

Strategie interní komunikace v managementu kvality

Bc. Pavla Kozlíková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Kozlíková**
Osobní číslo: **K12330**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Strategie interní komunikace v managementu kvality**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu interní komunikace v managementu kvality a proveďte rešerše dostupné literatury. Na základě teoretického vymezení studovaného problému definujte cíle práce a formulujte výzkumné otázky.
2. Analyzujte současný stav interní komunikace v managementu kvality ve zvolené firmě. Připravte a zrealizujte výzkum mezi zaměstnanci k ověření stavu komunikace. Formulujte její silné a slabé stránky.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh nové interní komunikace v managementu kvality vybrané firmy. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu navrhovaného řešení a naznačte možnosti implementace v praxi dané firmy zejména s ohledem na organizační a finanční zabezpečení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ČSN EN ISO 9004. Řízení udržitelného úspěchu organizace: Přístup managementu kvality. Praha: ÚNMZ, 2010.

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

HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D. a ŠKAPOVÁ H., Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

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

6. SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

30. ledna 2015


Termín odevzdání diplomové práce:

24. dubna 2015

dne


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně M.4. 2015

PAVLA KOZLIKOVÁ
Kozliková Pavla
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí ke výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem interní komunikace v oblasti managementu kvality výrobního podniku. Kvalitní výrobek je podmínkou úspěchu firmy na trhu. Jeho výroba je náročným procesem, ve kterém fungující interní komunikace hraje důležitou roli.

V první části práce jsou sumarizována teoretická východiska čerpající z norem ČSN EN ISO, odborné literatury zaměřené na interní komunikaci a management kvality. Další část práce analyzuje stav interní komunikace v řízení jakosti vybrané firmy. V poslední části jsou formou projektu navržena opatření vedoucí k naplňování komunikačních potřeb v oblasti řízení kvality.

Klíčová slova: interní komunikace, komunikace v managementu kvality, řízení jakosti

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the theme internal communication in quality management in production company. Product quality is a necessity for success of the company in the market. Its production is a demanding process, in which a functioning internal communication plays an important role.

The sum of theoretical background is described in first part of thesis, benefiting from ČSN EN ISO norms, literature focused on internal communication and quality management. Second part analyses internal communication in selected company. Last part of thesis contains the project with steps leads to fulfillment of communication needs in quality management.

Keywords: internal communication, communication in quality management, quality management

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své rodině za podporu, kterou mi poskytovali nejen při psaní této diplomové práce, ale i v průběhu celého studia. Velký dík patří mým kolegům z oddělení řízení jakosti, za odborné rady a připomínky. V neposlední řadě chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ROLE INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI	11
1.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	12
1.2 PŘEDPOKLADY PRO EFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACI.....	14
1.3 RIZIKA A OMEZENÍ V INTERNÍ KOMUNIKACI	15
1.4 DŮLEŽITOST ZPĚTNÉ VAZBY.....	17
2 TVORBA KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	18
2.1 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI INTERNÍ KOMUNIKACE	20
3 KANÁLY, FORMY A NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE	22
3.1 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY A FORMY	22
3.2 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	23
4 MANAGEMENT KVALITY VE VÝROBNÍ ORGANIZACI.....	25
4.1 INTERNÍ KOMUNIKACE V MANAGEMENTU KVALITY	26
4.1.1 Specifika komunikace při řízení kvality výrobní firmy	27
5 CÍLE, METODY A VÝZKUMNÉ OTÁZKY DIPLOMOVÉ PRÁCE	29
5.1 CÍL PRÁCE	29
5.2 ZVOLENÉ METODY PRO ANALÝZU INTERNÍ KOMUNIKACE V MANAGEMENTU JAKOSTI.....	29
5.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	29
6 METODY A NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	30
6.1 KVALITATIVNÍ METODY VÝZKUMU	30
6.1.1 Individuální rozhovor.....	30
6.2 KVANTITATIVNÍ METODY VÝZKUMU	31
6.3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE	32
6.3.1 SWOT analýza	32
6.3.2 Diagram SIPOC	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ABC CZECH S.R.O.....	34
7.1 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI ABC CZECH S.R.O.....	34
7.1.1 Situace na trhu z pohledu konkurenčního prostředí	36
7.1.2 Vybrané hospodářské ukazatele společnosti ABC Czech s.r.o.	37
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI A SYSTÉMY ŘÍZENÍ.....	37
7.2.1 Oddělení řízení jakosti	38
7.3 INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI ABC CZECH S.R.O.....	40
7.4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	41
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE V OBLASTI KVALITY	42
8.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ U VÝROBNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	42
8.1.1 Výsledky dotazníku - situace na výrobních odděleních T2 a T3:	45

8.1.2	Výsledky dotazníku - situace na výrobním oddělení převíjení.....	49
8.1.3	Výsledky dotazníku - situace na výrobním oddělení řásnění.....	53
8.2	INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY S VYBRANÝMI VLIVNÝMI OSOBAMI	57
8.3	SOUHRNNÉ VÝSLEDKY ANALYTICKÉ ČÁSTI	61
8.3.1	Odpovědi na výzkumné otázky.....	62
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	63
9	PROJEKT INTERNÍ KOMUNIKACE V MANAGEMENTU KVALITY	64
9.1	CÍLE PROJEKTU.....	64
9.1.1	Výchozí situace	64
9.1.2	Popis cílů projektu.....	65
9.2	ROZSAH PROJEKTU	66
9.3	PLÁN PROJEKTU INTERNÍ KOMUNIKACE.....	67
9.3.1	Workshop pro vedoucí pracovníky ve výrobě	67
9.3.2	Zvýšení povědomí o celém výrobním procesu	69
9.3.3	Interní školení v oblasti kvality výrobků s důrazem na potřeby zákazníků.....	71
9.3.4	Přednáška obchodníků o zkušenostech zákazníků	74
9.3.5	Podpora zlepšovateľského hnutí	74
9.3.6	Zlepšení komunikace mezi oddělením řízení jakosti a výrobními odděleními.....	75
9.3.7	Časový harmonogram	77
9.3.8	Požadavky na zdroje	79
9.4	RIZIKA A OMEZENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ	81
9.5	VYHODNOCENÍ PROJEKTU A MOŽNOSTI MĚŘENÍ ÚČINNOSTI	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Fungující interní komunikace ve firmě je podmínkou jejího úspěchu. Tato diplomová práce se zaměřuje na důležitou součást interní komunikace ve výrobním podniku - na vnitrofiremní komunikaci v managementu kvality. Oblast řízení kvality je ve firmách často lehce opomíjená, žije takzvaně „ve stínu“ výrobního oddělení. Velmi zjednodušeně lze říci, že úkolem výrobního oddělení je splnit plán počtu vyrobených kusů či metrů na dané období. Úkolem oddělení řízení jakosti je zajistit, aby produkty splňovaly požadavky zákazníků z pohledu kvality. Stává se „hlasem zákazníka“ uvnitř firmy, který žádá výrobky splňující představy o bezproblémové použitelnosti. Výrobky nespĺňující kvalitativní kritéria, znamenají ztrátu času a financí. Na dnešním globálním trhu je poměrně snadné změnit dodavatele a proto firma, která bude produkovat výrobky nespĺňující požadavky zákazníků, nemá moc šancí na trhu dlouhodobě uspět.

Diplomová práce v první části předkládá teoretické poznatky získané z odborné literatury a oborově zaměřených internetových stránek. Druhá, analytická část, předkládá výsledky provedených výzkumů v dané firmě. Třetí část se zaměřuje na projektové řešení strategie interní komunikace v managementu kvality ve vybrané společnosti s důrazem na realizovatelnost projektu a využití stávajících zdrojů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROLE INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Interní komunikace má v organizacích svou nezastupitelnou roli. Shromažďování, analýza, distribuce dat a informací patří mezi základní procesy umožňující fungování organizace. Úkolem komunikačních procesů je zajištění včasného a vhodného shromažďování informací, jejich šíření relevantním příjemcům a jejich uchování. (ČSN ISO 10006, 2004, s. 33)

Uživateli informačních procesů jsou v první řadě vlastní zaměstnanci, kteří je využívají pro každodenní plnění úkolů. Výstupy z interní komunikace slouží potřebám managementu, investorům, odborům a dalším zainteresovaným stranám.

V marketingově orientované společnosti zaměřené na dosahování cílů se firma neobejde bez efektivní interní komunikace, kdy všichni zaměstnanci jsou seznámeni s cíli a celkovou strategií firmy, znají své úkoly a vědí, jak jejich splněním přispějí k dosažení úspěchu.

(Nenadál, 2008, s. 212)

Loajální, spolehliví a kvalifikovaní zaměstnanci jsou nejdůležitějším prostředkem v naplňování záměrů organizace. Autor Janda předpokládá, že zaměstnanec, který nezná širší kontext své úlohy v organizaci, se nebude angažovat o nic víc, než co mu určuje jeho náplň práce, bude pasivně plnit úkoly bez vlastní invence. Úspěšné firmy pochopily, že aktivní účast zaměstnanců na plnění cílů firmy je důležitým prvkem, který napomáhá vytvářet nové podněty, inovace, je „motorem“ organizace zajišťujícím pohyb vpřed. Aktivní zaměstnanci jsou velkou konkurenční výhodou. (Janda, 2004, s. 35)

Mezinárodní standard řízení organizace ISO 9004 se k důležitosti pochopení vlastních rolí zaměstnanci stručně vyjadřuje takto:

„Organizace by měla zajistit, že lidé chápou důležitost svých rolí a svého příspěvku k fungování organizace.“ (ČSN EN ISO 9004, 2010, s. 17)

O důležitosti interní komunikace v organizaci je přesvědčen i autor Nenadál ve svém díle *Moderní management jakosti* (2008). Vhodnou míru informovanosti považuje za základní motivační stimul každého zaměstnance. Pokud zaměstnanec věří, že jeho práce má smysl a je si vědom širšího významu vykonávané činnosti, pracuje s větším nasazením, než když mu budou potřebné informace o smyslu jeho práce chybět.

Včasné poskytování informací o firemních cílech a jejich konkrétních dopadech na jednotlivá pracoviště patří k základním motivačním faktorům zaměstnanců a podporuje tvořivou spolupráci.

(Nenadál, 2008, s. 205 - 206)

1.1 Cíle interní komunikace

Primárním cílem interní komunikace je spokojený zákazník. Ačkoliv se zdá, že zákazník nemá s interní komunikací mnoho společného, opak je pravdou. Všechny procesy v organizaci, tedy i ty komunikační, musí ve finále směřovat k uspokojení potřeb zákazníků. Toto vědomí, prostoupené celou organizací je podmínkou jejího úspěchu na trhu.

Dostupná literatura uvádí různé varianty cílů komunikace. V následujícím textu jsou uvedeny ty nejdůležitější.

Ve Velkém slovníku marketingových komunikací jsou za hlavní cíle interní komunikace v organizaci považovány: „*Cílem interní komunikace je podporovat identitu zaměstnanců s firmou/organizací, firemní kulturu, pozitivní firemní image a pracovní výkonnost zaměstnanců.*“ (Jurášková, Horňák, 2012, s. 104)

Za důležitý je považován i cíl interní komunikace týkající se budování vztahu vzájemné otevřenosti a důvěry usilující o firemní kulturu založenou na těchto hodnotách. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 144 – 145)

Stručně se vyjadřuje o cílech interní komunikace autor Svoboda, který je vidí především v dosažení souladu a identifikace zaměstnanců se zájmy organizace. (Svoboda, 2009, s. 226)

Mezi úkoly interní komunikace patří zdůrazňování poslání organizace a informování zaměstnanců o tom, jak se plněním pracovních úkolů podílejí na dosahování firemních cílů a vizí. (Nenadál, 2008, s. 205)

Cíle interní komunikace v organizaci lze shrnout do následujících oblastí:

- 1/ Poskytování relevantních informací nutných pro výkon práce (všichni zaměstnanci musí vědět, co se od nich očekává, znát smysl a účel své práce, mít představu o návaznosti svého pracovního výkonu na další firemní procesy a také jak jejich práce přispívá k dosažení strategických cílů organizace).
- 2/ Propojení motivačních faktorů s informacemi potřebnými pro spolupráci (zaměstnanci by měli znát základní pravidla fungování organizace a její primární procesy). Tato znalost je důležitá pro začlenění zaměstnanců do chodu organizace a jejich adaptaci na firemní prostředí. Otevřené informování o firemní vizi a cílech, výsledcích hospodaření, současné pozici na trhu, to jsou příklady informací budujících kladný vztah zaměstnanců k firmě.
- 3/ Stabilita zaměstnanců, podpora žádoucího pracovního chování a výkonu. Cílem interní komunikace je informování zaměstnanců managementem společnosti o probíhajících změnách, postojích k aktuálním otázkám, seznamovat je s plány na další vývoj firmy. Komunikace má být otevřená, jasná, dostatečná a funkční. (Holá, 2011, s. 5 - 6)

Vlastní cíle interní komunikace v organizaci by měly být proveditelné, odpovídající reálným potřebám a situaci, dobře definované a aktuální s ohledem na momentální potřeby. (Svoboda, 2009, s. 20)

1.2 Předpoklady pro efektivní interní komunikaci

Předpoklady pro fungující a efektivní interní komunikaci:

1/ Odpovědnost za interní komunikaci nese vedení organizace. Podmínkou pro efektivní interní komunikaci je aktivní podpora managementu, který chápe její nezbytnost a důležitost pro všechny činnosti v organizaci.

2/ Interní komunikace musí být jednoduchá, srozumitelná, snadno pochopitelná. Tyto předpoklady musí být podporovány managementem organizace.

„Komunikace musí probíhat co nejjednodušeji a nejsrozumitelněji. O komunikaci lze tak hovořit pouze v případě, že příjemce informaci rozumí.“
(Nenadál, 2008, s. 208)

3/ Pro efektivní interní komunikaci je žádoucí otevřená firemní kultura, kde je vůle nalézt porozumění. (Holá, 2011, s. 46)

Otevřené jednání, které se nepokouší nic skrývat, přispívá k odstranění šeptandy, zákulisních manipulací a her. (Janda, 2004, s. 40)

4/ Jednotlivé nástroje interní komunikace se musí vzájemně harmonicky doplňovat, podporovat celkový synergický efekt komunikace. (Holá, 2011, s. 211)

5/ Recipienti interní komunikace musí být vhodně motivováni k přijetí informace. (Janda, 2004, s. 63)

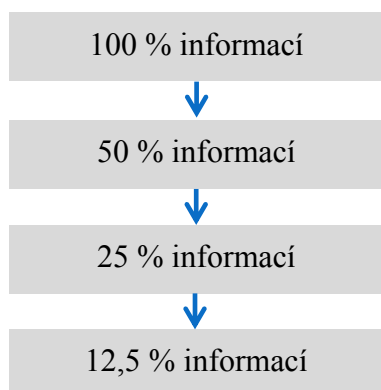
6/ Pro interní komunikaci nestačí mít pěkný firemní časopis a pravidelně aktualizované nástěnky, je třeba budovat dobrý obraz firmy i vůči vnějšmu okolí. Zaměstnance velmi silně ovlivňuje i to, co si o firmě myslí jeho rodina, přátelé, média. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 137)

- 7/ Je třeba průběžně monitorovat stav interní komunikace. Monitoring je důležitý pro sledování účinnosti celé komunikace, identifikaci problémových oblastí, implementaci řešení a nápravných opatření. (Holá, 2011, s. 211)

1.3 Rizika a omezení v interní komunikaci

Řada organizací se často setkává s problémy v komunikaci s vnitřní veřejností, která se jeví jako neúčinná, neplní svůj účel, nedosahuje stanovených cílů. Stejně jako jiné firemní procesy, i funkčnost interní komunikace je ohrožena řadou rizik, komunikačních bariér a omezení.

Jedním z nejčastějších problémů, vyskytujících se při komunikaci, je tvorba komunikačního šumu. Autor Janda se zbývá komunikačním šumem vznikajícím napříč firemní hierarchií a předkládá schéma poklesu přesnosti informace v organizační hierarchii:



(Janda, 2004, s. 45)

Při komplikované organizační struktuře je komunikace velmi znesnadněna. Společné sledování cílů se ztrácí ze zřetele i snahou jednotlivých oddělení sledovat pouze své vlastní cíle. (Holá, 2011, s. 71)

Dalšími omezeními efektivní komunikace jsou nejasně nastavené procesy a standardy, které v lidech vyvolávají pocity nejistoty v tom, co se od nich očekává. (Janda, 2004, s. 107)

Poskytování nepravdivých, zavádějících informací, tvorba zbytečných byrokratických pravidel, stanovení nejasných cílů, to vše také přispívá k nefunkční interní

komunikaci a tím ke vzniku motivačních bariér u zaměstnanců snižujících jejich výkon. (Nenadál, 2008, s. 205)

Riziko v interní komunikaci se zaměstnanci je rozvoj šeptandy – neoficiálního informačního kanálu. Šeptanda existuje v každé firmě, je však možné ji usměrňovat vhodným oficiálním komunikováním. Pokud jsou zaměstnanci do procesu řízení zapojeni, mohou se k určitým věcem vyjádřit, je jim dán prostor k seberealizaci a dostávají včasné, pravdivé informace o dění v organizaci, pak je vliv šeptandy výrazně oslaben.

V případě, že oficiální komunikace selhává, šeptanda začne vyvolávat otázky typu:

- „Proč nám nic neřeknou?“
- „Co tím nahoře sledují?“
- „Proč se tak rozhodli?“
- „Co to bude znamenat pro mé pracovní místo?“

(Janda, 2004, s. 111)

Autor Janda zmiňuje specifika českého národa ve vztahu k autoritám. Podle něho je český národ nedůvěřivý, panuje všeobecná nedůvěra a podezíravost k informacím dostávaným shora. Lidé se naučili číst mezi řádky a každá změna je přijímána se značnou rezervovaností. Při nedostatečné komunikaci vzniká prostor pro šíření fám a lží. (Janda, 2004, s. 62, s. 111)

Rizik v komunikaci si všímá i norma ČSN ISO 10006 – Systémy pro management jakosti projektů (2004). Řízení komunikace slouží k plnění potřeb organizace, a proto je třeba ji sledovat. Pravidelné přezkoumávání je vhodné zejména z důvodu vzniku možných komunikačních nedorozumění a konfliktů. Norma popisuje procesy vztahující se k rizikům. Jednotlivé části procesů lze rozdělit na:

- Identifikaci rizika (zabezpečení dat a jejich spolehlivost, odpovědnost za informace, riziko plynoucí z informační technologie).
- Posuzování rizik (po identifikaci možných rizik následuje jejich analýza a hodnocení, při kterých se určí jejich pravděpodobnost a dopad).
- Ošetření rizik (je třeba přijmout plán na eliminaci, zmírnění, sdílení nebo převedení rizika). Vědomě přijatá rizika se identifikují a zaznamenají se důvody pro jejich přijetí.

- Řízení rizik (rizika mají být monitorována dle výše uvedených bodů, zaměstnanci by měli být podporováni v tom, aby rizika předvíдали, identifikovali a informovali o nich management firmy).
(ČSN ISO 10006, 2004, s. 34 - 36)

V neposlední řadě je významnou bariérou v informačních činnostech samotný recipient. Přenosu informace je zabráněno jednak z důvodů subjektivních, kdy příjemce z vlastních určitých důvodů přijmout informaci nechce, tak psychologických, kdy není příjmu informace schopen. Důvodem mohou být i chybějící odborné znalosti. (Janiček, Marek, 2013, s. 90)

1.4 Důležitost zpětné vazby

Fungování interní komunikace bez náležité odezvy nebude nikdy plně efektivní. Komunikace je obousměrný proces výměny informací, a proto je žádoucí, aby byl oboustranný informační tok aktivně podporován a vytvářeny pro něj náležité podmínky ze strany vedení firmy.

Management firmy by se neměl bát názorové otevřenosti zaměstnanců, kteří ji dokáží ocenit zejména tehdy, pokud povede k naplnění jejich očekávání. Dodržování firemních pravidel, spravedlivé principy a možnost vyjádřit svůj názor přispívají k budování vzájemné důvěry uvnitř firmy a podporují motivaci zaměstnanců.
(Holá, 2011, s. 211), (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 125)

Užitečnost jednotlivých prostředků interní komunikace bude zaměstnanci doceněna tehdy, pokud budou přesvědčeni o významu a účinnosti zpětné vazby.
(Holá, 2011, s. 211)

2 TVORBA KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Interní komunikace je organizovaný proces uvnitř firmy s jasnými cíli a pravidly. Tento proces má přímý vliv na motivaci zaměstnanců, na jejich výkon. Proto je třeba klást důraz na činnosti v procesech, které se k nim vztahují.

K organizaci jednotlivých komunikačních procesů a činností slouží komunikační strategie. Komunikační strategie je souhrn definovaných cílových skupin, cílů a prostředků komunikace, její vymezení ve firmě pomůže nastartovat efektivní komunikaci. (Holá, 2011, s. 44)

Osu komunikační strategie tvoří stanovené cíle, obsah, použité formy a způsoby komunikace. (Holá, 2011, s. 46)

Tab. 1: Typy komunikačních strategií organizací (dle Svoboda, 2009, s. 41)

Číslo	Typy strategií	Popis strategie
1.	Zavřených dveří	Organizace téměř nekomunikuje. Skrývá špatné zprávy. Negativní informace se dostávají k veřejnosti skrze investigativní média.
2.	Polo-otevřených dveří	Organizace občas některé informace uvolní. Snaží se záměrně manipulovat s veřejným míněním.
3.	Otevřených dveří	Organizace komunikuje otevřeně, snaží se ospravedlnit v očích veřejnosti.
4.	Ovlivňující	Organizace komunikuje otevřeně, snaží se formovat veřejné mínění vyhovujícím směrem.
5.	Marketingová strategie public relations	Organizace reaguje na potřeby veřejnosti, podle nich přizpůsobuje komunikační strategii.
6.	Anticipační	Organizace reaguje pomocí strategické komunikační politiky na vývojové trendy ve snaze se jim přizpůsobit.

Ačkoliv jsou výše uvedené typy strategií autorem Svobodou myšleny pro použití zejména ve vztahu k externí veřejnosti, je možné je vysledovat i ve vztahu k veřejnosti interní, k vlastním zaměstnancům.

Z pohledu potřeb komunikace s vnitřní veřejností se jeví jako nejvýhodnější strategie číslo 5 – Marketingová strategie. Zaměstnance lze považovat za interní zákazníky se svými vlastními přáními a potřebami, které je třeba uspokojit.

Pokud přizpůsobíme doporučení daná k tvorbě komunikační PR strategie potřebám interní komunikace v organizaci, lze postupovat v těchto krocích:

- 1/ Stanovení cílů – při jejich stanovování vycházíme z analýzy interní komunikace.
- 2/ Určení strategické cesty – v komunikaci je třeba:
 - a) posílit silné stránky (organizace vychází komunikační strategií vstříc veřejnosti tam, kde existuje kladné očekávání veřejnosti ve vztahu k subjektu),
 - b) přehlušit slabé stránky (poskytováním pozitivně laděných informací proti vznikajícím negativním informacím se snaží organizace o celkový kladný dojem veřejnosti o subjektu).
- 3/ Stanovení cílové skupiny komunikace (jednotlivá oddělení, manažeři, skupiny zaměstnanců...).
- 4/ Určení typu zveřejňovaných informací.
- 5/ Volba komunikačních forem a prostředků.
- 6/ Stanovení odpovědností za přenos informací (kdo rozesílá a kdo přijímá informace).
- 7/ Určení rozpočtu komunikace a zajištění personálu.
- 8/ Volba termínů (den účinnosti komunikační strategie, milníky pro jednotlivé cíle...).
- 9/ Časový plán komunikace, harmonogram propojující všechna opatření.

- 10/ Vyhodnocení komunikace.
- 11/ Vyvození zpětné vazby s dopadem na program komunikačních aktivit.
- 12/ Ukončení procesu tvorby strategie.

(Svoboda, 2009, s. 69 - 72) ; (ČSN ISO 10006, 2004, s. 33)

Komunikační strategie se sestavuje pro časový horizont dvou až čtyř let. Pokud je třeba, má být provedena revize strategie s ohledem na aktuální potřeby organizace.

2.1 Měření účinnosti interní komunikace

Aby komunikační procesy plnily svůj účel a přinášely hodnoty, je třeba v organizaci nejen jejich pečlivého naplánování, ale také kontroly za předem stanovených podmínek. (ČSN ISO 10006, 2010, ed. 2, s. 8)

Měření účinnosti interní komunikace je vhodné formou:

- Anket mezi zaměstnanci. Anketa může mít podobu přímého dotazování při osobních setkání (porady, školení apod), zřízení schránky pro anonymní názory, pochůzky manažerů spojené s diskuzí nebo on-line anketní okénko na firemním intranetu. Výhodou ankety je její finanční nenáročnost a operativnost nevyžadující velkou přípravu. Nevýhodou je získání povětšinou povrchních informací bez hlubší znalosti.
- Anonymních dotazníkových šetření. Efektivita tohoto nástroje závisí na zvoleném obsahu a formě dotazů. Výhodou je získání hlubší znalosti názorů zaměstnanců. Nevýhodou dotazníkového šetření je jeho větší náročnost oproti anketě jak časová, tak finanční. Dotazníkové šetření je ve větších společnostech vhodné zadat externí firmě.

Měření odezvy komunikační činnosti u zaměstnanců se provádí před jejím zahájením a dále po jejím skončení. Porovnávají se názory zaměstnanců předtím a poté. Následuje vyhodnocení dosaženého stavu a porovnání skutečnosti s plánem cílů komuni-

kační činnosti. Při zjištění rozdílů mezi požadovaným a skutečným stavem se přehodnotí plán, sledované cíle a komunikační strategie. (Holá, 2011, s. 46 - 48)

Pro posouzení výsledků provedených šetření je vhodné stanovit měřítka vyzrálosti hodnotící účinnost komunikačních procesů. Je možné zvolit například bodovou stupnici nebo stanovit slovní úrovně od „formálně existuje“ po „nejlepší možný výsledek“. (ČSN EN ISO 9004, 2010, s. 32 - 34)

Průzkum interní komunikace může zahrnovat:

- Jak zaměstnanci rozumí cílům, strategiím a předávaným informacím.
- Účinnost interních informačních kanálů.
- Efektivnost používaných médií.
- Zda se zaměstnanci cítí být dobře informováni.
- Jak funguje předávání informací v rámci organizační struktury nebo jednotlivých týmů.

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 145)

Je třeba počítat s tím, že průzkum názorů na vnitrofiremní komunikaci vzbudí u zaměstnanců určité očekávání, zvláště pokud dotazník či anketu řádně vyplnili. Proto by měly být zveřejněny výsledky průzkumu s vyjádřením, jak to pomůže zlepšit komunikaci v oblastech, které zatím trpí určitými nedostatky. Podpora vedení je v tomto bodě nezbytná. Management reakcí na výsledky poskytuje zpětnou vazbu a oceňuje zájem zaměstnanců. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 144)

Limity měření účinnosti interní komunikace jsou v rámci těchto rizik zkrslujících výsledky:

- Chybně nastavené hodnotící stupnice jednotlivých proměnných.
- Použití zjednodušených výzkumných procedur.
- Účelový výběr odpovědí.
- Manipulace s výsledky.

(Kozel, 2006, s. 245)

3 KANÁLY, FORMY A NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

Nedílnou součástí komunikační strategie je volba vhodných komunikačních nástrojů, forem a kanálů.

3.1 Komunikační kanály a formy

Ve firmě lze rozdělit komunikační kanály na oficiální a neoficiální. Řízený tok informací skrze efektivně fungující oficiální komunikační kanály je cílem nejen managementu kvality, ale řízení celé společnosti. Pokud oficiální komunikační kanály dobře fungují, nezůstává ve firmě moc prostoru pro kanály neoficiální – firemní šeptandu. (Holá, 2011, s. 189 - 190)

Autor Svoboda dělí komunikační kanály na osobní a neosobní. Osobní komunikace je vhodná zejména tam, kde cílová skupina příjemců nepřesahuje větší počet osob. Je považována za nejúčinnější formu komunikace zejména umožněním okamžité zpětné vazby mezi komunikujícími subjekty. (Svoboda, 2009, s. 23)

Holá uvádí mezi výhody osobní komunikace i neverbální komunikaci, která napomáhá pochopení sdělení, umocňuje jeho význam a celkově usnadňuje vnímání na straně recipienta. (Holá, 2011, s. 191)

Nevýhodou osobní komunikace může být časová náročnost, pokud je vyžadován častější osobní kontakt mezi účastníky komunikace a zvýšené náklady na jeho zprostředkování. Dále je potenciální nevýhodou i nezachycení sdělované informace a menší oficiální váha. Tento nedostatek osobní komunikace lze odstranit pořízením písemného nebo elektronického záznamu. (Holá, 2011, s. 191)

Mezi kanály neosobní komunikace, tj. komunikace probíhající skrze určité médium, patří:

- Tištěná média.
- Elektronická média.
- Venkovní média.
- Internet.
- Ostatní.

Nevýhodou neosobních komunikačních kanálů je omezená zpětná vazba, větší náročnost na finanční prostředky a přípravu.

„Efektivita komunikačního kanálu je závislá především na tom, jestli příjemce informací obdrží včas, rozumí ji a reaguje na ni zpětnovazebním systémem, který komunikačnímu kanálu zajišťuje oboustrannost.“ (Holá, 2011, s. 190)

Efektivnost interní komunikace je podmíněna její formou. Ať už se jedná o osobní, písemnou nebo elektronickou formu, vždy je důležitý její adekvátní výběr pro danou komunikační situaci. Při výběru komunikační formy je třeba mít na zřeteli nejen účastníky komunikačního procesu, ale i obsah, význam a závažnost sdělení, potřebu distribuce a sdílení informací.

Zvolená forma komunikace bezprostředně ovlivňuje efektivitu komunikačního procesu. (Holá, 2011, s. 190 – 191)

3.2 Komunikační nástroje

Pro různé druhy informací a různé cílové skupiny jsou vhodné odlišné komunikační nástroje.

Autor Janda (2004) rozlišuje tři kategorie vnitropodnikových informací: úvodní informace, kontinuální informace a personální informace.

Úvodní informace bývají podávány pomocí interních brožur představujících firmu, aktuálních organizačních schémat, popisů pracovních míst, pracovních plánů, komunikačních zásad v rámci firemní kultury, deklarovaných politik firmy apod.

Kontinuální informace jsou důležité pro výkon pracovního místa a tvorbu firemní sounáležitosti. Jejich distribuce bývá prováděna skrze interní časopis, nástěnky, schránky na připomínky, výroční zprávy, elektronickou poštu, newslettery, intranet, porady, meetingy se zaměstnanci apod. (Janda, 2004, s. 88)

K personálním informacím patří: motivační program, vnitrofiremní kluby, komunikační strategie firmy, sociální a platové podmínky, benefity, hodnotící systémy, role ombudsmana, bezpečnost práce... (Janda, 2004, s. 94)

V organizaci probíhá i komunikace s externí veřejností. Patří sem Corporate Design a marketingová komunikace (public relations, reklama, osobní prodej...). Komunikace s externí veřejností má dopad i na zaměstnance firmy, protože pomáhá budovat celkový image. Kladný image přispívá k loajalitě zaměstnanců, pocitům sounáležitosti, pomáhá zlepšovat pozici firmy na pracovním trhu atd.

„Při volbě komunikačních nástrojů bychom měli usilovat o vyváženost mezi nástroji, které podporují vzájemnou výměnu zkušeností a získávání zpětných vazeb, a těmi, které pouze pasivně předávají informace. Cennou zpětnou vazbu o účinnosti firemní komunikace nám mohou poskytnout interní průzkumy.“

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 145)

Autorka Holá připomíná, že žádný nástroj interní komunikace nebude sám o sobě úspěšný pouhým zavedením. Firma sama proaktivně nastavuje jednotlivé komunikační kanály, ale ty samy o sobě nezajišťují využívání zaměstnanci. Zaměstnanci se sami nepohrnou na jednotlivé akce nebo k intranetu. I zde je třeba jim myšlenku využívání komunikačního prostředku prodat, přesvědčit je o jeho užitečnosti a přínosu. (Holá, 2011, s. 211)

4 MANAGEMENT KVALITY VE VÝROBNÍ ORGANIZACI

Kvalita výrobků a poskytovaných služeb je jedním z kritérií posouzení dobrého jména firmy. (Svoboda, 2009, s. 57).

Kvalita výrobků je posuzována zákazníky. Úlohou managementu kvality je její zajištění tak, aby byla splněna představa zákazníka o kvalitním výrobku.

Bez řízení kvality se žádná z větších výrobních firem neobejde. Management kvality se podílí na dosahování firemních cílů, naplňování potřeb zákazníků, monitorování a měření efektivnosti procesů i výrobků, řízení neshodných výrobků a mimořádných událostí, provádí interní audity a snaží se o neustálé zlepšování systému řízení kvality. Další úlohou je zajištění komunikačních potřeb týkajících se kvality ve vztahu ke všem zúčastněným stranám systému řízení jakosti.

Management kvality je založen na osmi zásadách:

1. Zaměření na zákazníka.
2. Vedení a řízení zaměstnanců.
3. Zapojení zaměstnanců do sledovaných cílů.
4. Procesní přístup.
5. Systémový přístup k managementu.
6. Neustálé zlepšování.
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech.
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

(ČSN ISO 10006, 2004, s. 11)

Bod 3) je možné interpretovat jako uvolňování potenciálu zaměstnanců prostřednictvím firemní kultury a nastavených hodnot, založené na vzájemné důvěře. Využití potenciálu zaměstnanců je spojeno s rozvojem jejich znalostí, se zajištěním oboustranného toku informací mezi zaměstnanci a managementem, podporou dialogů a pravidelným hodnocením výkonnosti pracovních týmů i jednotlivých zaměstnanců.

Bod 7) je možné vysvětlit jako potřebu manažerů rozhodovat na základě hluboké a široké analýzy dat a informací tak, aby rozhodnutí byla co nejobjektivnější a nejsprávnější. (Nenadál in Janíček, Marek a kol, 2013, s. 343 - 344)

Pro to, aby zásady řízení jakosti byly naplněny, je třeba zajistit potřebné zdroje, efektivně nastavit procesy, průběžně je monitorovat, kontrolovat a správně vyhodnocovat výstupy. V managementu kvality je žádoucí sdílení relevantních informací, zkušeností a znalostí napříč celou organizací. Zapojení zaměstnanců je jednou z podmínek úspěchu. (ČSN ISO 9004, 2010, s. 17)

Jak tvrdí trio autorek Horáková, Stejskalová a Škapová: *„Čím více se lidé dokáží ztotožnit s cíli firmy, tím větší je šance, že do své práce dají srdce a pomohou nám dosáhnout našich cílů.“* (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 128)

4.1 Interní komunikace v managementu kvality

Jakostní produkce v organizaci nelze dosahovat bez kvalitních a spolehlivých výkonů zaměstnanců. Včasná informovanost vytváří základnu pro zapojení zaměstnanců a jejich přirozenou motivaci. (Nenadál, 2008, s. 206)

„Volná a otevřená komunikace znamená volný pohyb informací zdola nahoru, shora dolů a všemi směry v podniku. Volná a otevřená komunikace dále znamená fungující zpětnou vazbu v atmosféře vzájemné důvěry.“ (Nenadál, 2008, s. 206)

Autor Nenadál dále zmiňuje efektivní interní komunikaci jako předpoklad úspěchu a rychlosti zavádění inovací ve všech činnostech v podniku. Je předpokladem i pro úspěšný management změn. (Nenadál, 2008, s. 208)

Vlastnosti informačního toku (nejen) v oblasti řízení jakosti:

- Má být zaměstnancům srozumitelný.
- Má být zaměstnanci přijímám.
- Má přinášet změnu a utvářet postoje a jednání zaměstnanců.

- Má napomáhat k přátelskému pracovnímu prostředí.
- Má tvořit informační, stimulační a motivační prvky mezi zaměstnanci.
- Má poskytovat a přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců.
- Má napomáhat k vzájemné spolupráci a pochopení mezi zaměstnanci.
- Má být v souladu s motivací zaměstnanců.
- Má být co nejstručnější.

(Janda, 2004, s. 64)

Zásady pro šíření interních sdělení:

Zpráva musí být jednoznačná, o jejím obsahu se nesmí pochybovat, na jejím znění se musí autoři shodnout. Pokud zpráva postupuje přes další stupně v podnikové hierarchii, je třeba sledovat její pochopení zpětnou vazbou – nemění se její obsah? Je stále stejně chápán?

Ke zprávě je třeba poskytovat kontext. Pokud si zaměstnanci předávají v rámci hierarchie obsah dále, musí znát její pozadí, souvislosti a smysl. Jedině tak se vytvoří podmínky pro převzetí spoluzodpovědnosti za výsledek sdělení.

(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 129)

4.1.1 Specifika komunikace při řízení kvality výrobní firmy

Role řízení kvality bývá ve výrobní organizaci náročná na komunikaci zejména v oblastech interních auditů, kontrol výroby, zavádění procesů a pravidel. Samotná podstata těchto činností vyžaduje obratnou komunikaci, dobrou přípravu a důslednou kontrolu.

Autor Honigbaum (2013) se v článku „*Dealing with resistance*“ (volně přeloženo jako „Vyjednávání s odporem“) zabývá komunikací mezi zaměstnanci v oblasti kvality a personálem ve výrobě. Fungující komunikace mezi oddělením řízení kvality a výrobou je pro výrobu jakostních produktů a tím i úspěchu celé firmy klíčová. Z pohledu výroby se kvalita snaží o přehnaný perfekcionismus, zatímco z opačného

pohledu se kvalitě jeví snaha výroby pouze o co nejrychleji a nejúsporněji vyrobené kusy/metry.

Prvním krokem v budování vzájemných dobrých vztahů je proto pochopení, co každá ze stran dělá, čeho se snaží dosáhnout a co si myslí. Na první pohled se může zdát, že se výroba nestará o kvalitu, ale důvodem může být to, že nedošlo k plnému pochopení její role, důležitosti a co je hlavní, jejich pravidel. Při řízení kvality jsou stanoveny postupy, údajové listy s limity, normy atd. Všechno z pohledu kvality musí být přesně dodržováno, aby bylo dosahováno jakostní produkce. Ve větší firmě může takových pravidel být tisíce. Pro jejich pochopení nestačí vydat nařízení, tímto by role kvality končit neměla. Úkolem kvality je vysvětlit a přesvědčit se, že druhá strana pravidla či nařízení plně chápe a rozumí jim v kontextu své práce i dalších návazných kroků.

Autor dále doporučuje pracovníkům z oblasti kvality tyto kroky vedoucí k řešení komunikačních problémů:

- Buďte empatičtí při jednání se zaměstnancem ve výrobě.
- Přehodnoťte své vlastní úsudky, předsudky a zaujatosti.
- Skutečně naslouchejte, přizpůsobte tomu oční kontakt, gestikulaci, kinetiku.
- Snažte se pochopit jejich hlavní zájem, obavy atd. a navrhněte řešení.
- Vyvarujte se předčasnému závěru.
- Vysvětlujte proč.
- Nabídněte zaměstnanci spolupráci na řešení problému. Zapojte ho.

(Honigbaum, 2013, s. 65 – 66)

5 CÍLE, METODY A VÝZKUMNÉ OTÁZKY DIPLOMOVÉ PRÁCE

5.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav interní komunikace v oblasti managementu kvality ve zvolené firmě a následně navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení jejího stavu. Zlepšení navrhnout tak, aby byla ve zvolené firmě realizovatelná.

5.2 Zvolené metody pro analýzu interní komunikace v managementu jakosti

Ke zjištění stavu komunikace je vhodné kombinovat kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu. Kombinace více metod výzkumu vede k zisku komplexního pohledu na danou problematiku. Na základě definování cíle práce bylo pro zjištění potřebných údajů zvoleno dotazníkové šetření u výrobních zaměstnanců a individuální rozhovory s vybranými vlivnými osobami.

5.3 Výzkumné otázky

Analytická část by měla poskytnout odpovědi na následující otázky:

- Mají zaměstnanci dostatek informací vztahujících se k jejich práci týkající se kvality výrobků?
- Jaké jsou komunikační potřeby výrobních zaměstnanců v oblasti kvality?

6 METODY A NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

V procesu marketingového výzkumu je třeba nejprve správně definovat problém a určit cíle prováděného výzkumu. Poté zvolit vhodné metody výzkumu a vytvořit jeho plán. V realizační fázi shromáždit potřebné informace. Následuje jejich analýza a vyhodnocení. Závěrem se prezentují získané údaje sloužící k podpoře rozhodnutí, jak definovaný problém či situaci řešit.

6.1 Kvalitativní metody výzkumu

Pro potřeby této diplomové práce byl zvolen individuální polo-strukturovaný rozhovor. Metoda byla zvolena z důvodu zisku komplexního pohledu na interní komunikaci v oblasti kvality, objasnění příčin nedostatků a poskytnutí východisek pro návrh na zlepšení efektivity celého komunikačního procesu.

6.1.1 Individuální rozhovor

Využitím individuálních rozhovorů s vybranými vlivnými zaměstnanci (bude se jednat o zaměstnance s neformální autoritou, znalostmi výrobních procesů, ve firmě působící řadu let, s vyšší mírou odpovědnosti) bude zjištěn hlubší pohled na komunikaci v oblasti kvality, pocíťované problémy a nedostatky. Analýza strukturovaných rozhovorů přispěje k zjištění aktuálního stavu interní komunikace a objasnění příčin jevů, které ovlivňují její efektivitu.

(Holá, 2011, s. 103 – 105)

Aby rozhovory přinesly použitelné informace pro získání přehledu o fungování interní komunikace, je třeba je vést dle předem daných pravidel:

1. Individuální rozhovor má mít jasnou strukturu. Vhodná je stejná osnova pro všechny dotazované.
2. Výsledky rozhovoru jsou anonymní a důvěrné.

3. Dotazovaná osoba ví, že má prezentovat své vlastní názory, pocity a postřehy na dané téma.
4. Tazatel se má chovat neutrálně, nepodsouvat své vlastní názory na situaci. (Holá, 2011, s. 105)

6.2 Kvantitativní metody výzkumu

K ověření stavu povědomí výrobních zaměstnanců o oblasti kvality je vhodné využít dotazník. Sběr kvantitativních údajů formou dotazníku patří mezi nejčastěji používané metody zejména pro svou finanční nenáročnost, rychlost zpracování a jednoduchost vyhodnocení. Pro potřeby této diplomové práce bude zvolen dotazník s uzavřenými otázkami a odpověďmi typu multiple choice (tři a více možností odpovědí). Proces dotazování lze rozdělit do několika fází:

1. Přípravná fáze – hlavním úkolem přípravné fáze je určit, které informace má dotazování přinést. Otázky jsou následně konstruovány tak, aby přinesly odpovědi využitelné pro splnění cíle výzkumu, důležitá je tedy především jejich informační hodnota. Při sestavování otázek je třeba dbát i na jejich srozumitelnost, gramatickou správnost a jednoduchost. Důležité je správné pořadí otázek respektující logické souvislosti. V přípravné fázi se řeší i výběr vzorku respondentů (zda půjde o vyčerpávající šetření zjišťující údaje od všech členů základního souboru či se využije výběrové šetření umožňující časové i finanční úspory, ale s přítomností výběrové chyby). Dále se stanovuje místo a čas, kdy budou respondenti osloveni.

Součástí přípravné fáze je pretest sloužící k ověření funkčnosti dotazníku na malém vzorku respondentů. Jedná se o krok, který pomůže odhalit případné chyby a nesrozumitelnosti.

2. Realizační fáze – cílem této fáze je provést samotné dotazníkové šetření, shromáždit dotazníky od respondentů.

3. Fáze vyhodnocení – shromážděné dotazníky se utřídí, vyřadí chybně vyplněné a v případě papírové formy dotazníku se data přenesou do elektronické podoby. Úkolem výzkumníka je kvantifikovat získaná data, zjistit četnosti a počty.

Na závěr je zpracována výzkumná zpráva zhodnocující provedené dotazování a předloženy vyplývající závěry. (Kotler, 2007, s. 145 – 146) ; (Kozel, 2006, s. 160 – 172)

6.3 Analytické nástroje

V rámci této diplomové práce budou využity analytické nástroje napomáhající přehlednějšímu uspořádání informací a umožňující procesní přístup k řešenému tématu.

6.3.1 SWOT analýza

K sumarizaci jednotlivých aspektů charakterizující zkoumaný objekt lze využít jednoduchý nástroj - SWOT analýzu. Jedná se o otevřenou a snadno použitelnou analýzu vnitřních silných a slabých stránek doplněnou o možné příležitosti a ohrožení pocházející z vnějšího prostředí podniku (S – strengths, W – weakness, O – oportunities, T – Threats). Při sestavování analýzy se identifikují jednotlivé prvky, ohodnotí se jejich vliv na konkrétní situaci v podniku a navrhnou strategie vedoucí k posílení slabých stránek, omezení vlivu hrozeb, využití příležitostí a udržování silných stránek. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 432 – 434) ; (Kotler, 2007, s. 90 – 92)

6.3.2 Diagram SIPOC

Ke stanovení hranic projektu, definování vstupů, výstupů a procesů byl využit diagram SIPOC. Při jeho tvorbě je důležité postupovat po jednotlivých krocích:

Stanovit název procesu → Určit začátek a konec procesu → Vymezit výstupy procesu → Pojmenovat koncové zákazníky procesu → Vytvořit seznam dílčích kroků v procesu → Definovat procesní vstupy → Určit dodavatele procesu.

(Miller, 2011, s. 17 – 18)

PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ABC CZECH S.R.O.

Společnost ABC Czech s.r.o. je součástí nadnárodní skupiny ABC plc., která patří mezi přední světové výrobce umělých obalů pro masný průmysl. Nabízí široké portfolio výrobků pro nejrůznější druhy finálních masných aplikací. Hlavní výrobní program firmy se soustředí na produkci umělých střívek na bázi kolagenu získávaného z hovězích kůží, okrajově společnost vyrábí plastová střívka a koextruzní kolagenní gel.

Firma vlastní několik výrobních závodů po celém světě. Jeden výrobní závod je v Austrálii, dva ve Skotsku. V České republice sídlí hlavní výrobní závod u Jilemnice a druhý je situovaný ve Slavkově u Brna. Nově společnost investuje do výstavby výrobních závodů v Číně a USA. Kromě výrobních závodů vlastní i obchodní kanceláře zajišťující celosvětovou dostupnost výrobků. Nacházejí se v Tokiu, Pekingu, Hong-kongu, Miami, Moskvě a Aucklandu.

Sídlo managementu firmy se nachází poblíž skotského Glasgow. Od roku 1993 je společnost registrována na Londýnské akciové burze. Má přibližně 6000 akcionářů.

Celosvětově ve společnosti ABC plc. pracuje cca 2 200 zaměstnanců. Z toho jich přibližně 950 je zaměstnáno v největším výrobním závodě nacházejícím se v České republice.

7.1 Historie a současnost společnosti ABC Czech s.r.o.

Diplomová práce se zaměřuje na interní komunikaci v managementu kvality v největším výrobním závodě společnosti ABC nacházejícím se v České republice poblíž Jilemnice v Krkonoších.

Firma ABC s.r.o. zahájila svou výrobu ve 30. letech minulého století v pohraniční obci Kořenov nedaleko Harrachova. Místo bylo vybráno pro své vhodné klimatické podmínky a dostatek vody, která je pro výrobu umělých kolagenních obalů důležitá. Do upravené textilní továrny byla přenesena technologie výroby nejedlých salámových obalů z Německa.

V roce 1952 firma ABC Czech s.r.o. jako první na světě zahájila výrobu jedlých kolagenních střívek pro párky a klobásy. Tento druh střívek umožňoval konzumaci obalu spolu s uzeninou bez nutnosti oloupaní a znamenal výrazný technologický pokrok v masném průmyslu. V šedesátých letech byl postaven zcela nový závod u Jilemnice v Krkonoších a znamenal výrazný nárůst kapacity, který částečně pomohl vyřešit převis poptávky po kolagenních obalech v tehdejší Československu i dalších zemích světa, kam byla střívka exportována. Podnik vykazoval dlouhodobou ziskovost a schopnost uspokojit nároky zahraničních trhů, což nebývalo v době před rokem 1989 u československých podniků zcela obvyklé. K zajištění stálého rozvoje výroby kvalitních výrobků a inovací vzniklo oddělení výzkumu a vývoje i oddělení zabývající se konstrukcí výrobních strojů a zařízení.

Po revoluci v roce 1989 byl podnik zprivatizován v rámci kupónové privatizace. Ke kapitálovému vstupu zahraničního vlastníka, americké firmy Teepak, došlo v roce 1992. O dva roky později, v roce 1994, byl postaven sesterský závod ve Slavkově u Brna, vyrábějící plastové obaly pro párky a salámy. Firma ABC Czech s.r.o. se tímto krokem snažila obohatit své výrobní portfolio o další segment potravinářských obalů pro masný průmysl.

Rok 1996 byl ve znamení změny zahraničního vlastníka společnosti ABC Czech s.r.o., kterým se stala skotská společnost ABC plc. Tato společnost podniká ve stejném průmyslovém segmentu a vlastnila výrobní závody ve Skotsku, Austrálii a USA. Všechny její závody však měly dohromady nižší výrobní kapacitu než jilemnická společnost ABC Czech s.r.o. Koupí ABC Czech s.r.o. se tak stala skotská ABC plc. předním světovým výrobcem kolagenních obalů.

Investice do rozšiřování výrobní kapacity pokračují i v současnosti. V jilemnické ABC Czech s.r.o. byla postavena nová výrobní hala s investicí kolem jedné miliardy Kč. V roce 2015 plánuje společnost zahájení výroby jedlých kolagenních obalů v nových závodech v Číně a USA. Společnosti tyto nové závody umožní lepší zásobování dotčených trhů, zkrácení distribučních tras a přizpůsobení výrobků daným regionům.

7.1.1 Situace na trhu z pohledu konkurenčního prostředí

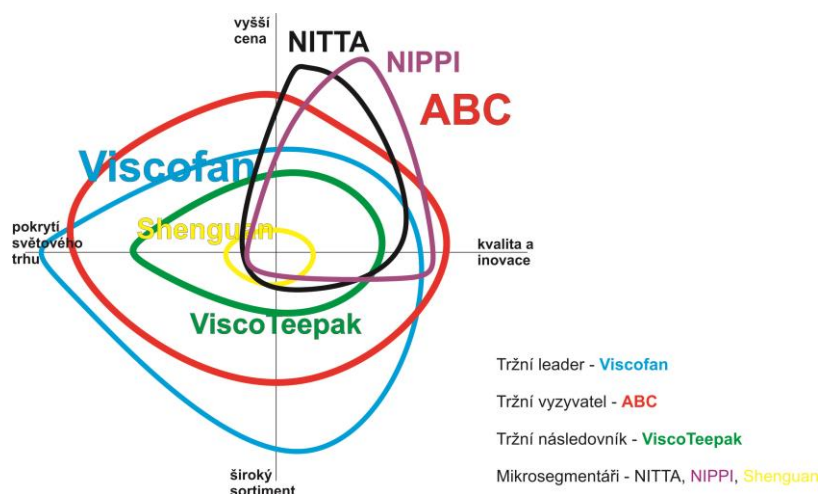
Konkurence na trhu obalů pro masný průmysl se v posledních letech zostřuje. Největší konkurent firma Viscofan navýšila v posledních letech výrobní kapacity výstavbou nových závodů i koupí menších výrobců. Dostala se tak na první místo v celosvětovém měřítku produkce umělých obalů pro maso-zpracovatelský průmysl s nejširším výrobním portfoliem. Na trzích aplikuje agresivní cenovou politiku za účelem získání zákazníků na úkor společnosti ABC plc. Kvalita produkce firmy Viscofan nebyla na stejné úrovni, jakou nabízí u svých výrobků společnost ABC plc., avšak při srovnávacích testech z poslední doby lze konstatovat, že konkurenční firma se snaží kvalitativní parametry svých výrobků zlepšovat a v některých dokonce dosahuje lepších výsledků.

V tržním segmentu výroby umělých obalů pro masný průmysl se dále pohybuje několik firem snažících se uspokojit dílčí nebo specializované potřeby trhu.

Situaci na trhu se snaží vysvětlit níže uvedená poziční mapa. Mapa je zpracována s ohledem na kategorie jednotlivých konkurentů z pohledu zvolených podnikatelských strategií (tržní leader, tržní následovatel, tržní vyzyvatel a mikrosegmentáři). (Kotler, 2007, s. 387 – 388)

Na osách jsou zvoleny hodnotící kritéria posuzující jednotlivé výrobce z hlediska ceny výrobků, pokrytí světových trhů, šíře sortimentu a kvality produkce a inovací. Čím dále od středu, tím je kritérium silnější.

Obr. 1: Znázornění situace na trhu umělých obalů pro masný průmysl
(vlastní zpracování)



7.1.2 Vybrané hospodářské ukazatele společnosti ABC Czech s.r.o.

Níže uvedené údaje se vztahují k 31. prosinci 2013. V době psaní diplomové práce nebyly novější údaje k dispozici.

- Základní kapitál společnosti tvoří 740 000 tis. Kč.
- Celková aktiva společnosti byla vyčíslena částkou 3 988 967 tis. Kč.
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb činily 2 458 824 tis. Kč.
- Hospodářský výsledek za rok 2013 byl 870 779 tis. Kč
- Firma vynaložila 48, 6 milionu Kč na výzkum a vývoj nových výrobků a technologií.

(Výroční zpráva společnosti ABC Czech s.r.o., 2013)

Společnost ABC Czech s.r.o. je dlouhodobě zisková. Daří se jí uspokojovat potřeby trhu a snižovat výrobní náklady tak, aby byl zachován hospodářský výsledek v kladných číslech.

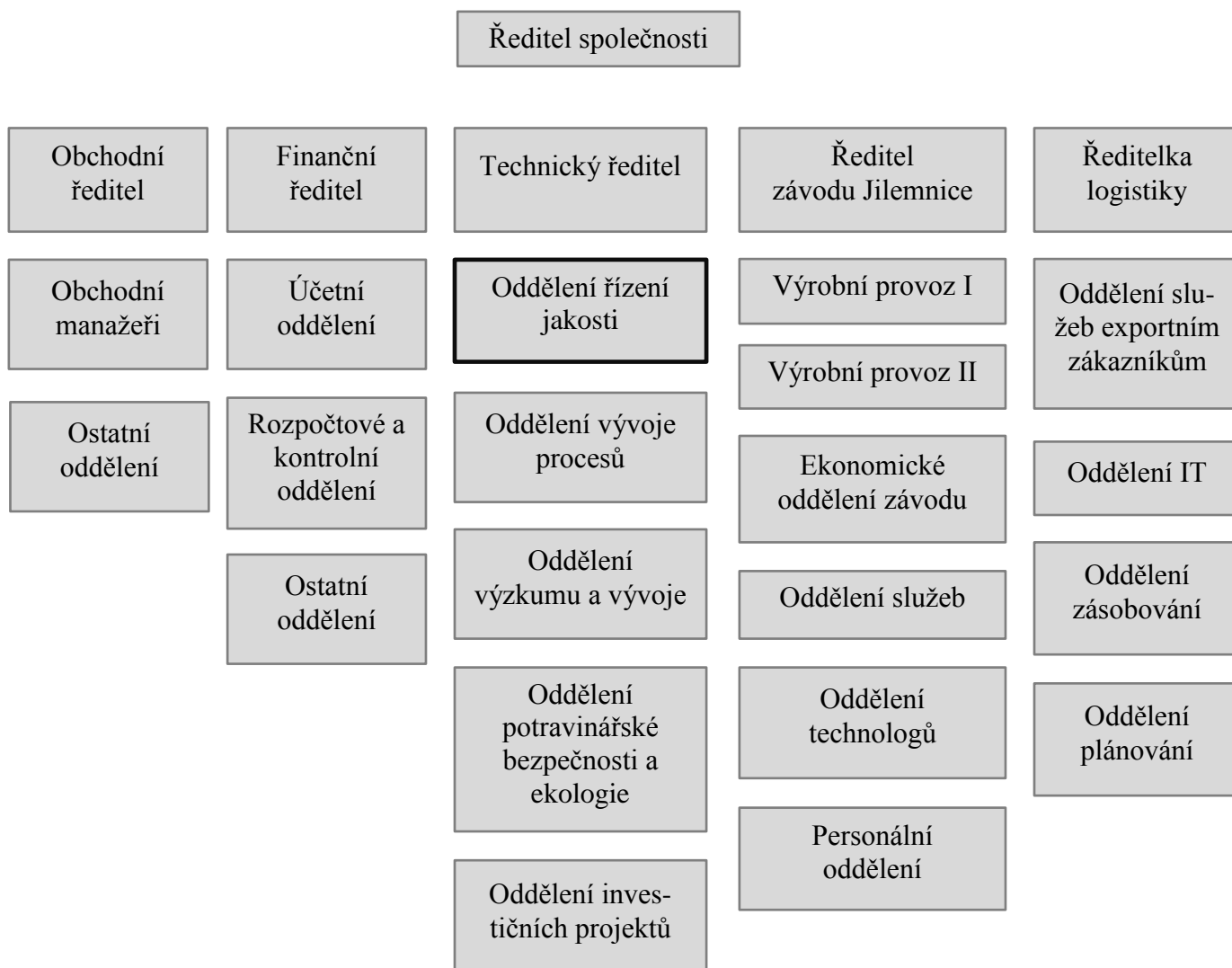
7.2 Organizační struktura společnosti a systémy řízení

Společnost ABC Czech s.r.o. využívá systém řízení založený na rozsáhlé firemní dokumentaci opírající se o standardy kvality ISO 9001:2008, systém potravinářské bezpečnosti FSSC ISO 22000:2010 a systémy pro řízení a snižování dopadů na životní prostředí ISO 14001:2004.

Chod české firmy zajišťuje výkonný management v čele s ředitelem společnosti ABC Czech s.r.o., nejvyššími řídicími orgány společnosti jsou valná hromada a jednatelé. (Organizační řád, 2014)

Firma ABC Czech s.r.o. zaměstnává v závodě u Jilemnice kolem 900 zaměstnanců, z toho 150 jich je klasifikováno jako THP (administrativní zaměstnanec) a 750 lidí pracuje jako výrobní operátoři v různých provozech a odděleních a jako pomocný personál.

Obr. 2: Zjednodušená organizační struktura ABC Czech s.r.o. závod Jilemnice



(Organizační řád, 2014)

7.2.1 Oddělení řízení jakosti

Oddělení řízení jakosti je zodpovědné za procesy vedoucí k produkci kvalitních výrobků. Mezi hlavní činnosti oddělení patří:

- Zajištění plánu jakosti sloužícího pro organizaci celého procesu sledování kvality výroby.
- Zajištění správy integrovaného systému řízení společnosti ABC Czech s.r.o.
- Spolupráce s výrobními provozy závodu Jilemnice na řešení provozních problémů.

- Vyhodnocení zlepšovateľských návrhů z pohledu kvality a procesu výroby.
- Sledování dat získaných z výrobních zařízení a vyhodnocení stavu výrobních procesů a dosahovaných parametrů výrobků. O tomto stavu pravidelně informuje.
- Inicivace tvorby interních norem a standardů.
- Evidence, sledování a spolupráce s oddělením logistiky a komerce při řešení zákaznických reklamací. Údaje získané z reklamací pravidelně analyzuje z hlediska kvalitativních parametrů výrobků.
- Spolupráce při auditech výroby prováděných zákazníky.
- Spolupráce při auditech surovin, pomocných materiálů a obalů u dodavatelů.
- Schvalování podkladů u nákupu nově zaváděných výrobních surovin a materiálů.
- Kontrola metrologických nástrojů a zařízení, zajištění metrologických činností.
- Vyhodnocení nákupu instrumentačního a analytického vybavení pro zlepšení chodu provozů a zvýšení kvality výrobků.
- Zajištění výstupní kontroly vyrobených kolagenních obalů.
- Správa systémů firemní dokumentace.

Chod oddělení zajišťuje několik zaměstnanců v čele s vedoucím OŘJ (oddělení řízení jakosti). Součástí oddělení je pracoviště centrálních laboratoří poskytujících informace sloužící k řízení výroby. Na oddělení pracuje podnikový metrolog starající se o správnou funkčnost a přesnost výrobních a laboratorních měřidel. Zákaznické reklamace řeší dva zaměstnanci společně s nápravnými opatřeními ve výrobě. Oddělení provádí pravidelné výrobní audity a úzce spolupracuje s výrobou na řešení problémů s kvalitou výrobků. O administraci firemní dokumentace se stará správce dokumentace. Systémy, normy a standardy zajišťující chod firmy dle certifikovaných standardů kvality dozoruje a udržuje v aktualizovaném stavu systémový analytik.

7.3 Interní komunikace ve společnosti ABC Czech s.r.o.

Fungující interní komunikace je nezbytnou podmínkou při řízení firmy. Společnost ABC Czech s.r.o. má poměrně rozsáhlý výrobní areál, organizačně je členěna na řadu oddělení a výrobních úseků. Základními organizačními a řídicími normami jsou:

- Organizační řád
- Pracovní řád
- Zakladatelská listina společnosti

Další řídicí normy tvoří příkazy, směrnice a normy jednotlivých vedoucích zaměstnanců a ředitelů společnosti.

Interní komunikace probíhá pomocí elektronické pošty, organizací porad na různých úrovních, zveřejňováním informací na nástěnkách i pomocí firemního rozhlasu a televize. Ve firmě je od roku 2013 zaveden intranet, jehož implementace a rozšiřování funkcí nadále pokračuje. Intranet umožňuje i sdílení informací s ostatními závody v rámci nadnárodní skupiny ABC, plc.

7.4 SWOT analýza společnosti

SWOT analýzu společnosti jsem sestavila na základě studia interních dokumentů a zkušeností čerpajících z vlastní 12 leté zaměstnanecké praxe v této firmě.

Tab. 2: SWOT analýza společnosti ABC Czech s.r.o. (vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - Mezinárodní společnost. - Stabilní silná ekonomická pozice. - Dobré jméno společnosti. - Nízká fluktuace zaměstnanců. - Respektující a vstřícná firemní kultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obavy zaměstnanců ze změn. - Nedostatečná podpora aktivní účasti zaměstnanců ve výrobě na procesu výroby. - Slabé propojení konkrétních pracovních výkonů zaměstnanců s obchodními cíli a výsledky. - Nedostatečné povědomí zaměstnanců o návaznosti vlastní práce na další kroky.
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Zisk vedoucí pozice na trhu. - Větší podpora inovací zaměstnanců. - Snižování výrobních nákladů. - Snižování počtu zákaznických reklamací. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšení cen vstupních surovin. - Ztráta odbytišť. - Změna legislativy. - Posilování konkurence. - Podcenění rizik spojených s produkcí nekvalitních výrobků.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE V OBLASTI KVALITY

V rámci analýzy současného stavu interní komunikace v managementu kvality byly využity dvě výzkumné techniky poskytující komplexnější představu o potřebách a stavu interní komunikace v oblasti kvality. Dotazníkové šetření v rámci kvantitativního výzkumu mělo za cíl získat informace od zaměstnanců pracujících v odděleních výroby. Bylo získáno 302 vyplněných dotazníků, což představuje dostatečně reprezentativní vzorek vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců na těchto odděleních (více jak 70 %). Součástí vyhodnocení kvantitativní části výzkumu je komentář výsledků procentuálního zastoupení odpovědí respondentů. Komentáře se z části zakládají na znalostech z mé dlouhodobé praxe v této společnosti, a také z názorů kolegů z oddělení řízení jakosti, výroby a technologické podpory. Souhrn dotazníkového šetření je uveden na závěr analýzy.

Před samotným kvantitativním výzkumem byl proveden pretest sloužící k ověření srozumitelnosti dotazníku. Na základě připomínek vybraných respondentů v pretestu, byl dotazník částečně upraven s cílem větší srozumitelnosti pro danou cílovou skupinu zaměstnanců.

V kvalitativní části výzkumu byly využity individuální polo-strukturované rozhovory s vybranými vlivnými zaměstnanci, které měly za cíl získat hlubší pohled a širší kontext na komunikaci v oblasti kvality. Souhrnný výtah z poskytnutých rozhovorů je uveden v závěru analýzy.

8.1 Dotazníkové šetření u výrobních zaměstnanců

Pro zjištění úrovně informovanosti zaměstnanců ve výrobě o oblasti kvality byl použit krátký dotazník. Dotazník byl připraven ve třech modifikacích, vždy přizpůsoben pro určité výrobní oddělení. Pořadí a forma otázek však byla u všech dotazníků stejná. Pomocí filtrační otázky zjišťující délku zaměstnání ve firmě byli zaměstnanci rozděleni do tří kategorií. Potřeba rozdělení zaměstnanců do kategorií vycházela

z předpokladu, že zaměstnanci s různě dlouhou pracovní praxí ve firmě mají odlišné znalosti v oblasti kvality a jiné komunikační potřeby.

Kategorie 1 → zaměstnanci pracující ve firmě méně než 1 rok

Kategorie 2 → zaměstnanci pracující ve firmě 1 až 3 roky

Kategorie 3 → zaměstnanci pracující ve firmě více než 3 roky

Výzkum se zaměřil na zjištění informací z oblasti kvality u zaměstnanců přímo produkuje dané výrobky, netýkal se tedy pomocného personálu (zaměstnanci údržby, úklidu, skladu apod.).

Celkem dotazníky vyplnilo 302 respondentů. Tento počet představuje více jak 70 % zaměstnanců na dotčených výrobních odděleních.

Po úvodní filtrační otázce následovaly čtyři zjišťovací otázky, jejichž úkolem bylo ověřit, jaké mají zaměstnanci ve výrobě povědomí o oblasti kvality, výrobě kvalitních produktů a kterou oblast kvality považují při své práci za nedostatečně řešenou, kde je třeba doplnit rezervy. Otázky a odpovědi zaměřené přímo na výrobu byly formulovány tak, aby se vztahovaly ke konkrétním kvalitativním parametrům produktů, které zaměstnanci daného oddělení vyrábějí.

Hladina statistické významnosti jevu byla stanovena na 35 % (danou variantu odpovědi zvolila více jak třetina dotazovaných).

Rozbor účelu jednotlivých otázek v dotazníku:

1. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?*“

Cílem první otázky bylo zjistit, které komunikační potřeby vnímají sami zaměstnanci ve výrobě jako nenaplněné, kde jsou rezervy a jaký druh informací by uvítali.

- Odpověď č. 1 se zaměřila na dokumentaci v oblasti kvality (údajové listy, pracovní postupy).
- Odpověď č. 2 prezentovala zpětnou informační vazbu v procesu výroby s příslušnou kooperující částí oddělení kvality (laboratořemi).
- Odpověď č. 3 měla za úkol zjistit spokojenost řadových zaměstnanců s jasností instrukcí od nadřízených.
- Odpověď č. 4 sondovala zájem zaměstnanců o zvyšování povědomí o celém výrobním procesu.

2. Otázka v dotazníku: *„Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek“*

K této otázce byla možnost zvolit ze šesti odpovědí. Každá z odpovědí prezentovala jeden důsledek nekvalitně vyrobeného produktu, konkrétně se vztahující k danému kvalitativnímu parametru, který je nutné při výrobě sledovat. Všechny odpovědi byly správné. V ideálním případě měli zaměstnanci zaškrtnout každou z možných odpovědí. Cílem bylo ověřit úroveň znalostí zaměstnanců o vybraných parametrech kvality produkovaných výrobků.

3. Otázka v dotazníku: *„Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?“*

U otázky bylo připraveno osm možností odpovědí. Všechny odpovědi reprezentovaly jeden ze sledovaných kvalitativních parametrů. Správných odpovědí bylo sedm. I v této otázce bylo cílem ověřit úroveň znalostí zaměstnanců o vybraných parametrech kvality výrobků.

4. Otázka v dotazníku: *„Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?“*

Poslední otázka v dotazníku byla doplňková a měla za úkol ověřit, zda si výrobní zaměstnanci uvědomují důležitost kvality u každého vyrobeného metru. Předpokladem této otázky byla teze, že zaměstnanci při denní výrobě milionu metrů výrobků nemají představu o reálných požadavcích zákazníků na kvalitní bezproblémový výrobek. Na výběr bylo z více variant odpovědí odstupňovaných

počtem reklamovaných metrů. Nejvhodnější odpověď představovala nejnižší uvedené množství.

8.1.1 Výsledky dotazníku - situace na výrobních odděleních T2 a T3:

Jak je uvedeno výše, zaměstnanci byli pomocí úvodní filtrační otázky rozčleněni do tří kategorií podle délky pracovního poměru ve firmě ABC Czech s.r.o.

Kategorie zaměstnanců 1 (doba pracovního poměru do 1 roku)

Počet respondentů v této kategorii na oddělení T2 a T3 byl 6 osob. Jednalo se o nejméně zastoupenou kategorii na tomto oddělení.

V níže uvedené tabulce č. 3 je uvedeno procentuální zastoupení dané odpovědi.

Tab. 3: T2 a T3 – kategorie 1 (vlastní zpracování)

otázka / odpověď	a	b	c	d	e	f	g	h
1	33%	33%	33%	67%				
2	100%	50%	83%	33%	67%	33%		
3	100%	50%	50%	33%	33%	67%	50%	33%
4	33%	50%						

1. Otázka v dotazníku: „Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?“

Komentář výsledků: nejčastější byla odpověď d) „Zvyšovat povědomí o celém výrobním procesu – jak se výrobky vyrábějí“. Je patrné, že zaměstnanci, kteří jsou ve firmě krátce, pocítují rezervy v povědomí o celém výrobním procesu. Dá se konstatovat, že je to logický jev, který by měl s postupující délkou zaměstnání ve společnosti slábnout. Zájem nových zaměstnanců o informace by bylo vhodné podpořit a motivovat je k co nejrychlejší adaptaci. Plně informovaní zaměstnanci jsou schopni lépe produkovat výrobky splňující nastavená kvalitativní kritéria.

2. Otázka v dotazníku: „Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek“.

Komentář výsledků: všichni dotazovaní v této kategorii zvolili odpověď a) ukazující na nejčastější kvalitativní problém výrobků – „Praskání výrobku

při narážení“. Dále volili odpověď c) a e). Je možné, že se zde vyskytlo zkreslení odpovědí, které se projevilo na volbě pořadí odpovědí, kdy respondenti volili každou druhou odpověď. Správné bylo v tomto případě zvolit všechny odpovědi k dané otázce.

3. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?*“.

Komentář výsledků: nejčastější byla odpověď a) „*Velká boulovitost*“. Druhá nejčastější byla odpověď f) „*Nedodržení intenzity sušení*“. Obě odpovědi ukazují na základní sledované kvalitativní parametry při výrobě na oddělení T2 a T3. V této otázce je patrné, že zaměstnanci mají představu o možných následcích jejich nedodržení.

V této otázce bylo možné zvolit sedm správných odpovědí. Volba respondentů se u ostatních odpovědí se pohybovala v rozmezí 40 % až 50 %. Jednalo se o odpovědi předpokládající hlubší znalost dané výroby. Zaměstnanci v této kategorii jsou ve firmě zaměstnáni kratší dobu než 1 rok. Proto by bylo vhodné dále doplňovat jejich znalosti vztahující se k oblasti kvality výrobků tak, aby byli schopni identifikovat možná nedodržení kvalitativních parametrů s jejich následky.

4. Otázka v dotazníku: „*Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?*“.

Komentář výsledků: otázka byla zařazena jako doplňková. Zaměstnanci v kategorii 1 nejčastěji volili variantu odpovědi b) – *od 1000 metrů*. Uvedené množství představuje zhruba jedno balení výrobku. Nejvhodnější k dané otázce byla varianta odpovědi a) – *od 100 metrů*.

Kategorie zaměstnanců 2 (doba pracovního poměru do 3 let)

Počet respondentů v této kategorii na oddělení T2 a T3 byl 9 osob.

Tab. 4: T2 a T3 – kategorie 2 (vlastní zpracování)

otázka/ odpověď	a	b	c	d	e	f	g	h
1	33%	78%	22%	33%				
2	100%	44%	89%	78%	78%	44%		
3	89%	56%	44%	44%	78%	78%	56%	22%
4	22%	56%	22%					

1. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?*“

Komentář výsledků: nejčastější byla zvolena odpověď b) - „*Rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě (z laboratoří)*“. Tuto odpověď zaškrtnulo 75 % respondentů. Ukazuje to na potřebu zlepšit informační proces mezi výrobou a oddělením řízení kvality v oblasti dostupnosti výsledků z laboratoří potřebných pro řízení výroby.

2. Otázka v dotazníku: „*Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek*“.

Komentář výsledků: všichni respondenti zvolili odpověď a) „*Praskání výrobku při narážení*“, což je nejčastější kvalitativní problém u vyráběných výrobků. Četnost dalších správných odpovědí c), d) a e) byla mezi 75 % až 80 %, což je možné považovat za dobrý výsledek. Nejméně byly zastoupeny odpovědi b) a f). Obě odpovědi se společně vztahují ke konkrétnímu kvalitativnímu parametru – kalibru (vnitřnímu rozměru) výrobku. Zaměstnancům oddělení T2 a T3 by bylo vhodné předat informaci o důležitosti sledování tohoto parametru a následcích jeho nedodržení.

3. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?*“.

Komentář výsledků: odpověď a) „*Velká boulovitost*“ byla zastoupena 100% četností. V téměř 80 % zvolili respondenti i odpovědi e) a f). Ostatní odpovědi byly zastoupeny v 50 % a méně. Správně mělo být zvoleno sedm odpovědí z osmi možných. I zde jsou patrné rezervy v informování zaměstnanců o příčinách kvalitativních problémů při zpracování výrobků a jejich vztahu ke konkrétním výrobním parametrům.

4. Otázka v dotazníku: „*Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?*“.

Komentář výsledků: zaměstnanci v kategorii 2 nejčastěji volili variantu odpovědi b) – *od 1000 metrů*. Tato varianta nebyla nejvhodnější.

Kategorie zaměstnanců 3 (doba pracovního poměru 3 a více let)

V dotazníkovém šetření byla nejsilněji zastoupena kategorie 3. Dotazník vyplnilo celkem 84 respondentů z oddělení T2 a T3 v této kategorii.

Tab. 5: T2 a T3 – kategorie 3 (vlastní zpracování)

otázka/odpověď'	a	b	c	d	e	f	g	h
1	26%	65%	29%	29%				
2	89%	45%	62%	40%	56%	34%		
3	75%	50%	36%	40%	35%	60%	42%	25%
4	17%	55%	11%	5%				

1. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?*“

Komentář výsledků: nejfrekventovanější odpovědí bylo za b) „*Rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě (z laboratoří)*“. Odpověď byla vybrána téměř 70 % respondentů v této kategorii. Stejně jako zaměstnanci v kategorii 2, i zaměstnanci s delší pracovní praxí spatřují rezervy v komunikaci mezi oddělením výroby a oddělením řízení jakosti (laboratořemi).

2. Otázka v dotazníku: „*Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek*“.

Komentář výsledků: téměř 90 % respondentů zvolilo odpověď a) „*Praskání výrobku při narážení*“. 65 % respondentů zaškrtnulo odpověď c) „*Klobásy popadají v udírně*“, která byla druhou nejčastěji volenou. Ostatní odpovědi byly zastoupeny méně. Je patrné, že někteří zaměstnanci nemají potřebné informace ke správnému zodpovězení této otázky. U této otázky bylo všech šest odpovědí správných.

3. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?*“.

Komentář výsledků: zaměstnanci na oddělení T2 a T3 s delší pracovní praxí než 3 roky v 65 % volili odpověď a) „*Velká boulovitost*“. Druhá nejčastější byla odpověď f) „*Nedodržení intenzity sušení*“. Oba kvalitativní parametry patří při výrobě mezi základní sledované. Příčinou praskání výrobku však

mohou být i další nedodržené parametry uvedené v dalších odpovědích. Další odpovědi však volilo kolem 35 % respondentů. I zde jsou patrné rezervy pro další informování zaměstnanců v oblasti kvality.

4. Otázka v dotazníku: „*Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?*“.

Komentář výsledků: odpovědi zaměstnanců v kategorii 3 se v této otázce nelišily od ostatních odpovědí zaměstnanců v kategorii 1 a 2. Nejčastější odpovědí bylo za b) „*od 1000 metrů*“.

8.1.2 Výsledky dotazníku - situace na výrobním oddělení převíjení

Dotazníkové šetření bylo zrealizováno i na jiném provozním oddělení s odlišnou výrobní specializací. Zaměstnanci byli opět v dotazníkovém šetření rozdělení do tří kategorií podle délky zaměstnání ve firmě ABC Czech s.r.o.

Kategorie zaměstnanců 1 (doba pracovního poměru do 1 roku)

Na oddělení převíjení pracovaly pouze 4 zaměstnanci v této kategorii. Ve výzkumu to byla nejméně početně zastoupená kategorie. Vzhledem k nízkému počtu respondentů (pouze 4 osoby) nelze z výsledků vyvodit přesnější závěry.

Tab. 6: Převíjení – kategorie 1 (vlastní zpracování)

otázka/odpověď	a	b	c	d	e	f	g	h
1	25%	50%	25%	25%				
2	75%	75%	25%			25%		
1 3	25%		25%				100%	25%
4	75%	25%						

1. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?*“

Komentář výsledků: Polovina respondentů zvolila odpověď b) „*Rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě (z laboratoří)*“. Ostatní odpovědi mají shodně po jedné volbě.

2. Otázka v dotazníku: „*Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek*“.

Komentář výsledků: Respondenti zvolili převážně odpověď a) a b). V této otázce by správně měly být zaškrtnuty všechny možnosti.

3. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?*“.

Komentář výsledků: U této otázky jasně respondenti preferovali odpověď g). Za touto odpovědí se skrývá jeden z nejčastějších kvalitativních problémů na daném oddělení. Další správné odpovědi většina respondentů však nezvolila.

4. Otázka v dotazníku: „*Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?*“.

V této otázce respondenti zvolili převážně odpověď a) „*od 100 metrů*“. Tato odpověď byla nejvhodnější z nabízených variant.

Kategorie zaměstnanců 2 (doba pracovního poměru do 3 let)

Kategorie zaměstnanců s dobou zaměstnání ve firmě kratší než tři roky, ale delší než jeden rok byla zastoupena 7 respondenty.

Tab. 7: Převíjení – kategorie 2 (vlastní zpracování)

otázka/odpověď	a	b	c	d	e	f	g	h
1	14%	57%		57%				
2	100%	71%	43%	43%	71%	29%		
3	57%	29%	14%			86%	71%	
4	86%	14%						

1. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?*“

Komentář výsledků: Odpovědi b) „*Rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě (z laboratoří)*“ a d) „*Zvyšovat povědomí o celém výrobním procesu – jak se střívka vyrábějí*“ zvolila nadpoloviční většina zaměstnanců v této kategorii.

2. Otázka v dotazníku: „*Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek*“.

Komentář výsledků: Všichni respondenti vybrali možnost a) „*Výrobek praská při narážení*“. Dále nejčastěji zvolili odpovědi b) „*Výrobek nelze nasadit na narážecí trubku*“ a e) „*Výrobek je křehký a láme se*“. Další odpovědi byly zastoupeny méně. Správné odpovědi jsou všechny. Je patrné, že zaměstnanci mají povědomí o vybraných kvalitativních problémech, avšak nemají kompletní představu.

3. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?*“.

Komentář výsledků: Zde nejčastěji zaměstnanci volili odpověď f) „*Nízké podélné a příčné pevnosti*“. Druhá v pořadí byla odpověď g) „*Dirky*“. Obě odpovědi byly správné a dané problémy patří mezi často řešené. Možnosti d) a h) prezentovaly nesprávné varianty odpovědí na tuto otázku. Respondenti je nezvolili. Dá se konstatovat, že k odpovědi na tuto otázku měli zaměstnanci dostatek informací.

4. Otázka v dotazníku: „*Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?*“.

Volba respondentů jasně padla na variantu odpovědi a) „*od 100 metrů*“, která byla nejvhodnější.

Kategorie zaměstnanců 3 (doba pracovního poměru 3 a více let)

Nejpočetněji byla zastoupena na oddělení převíjení kategorie 3 s 30 respondenty. Personál na tomto oddělení je poměrně stálý, s nízkou fluktuací a relativně velkým podílem zaměstnanců pracujících na oddělení více jak 15 let.

Tab. 8: Převíjení – kategorie 3 (vlastní zpracování)

otázka/odpověď	a	b	c	d	e	f	g	h
1	23%	40%	13%	50%				
2	90%	53%	53%	67%	53%	47%		
3	67%	17%	27%	23%	17%	60%	73%	13%
4	57%	27%	6%	3%				

1. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?*“

Komentář výsledků: V této otázce zvolili respondenti nejčastěji odpověď d) „*Zvyšovat povědomí o celém výrobním procesu – jak se výrobky produkuje*“, jako druhá byla nejčastěji zvolena odpověď b) „*Rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě (z laboratoří)*“. Zaměstnanci v této kategorii odpovídali podobně, jako jejich kolegové v kategorii dvě. Dá se říci, že na tomto oddělení mají zaměstnanci zájem o rozšiřování povědomí o celém výrobním procesu. Zároveň by ocenili operativnější informace o výrobě poskytované laboratořemi.

2. Otázka v dotazníku: „*Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek*“.

Komentář výsledků: Téměř všichni respondenti vybrali variantu a) „*Výrobek praská při narážení*“. Jedná se o nejčastější kvalitativní problém. Další odpovědi byly zastoupeny přibližně z poloviny.

3. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?*“.

Komentář výsledků: Respondenti nejčastěji zvolili odpověď g) „*Dirky*“, dále odpověď a) „*Velká boulovitost*“ a za f) „*Nízké podélné a příčné pevnosti*“. Obě příčiny kvalitativních problémů patří mezi správné odpovědi na danou otázku. Avšak u zaměstnanců pracujících na oddělení více jak tři roky by se dalo přepokládat, že znalost příčin kvalitativních problémů bude vyšší. Ostatní správné odpovědi byly zastoupeny velmi málo.

4. Otázka v dotazníku: „*Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?*“.

Komentář výsledků: Nadpoloviční počet respondentů zvolil nejvhodnější odpověď a) „od 100 metrů“.

8.1.3 Výsledky dotazníku - situace na výrobním oddělení řásnění

Dotazníkové šetření na oddělení řásnění se setkalo s největší odezvou u respondentů, kteří se aktivně vyjadřovali k předloženým otázkám. Jednalo se také o nejpočetnější skupinu zaměstnanců zahrnutou do výzkumu. Celkem na tomto oddělení vyplnilo dotazník 162 respondentů.

Kategorie zaměstnanců 1 (doba pracovního poměru do 1 roku)

Kategorie zaměstnanců s kratší dobou pracovního poměru než jeden rok byla zastoupena 26 respondenty.

Tab. 9: Řásnění – kategorie 1 (vlastní zpracování)

otázka/odpověď	a	b	c	d	e	f	g	h
1	19%	31%	19%	38%				
2	27%	46%		46%	50%	11%		
3	4%	8%	81%	15%	4%	8%		46%
4	19%	27%	31%	4%				

1. Otázka v dotazníku: „Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?“

Komentář výsledků: Respondenti v přibližně třetině případů zvolili odpověď b) „Rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě (z laboratoří)“ a variantu d) „Zvyšovat povědomí o celém výrobním procesu – jak se střívka vyrábějí“. Tyto dvě odpovědi patřily mezi nejčastěji volené v celém dotazníkovém šetření.

2. Otázka v dotazníku: „Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek“.

Komentář výsledků: V polovině případů zvolili zaměstnanci odpověď e) „Výrobek je křehký a láme se“. Možnosti b) „Výrobek nelze nasadit na narážecí“

trubku“ a d) „Výrobky drží při sobě a nejdou rozřásknit“ zvolila méně než polovina dotazovaných. Je patrné, že respondentům na tomto oddělení a v této kategorii chybí potřebné informace pro správné vyhodnocení odpovědi v dotazníku. Správných variant odpovědi bylo všech šest, ani jednu variantu nezvolila nadpoloviční většina respondentů, možnost c) nezvolil nikdo.

3. Otázka v dotazníku: „Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?“.

Komentář výsledků: Více jak 80 % dotazovaných zvolilo odpověď c) „Nedodržení sušiny výrobku“. Sledování tohoto kvalitativního parametru patří mezi základní povinnosti zaměstnance na oddělení řásknutí. Druhou nejčastější volbou byla možnost h) „Vysoká rozřáskovací síla výrobku“, kterou zvolila méně než polovina respondentů. I tento parametr patří mezi základní sledované. Až na možnost g) však byly správné i ostatní varianty odpovědi. Lze konstatovat, že zaměstnanci v této kategorii mají rezervy v informacích potřebných pro správné vyhodnocení odpovědi.

4. Otázka v dotazníku: „Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?“.

Komentář výsledků: Na tuto doplňkovou otázku zaměstnanci tipovali nesprávnou odpověď c) „od 20 000 metrů“. Nejvhodnější byla varianta a) „od 100 metrů“.

Kategorie zaměstnanců 2 (doba pracovního poměru do 3 let)

Kategorie zaměstnanců s délkou pracovního poměru jeden až tři roky byla zastoupena 25 respondenty.

Tab. 10: Řásknutí – kategorie 2 (vlastní zpracování)

otázka/odpověď	a	b	c	d	e	f	g	h
1	16%	44%	28%	28%				
2	56%	64%	12%	64%	44%	20%		
3	36%	24%	72%	20%	8%	12%		52%
4	36%	44%	16%					

1. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?*“

Komentář výsledků: Respondenti nejčastěji vybrali odpověď b) „*Rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě (z laboratoří)*“. Další odpovědi byly zastoupeny méně. Zaměstnanci nepociťují ostatní uvedené možnosti za zvláště důležité k řešení.

2. Otázka v dotazníku: „*Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek*“.

Komentář výsledků: Dotazovaní shodně zaškrtnuli variantu b) „*Výrobek nelze nasadit na narážecí trubku*“ a d) „*Výrobky drží při sobě a nejdou rozřásnit*“. Je patrné, že zaměstnanci nemají větší povědomí o možných kvalitativních problémech výrobků. Další správné odpovědi byly voleny méně.

3. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?*“.

Komentář výsledků: Téměř dvě třetiny respondentů vybrali odpověď c) „*Nedodržení sušiny výrobku*“. Sledovaný parametr patří mezi základní kvalitativní parametry při výrobě na daném oddělení. Ostatní varianty odpovědí byly zastoupeny méně. V polovině případů sice respondenti zvolili další správnou variantu h) „*Vysoká rozřásňovací síla výrobku*“, ale stejně jako v kategorii respondentů 1 lze konstatovat, že zaměstnanci mají rezervy v povědomí o příčinách problematického zpracování výrobků u zákazníka.

4. Otázka v dotazníku: „*Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?*“.

Komentář výsledků: Respondenti zvolili nejčastěji variantu odpovědi b) „*od 1000 metrů*“. Tato varianta nebyla nejvhodnější. Správná odpověď je a) „*od 100 metrů*“.

Kategorie zaměstnanců 3 (doba pracovního poměru 3 a více let)

Tato kategorie byla početně zastoupena nejsilněji v celém dotazníkovém šetření se 111 respondenty.

Tab. 11: Řásnění – kategorie 3 (vlastní zpracování)

otázka/odpověď	a	b	c	d	e	f	g	h
1	14%	35%	29%	34%				
2	72%	43%	22%	59%	35%	23%		
3	32%	26%	62%	14%	14%	16%	5%	63%
4	25%	50%	12%	5%				

1. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výroby?*“

Komentář výsledků: Přibližně třetina respondentů zvolila odpověď b) „*Rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě (z laboratoří)*“ a odpověď d) „*Zvyšovat povědomí o celém výrobním procesu – jak se střívka vyrábějí*“. Obě varianty odpovědí patřily mezi často volené u všech kategorií respondentů.

2. Otázka v dotazníku: „*Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený výrobek*“.

Komentář výsledků: Téměř dvě třetiny dotazovaných vybralo variantu odpovědi a) „*Výrobek praská podélně při narážení*“. Což je jedna z nejčastějších příčin problematického zpracování výrobku u zákazníka. Druhou nejvíce volenou odpovědí byla varianta d) „*Výrobky drží při sobě a nejdou rozřásnit*“. Další varianty byly u respondentů zastoupeny méně, ačkoliv se jednalo o správné odpovědi na danou otázku.

3. Otázka v dotazníku: „*Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při zpracování?*“.

Komentář výsledků: Zvoleny byly nejčastěji odpovědi c) „*Nedodržení sušiny výrobku*“ a h) „*Vysoká rozřásňovací síla výrobku*“. Obě odpovědi byly nejvíce zastoupeny i v jiných kategoriích respondentů na tomto oddělení.

Ostatní příčiny kvalitativního problému byly zastoupeny poměrně málo. Opět lze konstatovat, že zaměstnancům chybí širší povědomí o možných příčinách nekvality u vyráběných výrobků. Až na možnost g) byly všechny varianty odpovědí správné. Přímou se oddělení řádně týkaly i varianty b), d), e) a f), všechny tyto kvalitativní problémy mohou zaměstnanci ovlivnit.

4. Otázka v dotazníku: *„Představte si, že zákazníkovi byl dodán nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?“*.

Komentář výsledků: Polovina respondentů zvolila odpověď b) *„od 1000 metrů“*. Tato varianta odpovědi na oddělení řádně může být dána tím, že výrobky se zpravidla balí do krabiček právě po 1000 metrech. Zaměstnanci se proto domnívají, že zákazník reklamuje od jedné krabičky.

8.2 Individuální rozhovory s vybranými vlivnými osobami

V rámci analýzy komunikačních potřeb v oblasti řízení kvality bylo osloveno pět zaměstnanců firmy ABC Czech s.r.o. s žádostí o poskytnutí rozhovoru na téma *„Kvalita v každodenní práci“*. Bylo připraveno osm otázek pro polo-strukturovaný rozhovor. Všichni oslovení pracují ve společnosti na pozicích s přímou vazbou na oblast kvality. Čtyři z nich jsou ve firmě déle než deset let. Mají bohaté zkušenosti nejen s výrobou, ale i s řízením lidí jak v rámci projektů, tak jako přímí nadřízení. Jejich pozice je silná se značným vlivem na oblast kvality firmy ABC Czech s.r.o.

Cílem individuálního dotazování bylo zjištění propojenosti oblasti kvality s chodem a strategiemi podniku, jakou roli hraje kvalita v každodenní práci a jaký mají názor na kvalitu a její komunikaci vůči zaměstnancům.

Vyhodnocení individuálních rozhovorů, souhrn z odpovědí respondentů na jednotlivé otázky:

Je kvalita vnímána jako konkurenční výhoda?

- Kvalita je vnímána jako konkurenční výhoda, avšak jako součást celku tvořeného spolu s cenou. Je pouze jedním z parametrů při rozhodování zákazníků.

Prodejní politika firmy ABC Czech s.r.o. nastavuje vyšší ceny, než nabízí konkurence. Zákazníky je proto automaticky předpokládána vyšší kvalita dodávaných výrobků.

- Vysoká kvalita je zákazníky automaticky předpokládána u všech výrobků, nejen u těch z prémiové řady, ale i u standardní produkce.

Produkuje firma kvalitní výrobky?

- Firma se svou politikou přizpůsobuje trendu panujícím v oboru maso-zpracovatelského průmyslu, kdy cena je stále více rozhodujícím parametrem a snaží se proto vyrábět výrobky s nižšími náklady umožňujícími nižší prodejní ceny. To se někdy vědomě děje na úkor kvality, která však stále zůstává vyšší, než nabízí konkurence.
- V posledních několika měsících je vnímán ústup od důrazu na produkci kvalitních výrobků. Ve firmě chybí lidské zdroje, které by se zabývaly vznikajícími i dlouhodobě neřešenými problémy s výrobou kvalitních produktů.

Jak o kvalitě komunikujete s ostatními zaměstnanci?

- Respondenti z řady „vlivných“ zaměstnanců si uvědomují vzrůstající potřebu komunikace o kvalitě se zaměstnanci ve výrobě. Lidé v odděleních výroby mají o informace zájem, často však nemají potřebné znalosti z oblasti kvality a nevědí, které parametry jsou důležité pro výrobu kvalitních výrobků. Proto se dotázaní snaží s lidmi o kvalitě komunikovat, avšak spíše nahodile, při řešení buď určitého kvalitativního problému, nebo při přímém dotazu zaměstnance.

Jaká jsou konkrétní zavedená komunikační opatření v oblasti kvality?

- Ve firmě probíhají každodenní krátké informační schůzky – tzv. „ranní dispečink“, kde se určitá oddělení informují o chodu výroby, tedy i o oblasti kvality. Ze schůzek se provádějí zápisy, dostupné v elektronické podobě širšímu okruhu zájemců o informace.
- Nepravidelně jsou prováděny audity procesu výroby.

- Jednou až dvakrát za měsíc je proveden audit výrobku, kdy se odebere vyrobený vzorek a podrobí testům zpracování simulující použití u zákazníka spolu s laboratorní analýzou zjišťující kvalitativní parametry vzorku. Vyhodnocení auditu je zveřejněno na nástěnce, kde mají všichni zaměstnanci možnost se s výsledky auditu seznámit.
- Jednou za dva roky je pořádáno hromadné školení zaměstnanců zajišťujících výrobu, kde je část školení věnována i oblasti kvality.
- Nepravidelně je vydáván firemní časopis „Občasník“, ve kterém je zpravidla jeden článek věnován oblasti kvality.
- Nepravidelně probíhají školení pořádané oddělením kvality pro zaměstnance ve výrobě informující o obdržení reklamací od zákazníků.
- Dvakrát ročně probíhá „Rada jakosti“, kde je vrcholový management informován oddělením kvality o stavu jakosti výrobků, aktuálních problémech, realizovaných opatřeních, plánech jakosti apod.

Jak by se dala komunikace se zaměstnanci v oblasti kvality zlepšit?

- Více hovořit s lidmi o kvalitě výroby, vysvětlovat příčiny a následky nekvalitní výroby.
- Podporovat přímé nadřízené (mistry) ve výrobě v komunikaci v oblasti kvality s podřízenými zaměstnanci.
- Budovat povědomí o kvalitě, jako o základní součásti produkce.
- Lidé by si měli začít uvědomovat, že kvalita výrobků začíná u nich.
- Podporovat využívání informačních kanálů (aktuální informace, vhodně podávané...) – např. televizní vysílání v jídelnách atd.

Co by v komunikaci o kvalitě pomohlo?

1. Zajistit vybraným zaměstnancům externí školení zaměřené na kvalitu v potravinářském průmyslu. Standardní nabídka vzdělávacích agentur je však v této oblasti průmyslu nedostatečná. Očekává se větší angažovanost personálního oddělení.
2. Větší podpora vyššího managementu v oblasti komunikace o kvalitě.
3. Lepší informovanost o strategických projektech (pozn. dotazování zde vidí rezervy v poskytování informací ze strany vedení společnosti), častější

schůzky mezi vrcholovým a středním managementem. Prostupnost informací „od shora dolů“ s minimalizací komunikačních šumů.

4. Prověřit proces fungování řešení nápravných opatření (pokud se zjistí kvalitativní problém, zejména na základě reklamace od zákazníka, je zavedeno nápravné opatření s cílem eliminovat riziko výroby nekvality do budoucna). Upravit elektronickou databázi (ve vnitřním informačním systému firmy) s cílem větší přehlednosti, odstranění zbytečných kroků apod.
5. Odstranit komunikační bariéry mezi oddělením výroby a ostatními odděleními. V poslední době se komunikace jeví jako vstřícnější, avšak bylo by vhodné na eliminaci bariér dále pracovat.
6. Zlepšit komunikaci mezi laboratořemi a výrobou, především v oblasti rychlosti a přesnosti dodávaných výsledků. Větší otevřenost v informování o možných problémech se stanovováním výsledků.
7. Výroba by ocenila snahu laboratoří o přesnější metody stanovování výsledků, navrhování progresivnějších postupů měření dat apod. Neustále zlepšovat dostupnost (rychlost, přesnost) výsledků pro operativní řízení výroby.
8. Podrobnější zápisy z ranních dispečinků, přehlednější formát.
9. Chybějí zprávy z trhu od obchodního oddělení. Nedostatečné informace o zpracování výrobků u zákazníků, nejsou k dispozici předpovědi dalšího vývoje. Nejsou dostatečně známy zkušenosti zákazníků s výrobky, jejich požadavky.

Jak všeobecně vnímáte interní komunikaci ve firmě ABC Czech s.r.o.?

Zde se respondenti víceméně shodli na dobré úrovni interní komunikace. Informační kanály jsou nastaveny, prostředky komunikace jsou k dispozici (intranet, e-mail, nástěnky, porady a schůzky...). V porovnání s jinými výrobními společnostmi je vnímána interní komunikace pozitivně. Rezervy jsou v informování středního a nižšího managementu top managementem. Chybí informace o velkých projektech a souvisejících změnách, které se zveřejňují pozdě, není dán dostatečný prostor na přípravu a komunikaci změn. Dále je vnímána jako stále nedostatečná vstřícná a otevřená komunikace mezi oddělením výroby a ostatními odděleními. Pokroky v komunikaci jsou oceňovány, avšak stále je na čem pracovat.

8.3 Souhrnné výsledky analytické části

Dotazníkové šetření poskytlo řadu cenných údajů o stavu komunikačních potřeb u zaměstnanců výrobních oddělení. Výzkum byl proveden na oddělení řádnění, oddělení převíjení a oddělení tažeben T2 a T3. Celkem dotazník vyplnilo 302 respondentů, což je více jak nadpoloviční většina všech zaměstnanců na těchto úsecích výroby.

Respondenti byli rozděleni do tří kategorií, podle délky pracovního poměru ve společnosti ABC Czech s.r.o. Důvodem tohoto kroku byl předpoklad, že každá ze skupin bude mít odlišné komunikační potřeby a názory na interní komunikaci v oblasti kvality.

Z dotazníkového šetření vyplynuly tyto komunikační potřeby:

1. Zaměstnanci mají zájem o zvyšování povědomí o celém výrobním procesu.
2. Ocenili by rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě.
3. Zaměstnanci ve výrobě mají nízké povědomí o možných kvalitativních problémech při zpracování výrobků u zákazníků. Z větší části neznají kauzální vztahy mezi sledovanými kvalitativními parametry a chováním výrobku u zákazníka.

Zaměstnanci jsou naopak víceméně spokojeni s dokumentací potřebnou pro výkon jejich práce z hlediska přehlednosti (pracovní postupy, údajové listy...). Instrukce od nadřízených (mistrů) považují za jasné.

Individuální rozhovory poskytly řadu cenných názorů na oblast kvality i v jejím širším kontextu.

Z rozhovorů vyplynulo, že kvalita výrobků je důležitou součástí celku konkurenceschopných parametrů. Zákazníci očekávají bezproblémové produkty splňující požadovanou kvalitu jak u prémiové řady výrobků, tak i u řady standardní.

Všeobecně je úroveň interní komunikace vnímána pozitivně. Respondenti vidí rezervy v komunikaci změn. Zejména velké projekty jsou ze strany top managementu komunikovány nedostatečně (směrem dolů ke střednímu a nižšímu managementu).

Je zde dáván prostor pro rozvoj šeptandy a vznik komunikačních šumů. Je však otázkou, zda nedochází k velkému ředění informací v úrovni střední → nižší management.

Další oblastí komunikace, která je vnímána jako ne zcela vyhovující, je komunikace mezi oddělením výroby a oddělením řízení jakosti (kvality). Součástí oddělení řízení jakosti jsou laboratoře poskytující průběžné výsledky z analýzy výrobních vzorků, které slouží k operativnímu řízení výroby. Respondenti zde vidí prostor pro zlepšení zejména v rychlosti a přesnosti dodávaných výsledků a všeobecně v otevřenější komunikaci laboratoří.

Stejně nevyhovující je vnímána komunikace s obchodním oddělením, kdy velmi často chybí zprávy z trhu, od zákazníků. Informace o zpracování výrobků u koncových zákazníků jsou důležitým zdrojem pro oblast kvality, inovací a vývoje.

Kladně jsou hodnoceny využívané informační kanály a nástroje interní komunikace.

Oceňována je vstřícná firemní kultura.

8.3.1 Odpovědi na výzkumné otázky

Mají zaměstnanci dostatek informací vztahujících se k jejich práci týkající se kvality výrobků?

- z výsledků analýz dotazníkového šetření i rozhovorů vyplývá, že zaměstnancům chybí informace v této oblasti, informovanost se jeví jako nedostatečná.

Jaké jsou komunikační potřeby výrobních zaměstnanců v oblasti kvality?

- zaměstnanci mají zájem o informace o celém výrobním procesu, návaznosti jednotlivých kroků výroby.
- ocenili by rychlejší a snadněji dostupné průběžné informace o výrobě z laboratoří

PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PROJEKT INTERNÍ KOMUNIKACE V MANAGEMENTU KVALITY

9.1 Cíle projektu

Diplomová práce se věnuje interní komunikaci se zaměřením na oblast managementu kvality ve výrobní organizaci. Projektová část se orientuje na komunikační proces mezi oddělením řízení jakosti a výrobním oddělením ve firmě ABC Czech s.r.o.

„Správný cíl je světlem na konci tunelu“.

(Janda, 2004, s. 15)

9.1.1 Výchozí situace

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že zaměstnanci, přímo se podílející na výrobě, mají nižší povědomí o kvalitativních vlastnostech produktů a příčinách nekvality projevující se během zpracování u koncových zákazníků. Praskání výrobku při narážení, uzeniny popadané v udírně, různá délka párků... to jsou následky nedodržení kvalitativních parametrů výrobku, se kterými se koncoví zákazníci čas od času setkávají. Některé sledované vlastnosti zaměstnanci během výroby ovlivnit nemohou, ale velkou část ano. Kvalita výrobku začíná u nich. V průběhu své pracovní kariéry dostávají řadu informací o pracovních postupech, změnách technologií, zavádění nových výrobků apod. Denně se musí vypořádat s nejrůznějšími situacemi ovlivňujícími výslednou kvalitu výrobků. Nároky na zaměstnance se zvyšují přímou úměrou se stále náročnějšími zákazníky a snahou o co nejnižší výrobní náklady. Jejich úkol není snadný a vyžaduje vysoké pracovní nasazení, neustálou pozornost a flexibilitu v přijímání změn. Vhodná příprava zaměstnanců, správné dávkování informací, ověřování srozumitelnosti, fungující interní komunikace... to patří mezi základní podmínky pro výrobu kvalitních produktů a ve výsledku uspokojení zákazníků.

Druhým závěrem vyplývajícím z analýzy bylo zjištění, že zaměstnanci by ocenili rychlejší výsledky z laboratoří, které jim pomůžou operativněji reagovat na proces výroby a korigovat případné výkyvy v kvalitě. V současné době je časová prodleva u některých výsledků i několik hodin. Mezitím se může vyrobit určité množství výrobku, který nesplňuje některý z kvalitativních parametrů. Následuje vyřazení nekvalitně vyrobeného množství, které potom chybí v plánu ke splnění zakázky a termín dokončení zakázky se musí posunout. Rychleji dostupné výsledky by umožnily pružnější reakce a minimalizování časových i materiálových ztrát. Vzhledem k rozsáhlosti potřebných změn k vyřešení informačních prodlev (nákup nových přístrojů, jiné metodiky stanovování výsledků), je třeba samostatného projektu nad rámec této diplomové práce.

Analýza dále odhalila rezervy v informačních procesech a komunikaci mezi oddělením kvality a oddělením výroby. V pozadí jsou patrné vzájemné komunikační bariéry mezi oběma odděleními.

9.1.2 Popis cílů projektu

Motto celého projektu: „*Auditor kvality v každém z nás.*“

Zvolené motto přeneseně vyjadřuje cíl projektu, jehož nejvyšší metou a úspěchem by bylo dosažení stavu, kdy si sami zaměstnanci začnou všimnout nekvality u výrobků, upozorňovat na ni i své kolegy a hledat cesty k nápravě.

Hlavní cíl projektu je rozpracován do dílčích cílů. Splněním dílčích cílů bude naplněn cíl hlavní.

Hlavní cíl projektové části:

- vytvořit plán realizovatelných opatření směřujících ke zlepšení informovanosti v oblasti kvality výrobků a zvýšení angažovanosti zaměstnanců na výsledné kvalitě.

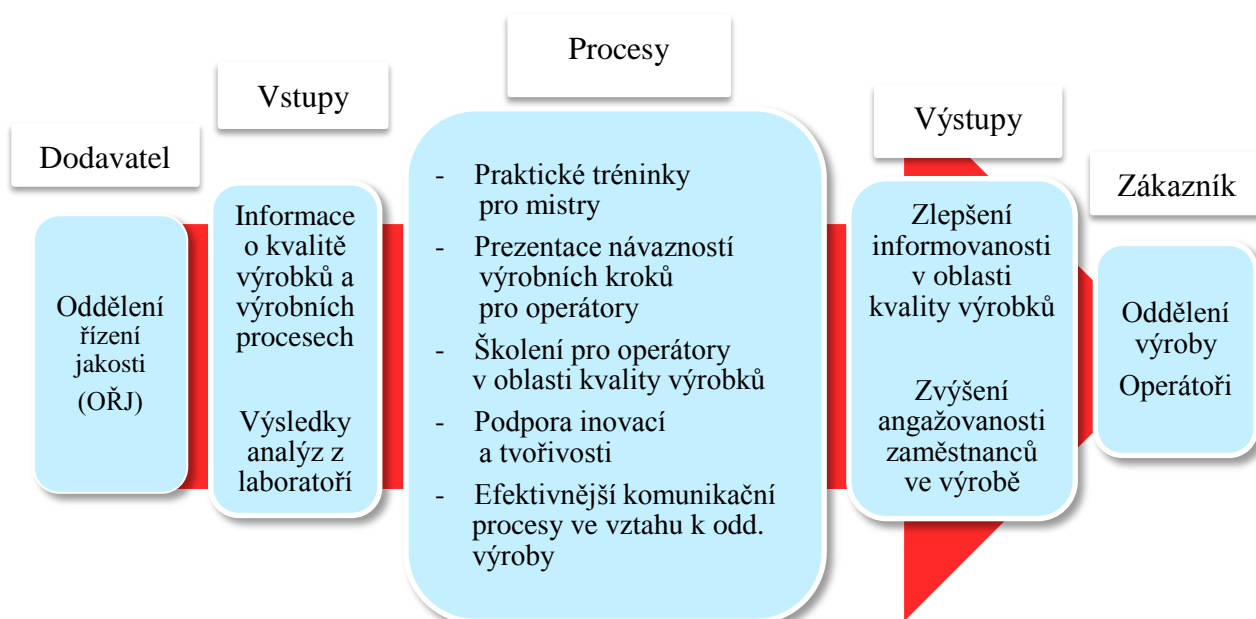
Dílčí cíle projektové části:

- navrhnout formu a rozsah workshopu v oblasti kvality výrobků pro vedoucí pracovníky jednotlivých směn (mistry, jejich zástupce...),
- zvýšit povědomí o celém výrobním procesu u všech zaměstnanců ve výrobě,
- navrhnout formu a rozsah interních školení v oblasti kvality výrobků s důrazem na potřeby zákazníků,
- podpořit rozvoj tvořivosti a inovací,
- zefektivnit komunikační procesy mezi oddělením výroby a oddělením řízení jakosti.

9.2 Rozsah projektu

Na první pohled by se mohlo zdát, že cíle jsou navrženy příliš široce a rozsah projektového řešení je značný. Avšak jednotlivé dílčí cíle spolu v rámci interní komunikace úzce souvisejí. Část navrhovaných opatření bude využita u více dílčích cílů. Úsporu přinese plán řešení využívající stávající komunikační nástroje a kanály.

Obr. 3: Diagram interní komunikace v managementu kvality



(Zdroj: zpracováno dle Miller, 2011, s. 17)

9.3 Plán projektu interní komunikace

„...management jakosti vyžaduje účast každého zaměstnance. Výchova, vzdělávání a výcvik v oblasti managementu jakosti proto musí být poskytnuty všem pracovníkům podniku bez ohledu na jejich pracovní zařazení.“ (Nenadál, 2008, s. 223)

Interní komunikace není krátkodobá záležitost, ale nepřetržitý proces. Pozitivní výsledky komunikačních aktivit lze pozorovat až po delším časovém období. Plán komunikace proto počítá s rozvržením jednotlivých aktivit do horizontu dvou let. Kratší doba by byla na úkor efektivnosti.

9.3.1 Workshop pro vedoucí pracovníky ve výrobě

Cílem jednodenního workshopu je přiblížit vedoucím pracovníkům ve výrobě (mistrům, zástupcům mistrů...) konečné zpracování výrobku a vliv jednotlivých kvalitativních parametrů výrobku na jeho chování při konečném zpracování. Ve firmě ABC Czech s.r.o. je k dispozici zkušebna masné výroby, kde lze simulovat zpracování všech typů výrobků na různém strojním zařízení, které používají koncoví zákazníci. Součástí zkušebny je také přednáškový sál, zasedací místnosti, moderně vybavená kuchyň a veškeré zázemí potřebné pro uspořádání workshopu.



Ve zkušebně masné výroby probíhají různá školení, workshopy, tréninky a odborné konference pro obchodní partnery firmy, odborný personál z řad zákazníků i vlastní zaměstnance.

Uspořádání workshopu pro vedoucí ve výrobě a jejich zástupce se tedy přímo nabízí.

Obr. 4.: Ukázka prostředí zkušebny masné výroby (vlastní zpracování)

Tab. 12: Návrh programu workshopu (vlastní zpracování)

Časový rozvrh	Program	Kdo zajišťuje
7:30 – 7:45	Zahájení workshopu v konferenční místnosti, uvítání účastníků a vysvětlení programu.	vedoucí OŘJ
7:45 – 9:15	Přednáška o sledovaných parametrech kvality u jednotlivých typů výrobků, důsledcích jejich nedodržení.	vedoucí OŘJ, procesní auditor kvality
9:30 – 10:15	Vysvětlení laboratorních metod postupů ke stanovování výsledků analýz vzorků.	vedoucí laboratoří
10:15 – 10:30	Přestávka, občerstvení.	cateringová služba
10:30 – 12:30	Ukázka zpracování výrobků, porovnání chování dobrého a „špatného“ výrobku.	procesní auditor kvality, tým zkušebny masné výroby
12:30 – 13:00	Přestávka na oběd.	cateringová služba
13:00 – 13:30	Test znalostí.	referentka OŘJ
13:30 – 14:00	Diskuze s účastníky.	vedoucí OŘJ, procesní auditor kvality

Po absolvování workshopu by měli účastníci získat představu o zpracování výrobků u koncových zákazníků. Jak se výrobek chová, pokud nesplňuje konkrétní kvalitativní parametry, s jakými problémy při zpracování se zákazníci setkávají a jaké škody jim nekvalitní výrobek přináší. Seznámí se s používanými laboratorními metodami pro stanovování výsledků hlavních kvalitativních parametrů.

Společný workshop vedoucích zaměstnanců ve výrobě, respektive jejich zástupců, se zaměstnanci oddělení kvality, je vhodnou příležitostí pro budování vzájemných vztahů.

9.3.2 Zvýšení povědomí o celém výrobním procesu

Ve společnosti ABC Czech s.r.o. se výrobní proces skládá z několika navazujících operací. Pro každou výrobní operaci vzniklo samostatné výrobní oddělení. Rozsah výrobního areálu je značný, zaměstnanci různých oddělení nemají moc příležitostí k setkání, ani nepřicházejí do styku s kompletním výrobním procesem, pouze určitou částí, která se přímo týká jejich vlastní pracovní náplně. Při nástupu do zaměstnání sice absolvují úvodní školení, jehož součástí je přednáška o výrobním procesu, ale tato vstupní informace se jeví jako nedostatečně uspokojující zájem zaměstnanců o výrobní proces. Po určité době nelze předpokládat, že si zaměstnanci pamatují úvodní školení. Komunikační potřeba „zvýšení povědomí o celém výrobním procesu“ vyllynula jako nedostatečně uspokojena i z provedeného dotazníkové šetření.

Pro šíření informací o výrobním procesu se nabízí využití televizního vysílání v jídelnách na odděleních výroby v kombinaci s články ve firemním časopisu.

Informační video „Od klišovky po krabičku“

Natočení krátkého videa v rozsahu do 5 minut je v „in house“ možnostech firmy ABC Czech s.r.o. K dispozici je potřebná technika, programové vybavení i kompetentní zaměstnanec.

Tab. 13: Návrh scénáře informačního videa o procesu výroby (vlastní zpracování)

Stopáž scén	Motiv scény
0:00 – 0:20	Úvodní komentář, záběr na celou firmu.
0:21 – 1:00	Příjezd kamionu se základní výrobní surovinou, stříh na skládání suroviny v oddělení „Přípravna“. Záběr na práci zaměstnanců přípravy (krájení, přeprava suroviny jeřábem, kontrola kvality suroviny).
1:01 – 1:15	Pohled na sudy právě upravující základní surovinu. Přeprava obsahu sudů do dalšího kroku výrobního procesu.

1:16 – 1:45	Záběr na částečně upravenou základní surovinu, která je podrobena dalšímu zpracování na hrubořezech, homogenizačních a míchacích zařízeních – sledování procesu postupné úpravy suroviny. Záběr na hotový polotovár připravený k dalšímu zpracování na tažebnách.
1:46 – 2:15	Přemístění na oddělení tažeben, záběr na jednotlivé provozy s vysvětlením výrobního portfolia. Stručné vysvětlení zpracování polotovaru, ukázka produkce různých výrobků.
2:16 – 3:00	Pohled na oddělení řásnění, ukázka finální úpravy výrobku, varianty úpravy (uzlíkování strojní, ruční...). Balení výrobku do krabiček.
3:00 – 3:20	Pohled na oddělení převíjení, ukázka finální úpravy výrobku. Balení výrobku.
3:21 – 3:50	Záběr na sklad hotových výrobků, nakládání palet s výrobky na kamion, odjezd kamionu k zákazníkovi.
3:51 – 4:00	Závěr videa s ukázkou finálních masných výrobků.

Jednotlivé scény je vhodné kromě mluveného komentáře opatřit titulky pro zvýšení informační hodnoty videa. V jídelnách je na televizích často ztlumen zvuk a pohyb zaměstnanců vytváří hluk. Proto doprovázení obrazu titulky pomůže divákům v přehledu dění u jednotlivých scén.

Video o výrobním procesu by bylo vhodné zařadit do vysílacího programu v rámci televizního vysílání v jídelnách provozů po dobu cca 3 týdnů. Zaměstnanci ve výrobě směnují, nejsou v zaměstnání každý den, a proto je třeba počítat s větším počtem opakování a delší dobou vysílání videa.

Seriál článků ve firemním časopisu „Občasník“

Další navrhovanou komunikační aktivitou podporující povědomí o celém výrobním procesu je seriál článků „*Oddělení se představují*“. Záměrem je sledovat výrobní proces od počátku (oddělení Přípravna) až po finální úpravy a balení výrobku (oddělení Řásnění resp. Převíjení). V každém z článků by se část textu věnovala náplni práce daného oddělení a hlavních parametrech kvality, které se na oddělení sledují.

Článek by doplňovala fotografie z prostředí oddělení a krátký rozhovor se zaměstnancem.

Osnova článků:

- Popis zařazení oddělení v rámci výrobního procesu.
- Náplň práce oddělení.
- Hlavní sledované parametry kvality.
- Rozhovor se zaměstnancem (jaká je jeho pracovní náplň a délka praxe, co se mu na oddělení líbí a co si myslí, že by se dalo zlepšit...).
- Fotografie z prostředí oddělení.

Článek by bylo vhodné publikovat v každém čísle firemního časopisu, který vychází třikrát až čtyřikrát ročně a je k dispozici v tištěné i elektronické verzi všem zaměstnancům společnosti.

9.3.3 Interní školení v oblasti kvality výrobků s důrazem na potřeby zákazníků

Z výzkumu vyplynula nedostatečná znalost vztahů mezi sledovanými parametry a projevy nekvality při zpracování výrobku u zákazníka. Lidé mají velmi omezené vědomosti, proč určitý kvalitativní parametr dodržovat a co to způsobí, když výrobek daný parametr nespĺňuje. Cílem interních školení je budovat povědomí o kvalitě výrobků, která začíná při výrobě a následky jejího podcenění či nedodržení.

Komunikační aktivitou umožňující zvýšit znalosti operátorů ve výrobě v oblasti kvality, je interní školení doplněné o informace umístěné na nástěnkách v prostorách výroby a recepce (hlavním komunikačním koridoru).

Interní školení v oblasti kvality pro zaměstnance ve výrobě

Obsah školení:

Školení je třeba koncipovat tak, aby zaměstnancům jasně a přehledně znázorňovala vztahy mezi kvalitativními parametry výrobků a následnými problémy při zpracování

u zákazníků. Presentace by měla být doplněna řadou fotografií ilustrujících dané téma. Pro názornost použít i krátká videa (často zaslaná zákazníky nebo pořízená v rámci testování výrobků ve Zkušebně masné výrobky).

Presentace je nutné obměňovat o aktuální informace např. o nově vyráběných produktech, o přijatých reklamacích od zákazníků, seznámit s všeobecnou situací na trhu apod. Zaměstnanci by neměli mít pocit, že „...to už jsme viděli, nic nového nám stejně neřeknou...“.

Cílem školení je přiblížit zaměstnancům potřeby zákazníků a uvědomit si základní princip fungování firmy: „spokojený zákazník = tržby = mzda pro zaměstnance“

Ukázkový obsah školení pro vybrané oddělení je uveden v příloze diplomové práce pod názvem „Příloha P1 – Ukázka prezentace interního školení na oddělení T2 a T3“

Program školení:

1. Zahájení (pozdravení účastníků, představení tématu...).
2. Promítnutí připravené prezentace.
3. Test z probíraného tématu.
4. Diskuze s účastníky.
5. Poděkování za účast, podpis prezenční listiny.

Organizace školení:

Pro potřeby interních školení jsou k dispozici dva hlavní prostory vybavené prezenční technikou, každý v jiné části závodu. Organizaci školení je tedy možné koncipovat tak, aby došlo k minimalizaci časových ztrát vzniklých přesuny zaměstnanců a jejich nepřítomností na pracovišti.

Zaměstnance je žádoucí rozdělit do skupin po nejvýše 15 lidech. Např. na oddělení „Řásnění“ je větší počet (cca 45) zaměstnanců. Nevýhodou velké skupiny je snížená možnost diskuze, pocit anonymity (vliv „síly davu“), nižší soustředění vlivem vyru-

šování neukázněných posluchačů apod. Praxe ukazuje, že je velmi přínosné rozdělení zaměstnanců do skupin po menším počtu účastníků.

Školení provádějí referentky z oddělení řízení jakosti, případně procesní auditor.

Frekvence školení:

Školení na každém z výrobních oddělení by se měla konat přibližně dvakrát ročně.

Informace zveřejňované na nástěnkách

V současné době se zveřejňují informace o provedených auditech výrobků. Jsou umístěny na nástěnce oddělení kvality v prostorách recepce. Jde o frekventované místo, kudy procházejí všichni zaměstnanci cestou k turniketům.

Audit výrobku je prováděn zhruba dvakrát měsíčně. Pro audit je vždy vybrán určitý typ výrobku a náhodně zvolena krabička k otestování. Výrobek je podroben zkoušce simulující zpracování u zákazníka a provedena kompletní laboratorní analýza. Podle výsledků testů je vzorek označen jako vyhovující či nevyhovující. V případě nalezení závadných parametrů, jsou parametry vypsány. Informace doplňuje datum výroby a kód výrobku.

Pro zvýšení informační hodnoty auditů by bylo vhodné specifikovat, z kterého oddělení výrobek pochází (například i jinou barvou záhlaví – pro tažebny T2 zelená barva, pro přípravnu modrá barva apod.) a v případě nalezení závadných parametrů, jaké problémy při zpracování u zákazníka by mohly nastat, pokud by se výrobek k němu dostal. Dále by bylo vhodné audity zveřejnit i na nástěnkách umístěných přímo ve výrobě. Vždy na tom oddělení, odkud auditovaný výrobek pochází.

Cílem je přiblížit audity výrobků zaměstnancům daného oddělení a informovat je o následcích nekvality.

9.3.4 Přednáška obchodníků o zkušenostech zákazníků

Obchodní manažeři mají přímé zkušenosti se zpracováním výrobků u zákazníků, znají jejich potřeby a názory na kvalitu. Proto by bylo vhodné je zapojit do komunikačních aktivit v managementu kvality. Jednou za dva roky se koná hromadné školení všech zaměstnanců v oblastech PO, BOZP a environmentálního chování. Součástí je i přednáška o kvalitě. Prostor daný přednášce o kvalitě by mohl být využit prezentací zkušeností vybraného obchodního manažera. Přednáška o kvalitě je v rámci návrhu tohoto projektu nahrazena interním školením kvality (viz bod 9.3.3)

9.3.5 Podpora zlepšovateľského hnutí

„Lidé přijímají spoluzodpovědnost za věci, na kterých se podílejí“ (T. Baťa)

Zaměstnanci představují velký potenciál inovací a jsou zdrojem generování drobných zlepšení (dle japonské filozofie nazývané KAIZEN), který by se měla firma snažit systematicky využívat. Ve firmě ABC Czech s.r.o. je za tímto účelem zavedeno zlepšovateľské hnutí. Všichni zaměstnanci mají možnost podat si zlepšovateľský návrh, který vyhodnotí příslušná komise. Pokud je návrh uznán přínosným, náleží

zaměstnanci finanční odměna. Někteří zaměstnanci však nevědí, jak a kde návrh podat. Cílem návrhu v tomto projektu je podpora známosti a atraktivity zlepšovateľského hnutí.

Vhodným komunikačním prostředkem je plakát umístěný na nástěnce jak v prostorách recepce, tak ve výrobě.



Obr. 5: Ukázka plakátu (vlastní zpracování)

Po informační kampani by bylo vhodné vybrané návrhy zveřejnit opět na nástěnkách, po dohodě s příslušným navrhovatelem. Kromě finanční odměny se jedná o další motivační prvek.

9.3.6 Zlepšení komunikace mezi oddělením řízení jakosti a výrobními odděleními

V individuálních rozhovorech několikrát zazněla potřeba otevřenější komunikace mezi oddělením řízení jakosti (kvality) a výrobou. Ačkoliv komunikační procesy fungují, je třeba neustále pracovat na jejich zlepšování a odstraňovat vznikající bariéry.

Denní komunikace

- Ranní dispečinky řešící operativní problémy výroby za účasti i oddělení kvality se konají každý den v určitou hodinu. Setkávají se na nich vedoucí provozů, mistři, technologové, vedoucí oddělení sloužících k přímé podpoře výroby, zástupce oddělení kvality a ředitel výroby. Zápisy z dispečinek jsou k dispozici v databázi „Výrobní porady“. V současné době probíhá převod databázi z prostředí Lotus Notes na platformu Sharepoint. Převod databáze „Výrobní porady“ je vhodné využít k její úpravě, zpřehlednění, doplnění o vyhledávací funkce a možnosti filtrování dotazů. Zápisy z dispečinek by měly být podrobnější, strukturované, s uvedením klíčových hesel pro snadnější vyhledávání.
- Ranní dispečink by měl sloužit k výměně informací mezi oddělením kvality a výroby. Nezastírat případné problémy na jedné či druhé straně. Snažit se o otevřenou komunikaci, vzájemné řešení problémů týkající se kvality výrobků a vždy mít na mysli spokojenost zákazníků. V případě potřeby obsáhlejšího řešení určité situace je zcela na místě svolání mimořádné porady.
- Denní pochůzky pracovníka kvality ve výrobě: při zjištění kvalitativního problému ve výrobě je velmi efektivní osobní angažovanost kvalitáře. Velmi vhodné je využít poznatky z reklamací, kdy se při adresném prokázání výroby nekvalitního produktu kontaktuje příslušný operátor. Během rozhovoru

s operátorem je třeba vysvětlit požadavky kvality, vyslechnout možné příčiny vzniklé nekvality z pohledu zaměstnance, přiblížit požadavky zákazníků, navrhnout řešení atd. Cílem je, aby zaměstnanec pochopil důležitost svého jednání v procesu výroby a neopakoval případné chyby (např. pokud se příčina nalezne ve špatně odvedené práci) nebo aby se společnými silami odstranil kvalitativní problém (například úpravou zařízení, změnou parametrů...). Vzhledem k rozsáhlosti výrobního procesu není v současných možnostech oddělení kvality asistovat u každého kvalitativního problému (ve výrobě na kvalitu dohlízejí i technologové). Avšak osobní angažovanost kvalitářů, například u případů z reklamací, může napomoci k uvědomění si důležitosti dodržování kvality při výrobě.

Další komunikační aktivity OŘJ ve vztahu k oddělení výroby

- V roce 2015 probíhá ve firmě ABC Czech s.r.o. přechod z platformy Lotus Notes na komunikační platformu Sharepoint. Je nutné převést všechny databáze ve vnitřním elektronickém informačním systému. Ve správě oddělení řízení jakosti je několik databází (databáze Reklamací, Nápravných opatření...), které slouží i potřebám oddělení výroby. Bylo rozhodnuto o sloučení databází do jednoho informačního portálu, jehož zavádění právě OŘJ realizuje. Zaměstnanci zodpovědní za implementaci nového informačního portálu by neměli zapomínat na požadavky a přání oddělení výroby. Je třeba mít na zřeteli, že se má jednat o systém usnadňující vzájemnou komunikaci.
- Měsíčně jsou vedoucím kvality předkládány souhrnné výsledky v oblasti nákladů na nejakost, procentu přijatých reklamací, provedených auditech výroby a přijatých nápravných opatřeních. Přehled by bylo vhodné zveřejňovat nejen v elektronické podobě na vnitřním informačním portálu, ale i na nástěnce v prostorách recepce tak, aby byl přístupný všem zaměstnancům. Ukázka přehledu je uvedena v příloze P III.
- Audity procesů jsou dalším nástrojem pro komunikaci OŘJ s výrobou. Jedná se o podrobnou analýzu určitého výrobního procesu s návrhem případných změn. Z auditu je vytvořena závěrečná zpráva, jejíž stručná verze by měla být zveřejněna všem zaměstnancům. Vhodné je umístění nejen v rámci elektro-

nického informačního systému, ale i na nástěnky v příslušném oddělení, kterého se audit týkal.

Z provedené analýzy výsledků kvantitativního výzkumu vyplynula potřeba snadněji a rychleji dostupných výsledků z laboratoří. Situace je popsána v bodu 9.1.1. této práce. Z dostupných informací je známo, že byl připraven projekt potrubní pošty usnadňující a zrychlující zasílání vzorků z výroby do laboratoří. Finanční důvody zatím realizaci projektu pozastavily. Výsledky provedeného výzkumu by mohly napomoci obnovení jednání o realizaci projektu potrubní pošty.

Další možností, jak zrychlit dodání výsledků analýz vzorků pro výrobu, je změna metodiky stanovování výsledků, což si však vyžádá investice do laboratorního vybavení a vývoje laboratorních metod. Téma je natolik rozsáhlé a svým zaměřením odlišné, že není v rámci řešení této diplomové práce. Přesto se jedná o cenný poznatek z výzkumu, se kterým by měla společnost ABC Czech s.r.o. dále pracovat.

9.3.7 Časový harmonogram

Jednotlivé komunikační aktivity by se měly vzájemně doplňovat a efektivně navazovat. K vytvoření představy o návaznosti projektových aktivit v časové ose slouží níže uvedený časový harmonogram. Je zpracován pro období jednoho roku. Po uplynutí časového úseku by mělo následovat přehodnocení harmonogramu a jeho přizpůsobení pro další rok. Komunikace je nepřetržitým procesem, který se v čase mění a přizpůsobuje aktuálním potřebám jednotlivých zainteresovaných stran. Zpracovávat časový harmonogram pro delší, než roční plán, by se mohlo stát neefektivním.

Počty dnů na jednotlivé aktivity odpovídají pracovním dnům bez státních svátků s výjimkou aktivit, které lze realizovat bez přítomnosti tvůrce (např. zveřejnění videa o výrobním procesu, které je možné promítat každý den včetně víkendů). Uváděná potřeba dnů je kvalifikovaným odhadem provedeným na základě dlouholeté zkušenosti s řešením podobným aktivit ve firmě ABC Czech s.r.o.

9.3.8 Požadavky na zdroje

Materiálové prostředky

Potřebné materiálové prostředky budou tvořit především nástroje interní komunikace. Pro realizaci plánu projektu nebude třeba pořízení zvláštních materiálových prostředků. Pro navrhované aktivity v projektu je možné využít tyto stávající komunikační nástroje:

Intranet → Ve firmě ABC Czech s.r.o. je zaveden intranet dostupný všem zaměstnancům, kteří využívají při své práci počítač.

Nástěnky → Na jednotlivých odděleních visí nástěnky, stejně jako v hlavním komunikačním prostoru, kudy každý den procházejí všichni zaměstnanci (v hale recepce a přiléhající chodbě).

Televizní vysílání → V jídelnách na odděleních výroby jsou umístěny televizní obrazovky vysílající krátká informační videa. Další obrazovka je na recepci.

Firemní časopis → Nepravidelně je vydáván firemní časopis v tištěné i elektronické verzi.

Dále je ve firmě k dispozici veškerá technika potřebná pro prezentace a školení (projektory, promítací plátna, notebooky, flipcharty...). Firma vlastní i fotografickou a kamerovou techniku, software pro zpracování videa a grafický software.

Lidské zdroje

K zajištění projektu bude třeba spolupráce se specialistou propagace, oddělením personalistiky, oddělením IT, oddělením řízení jakosti, vedoucími pracovníky v oddělení výroby a jejich zástupci, obchodními manažery a personálem zkušebny masné výroby.

Finanční náklady

Největším nákladem projektu budou mzdové náklady. Pro orientační vyčíslení nákladů na projekt interní komunikace v managementu kvality byla zvolena hodinová mzda 180,-.

Tab. 14: Roční mzdové náklady projektu (vlastní zpracování)

Název činnosti	Počet odpracovaných hodin	Celkem
Interní školení kvality – příprava	20	3 600 Kč
Interní školení kvality – realizace	12	2 160 Kč
Interní školení kvality – vyhodnocení	3	540 Kč
		6 300 Kč
Workshop pro mistry – příprava	5	900 Kč
Workshop pro mistry – realizace	14	2 520 Kč
Workshop pro mistry – vyhodnocení	1	180 Kč
		3 600 Kč
Článek do firemního časopisu (3x)	8	1 440 Kč
Realizace videa o výrobním procesu	30	9 000 Kč
Audity výrobků – příprava	1	180 Kč
Audity výrobků – realizace	3	540 Kč
Audity výrobků – vyhodnocení	1	180 Kč
Audity výrobků – zveřejnění informací	1	180 Kč
		1 080 Kč
Přednáška obchodníků	6	1 080 Kč
Podpora zlepšovateľského hnutí	12	2 160 Kč
		24 660 Kč

Tab. 15: Ostatní finanční náklady (vlastní zpracování)

Název položky	Odhadovaná částka
Workshop na Zkušebně masné výroby	10 000 Kč
Ostatní finanční náklady	1 000 Kč

Celkové finanční náklady projektu jsou odhadovány na částku 35 660,- v prvním roce zahájení.

Tato částka zahrnuje předpokládané mzdové náklady a náklad spojený s pořádáním workshopu pro mistry a jejich zástupce. Výhodou navrhovaných komunikačních aktivit je, že je možné je realizovat „in house“ tj. vlastními prostředky, což přináší značné úspory oproti variantě, kdy by většina činností musela být outsourcována.

9.4 Rizika a omezení projektového řešení

Omezení projektu jsou dána pracovní a časovou zaneprázdněností zainteresovaných osob a dostupnými finančními zdroji, které je možné uvolnit pouze v rámci již naplánovaných rozpočtů.

Další omezení projektu se týká potřeby utajení části informací z důvodu výrobního tajemství.

Rizika související s realizací projektu a opatření k jejich eliminaci:

1. Nezájem, negativní reakce vedoucích pracovníků:

- ➔ Vysvětlit konkrétní přínosy projektu znamenající úspory materiálových i lidských zdrojů.
- ➔ Poukázání na důležitost výroby kvalitních produktů, poskytnutí širšího kontextu (srovnání s konkurencí, finanční výsledky podniku, vyčíslení ztrát díky reklamám...).

2. Odmítavý přístup vedení společnosti:

- ➔ Provést opatření k zamezení úniku informací o výrobním procesu.
- ➔ Předložit přínosy projektu z pohledu uspokojení potřeb koncových zákazníků včetně snížení počtu reklamací.
- ➔ Školení v oblasti kvality zařadit do plánu přípravy zaměstnanců z důvodu zlepšení image firmy v očích externí veřejnosti (například při auditech prováděných ve firmě samotnými zákazníky).

3. Nezámerný a odmítavý přístup zaměstnanců ve výrobě:
 - ➔ Zvolit vhodné komunikační formy a nástroje. Atraktivní provedení prezentací i školení.
 - ➔ Komunikovat dlouhodobě, s využitím zpětné vazby.
4. Vyšší pracovní zatížení pro pracovníky zajišťující realizaci projektu:
 - ➔ Plán projektu počítá s realizací v delším časovém horizontu, což umožní lépe přizpůsobit jednotlivé aktivity momentální pracovní vytíženosti zainteresovaných osob.
 - ➔ Část aktivit již byla prováděna. Použité materiály lze aktualizovat a znovu uplatnit.
5. Minimální finanční zdroje:
 - ➔ K snížení finanční náročnosti projektu lze využít stávající materiálové prostředky.
 - ➔ Rozložit jednotlivé projektové aktivity do delšího časového období.
 - ➔ V rámci plánování ročních rozpočtů počítat s určitou finanční částkou na komunikační aktivity v oblasti managementu kvality.

9.5 Vyhodnocení projektu a možnosti měření účinnosti

Navrhovaná strategie interní komunikace v managementu kvality počítá s její realizací v horizontu minimálně dvou let. Kratší doba realizace by byla na úkor efektivity. Na počátku projektu bylo provedeno dotazníkové šetření u zaměstnanců ve výrobě. K vyhodnocení účinnosti provedených opatření ke zlepšení informovanosti zaměstnanců v oblasti kvality se nabízí opětovné využití dotazníkového šetření. Po dvou letech by měl být znát posun ve výsledcích směrem k vyšší znalosti zaměstnanců v této oblasti jejich práce. K samotnému ověření účinnosti je vhodné použít stejný dotazník, jako před zahájením projektu. Výsledky pak budou jednoduše porovnatelné.

K doplnění názoru na interní komunikaci v managementu kvality by bylo vhodné oslovit i vedoucí pracovníky ve výrobě buď formou krátkého dotazníku, nebo v rámci osobního setkání např. na mistrovské poradě apod.

Dalším efektem ukazujícím na úspěšnost projektových opatření je snížení počtu reklamací zákazníků z důvodu pochybení operátora při výrobě. Reklamacie jsou evidovány v samostatné databázi a jsou brány jako cenný zdroj informací o zákaznické spokojenosti. Pravidelně jsou prováděny analýzy příčin vzniků reklamací.

Komunikační aktivity by se měly odrazit i ve vyšším počtu přijatých zlepšovatelských návrhů.

ZÁVĚR

ABC Czech s.r.o. je úspěšná společnost s dalším potenciálem růstu na trhu umělých obalů pro masný průmysl. Kredit mezinárodní společnosti s celosvětovým záběrem, dlouhá historie výroby a kvalitní zaměstnanci, patří mezi základní potenciál, s kterým se firma může dále rozvíjet. Zákazníci v dnešním globalizovaném světě jsou čím dál více náročnější a za své peníze očekávají kvalitní, bezproblémově zpracovatelné výrobky. Rozhodujícím faktorem se však stává cena. Firmy tak často stojí před problémem, jak vyrábět kvalitní výrobky s co možná nejnižšími náklady, tak aby uspěly na trhu i v oblasti cenové politiky. Vyrábět kvalitně však nemusí nutně znamenat vysoké investice do strojního a materiálového vybavení. Vhodně nastavená interní komunikace se stává efektivním nástrojem v managementu kvality, který pomáhá budovat kvalitu tam, kde je její největší potenciál a možnost ovlivnění – přímo u zaměstnanců. Firma ABC Czech s.r.o. má fungující interní komunikaci, byť jsou zde rezervy pro zlepšení. Využívána je celá řada nástrojů interních public relations. V současné době probíhá přechod na globální komunikační platformu umožňující sdílení informací napříč celou společností, se všemi výrobními závody.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout strategii interní komunikace v oblasti řízení jakosti. Studium odborné literatury byly získány teoretické poznatky, které doplnily vlastní zkušenosti z dlouhodobého působení ve společnosti. Na základě provedeného výzkumu pak byla v projektové části práce navržena doporučení pro komunikační strategii oddělení řízení jakosti. Doporučení vycházejí částečně ze zavedené praxe, kterou rozšiřují. Motto celého projektového řešení „*Auditor kvality v každém z nás*“, vystihuje snahu oddělení kvality ve firmě ABC Czech s.r.o. Vrcholem její práce by bylo naplnění motta a uvědomění si nutnosti vyrábět kvalitní výrobky samotnými zaměstnanci. K takovému cíli je však dlouhá cesta, vyžadující neustálou snahu o komunikaci, vzájemné pochopení a uspokojení potřeb. Věřím, že realizace projektu by napomohla ke vnímání kvality výrobků jako samozřejmé součásti každodenní práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje:

1. BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Eko-press, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
2. BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 170 s. ISBN 978-80-7261-166-9.
3. ČSN EN ISO 9001 ed. 2. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
4. ČSN EN ISO 9004. *Řízení udržitelného úspěchu organizace: Přístup managementu kvality*. Praha: ÚNMZ, 2010.
5. ČSN ISO 10006. *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů*. Praha: Český normalizační institut, 2004.
6. HEATH, Chip a Dan HEATH. *Jak zaujmout hned napoprvé: proč některé nápady okamžitě upoutají a jiné zapadnou*. Vyd. 1. Praha: Ikar, 2009, 279 s. ISBN 978-80-249-1316-2.
7. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
8. HONIGBAUM, Brian. Dealing with Resistance: Plant Floor Relations. *Quality Assurance & Food Safety*. 2013, č. 2, 65 - 66.
9. HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D. a ŠKAPOVÁ H., *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

10. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
11. JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
12. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
13. KOTLER, Philip. *Marketing management: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-1359-5.
14. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
15. LUPO, Lisa. Vermont's Finest Ben&Jerry's: Quality is innovation, employee-focus, local sourcing-with lots of big chunks. *Quality Assurance & Food Safety*. 2014, roč. 11, č. 1.
16. MILLER, Ivan. *Kapesní příručka Six Sigma*. 2. vyd. Praha: Interquality, 2011, 141 s. ISBN 978-80-902770-7-6.
17. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 198 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-4484-1.
19. POKORNÝ, Jiří. *Manuál tvořivé komunikace*. Vyd. 2. přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, 300 s. ISBN 80-7204-330-7.

20. SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
21. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
22. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Elektronické zdroje:

23. DEVRO. *Devro* [online]. 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://www.devro.com/>
24. DEVRO. *Devro Česká republika* [online]. 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://cz.devro.com/>
25. PAVELKA, Marcel. Fungování zlepšovatelského hnutí ve výrobních podnicích. *API: Academy of Productivity and Innovations* [online]. 2010 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/70147.fungovani-zlepsovateleskeho-hnuti-ve-vyrobnich-podnicich/>
26. Řízení kvality. *Management Mania* [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>
27. Výroční zpráva:
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=1a3bbb9c37924537b3860744953772ca>
28. Zlepšovatelské hnutí - Jak motivovat k vyšší produktivitě?: Academy of Productivity and Innovations. *API: Academy of Productivity and Innovations* [online]. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/70203.zlepsovateleske-hnuti-8211-jak-motivovat-k-vyssi-produktivite-/>

Ostatní literatura:

ABC CZECH S.R.O. *Příprava zaměstnanců: QS 902 0001*. Jilemnice, 2014.

ABC CZECH S.R.O. *Organizační řád: QS 902 0002*. Jilemnice, 2014.

ABC CZECH S.R.O. *Politiky firmy a certifikáty: CS 908 0005*. Jilemnice, 2013

ABC CZECH S.R.O. *Realizace: IM 901 0002*. Jilemnice, 2013

ABC CZECH S.R.O. *Motivace zaměstnanců: CS 902 0006*. Jilemnice, 2014

CONTINENTAL. *Conti intern: Noviny pro zaměstnankyně a zaměstnance Continentalu*. Hannover, 2014.

CONTINENTAL BARUM. *Profil*. Otrokovice, 2014.

CONTINENTAL BARUM. *Profil*. Otrokovice, 2015.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OŘJ	Oddělení řízení jakosti
PR	Public Relations (volně přeloženo jako „Vztahy s veřejností“)
SIPOC	Supplier Input Process Output Customer (volně přeloženo jako „Dodavatel“, „Vstup“, „Proces“, „Výstup“, „Zákazník“)
SWOT	Strengths Weakness Oportunities Threats (volně přeloženo jako „Silné“, „Slabé“, „Příležitosti“, „Hrozby“)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Znázornění situace na trhu umělých obalů pro masný průmysl.....	36
Obr. 2: Zjednodušená organizační struktura ABC Czech s.r.o. závod Jilemnice.....	38
Obr. 3: Diagram interní komunikace v managementu kvality.....	66
Obr. 4: Ukázka prostředí zkušebny masné výroby.....	67
Obr. 5: Ukázka plakátu.....	74
Obr. 6: Časová osa projektu v prvním roce.....	78

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Typy komunikačních strategií organizací.....	18
Tab. 2: SWOT analýza společnosti ABC Czech s.r.o.....	41
Tab. 3: T2 a T3 – kategorie 1.....	45
Tab. 4: T2 a T3 – kategorie 2.....	46
Tab. 5: T2 a T3 – kategorie 3.....	48
Tab. 6: Převíjení – kategorie 1.....	49
Tab. 7: Převíjení – kategorie 2.....	50
Tab. 8: Převíjení – kategorie 3.....	52
Tab. 9: Řásnění – kategorie 1.....	53
Tab. 10: Řásnění – kategorie 2.....	54
Tab. 11: Řásnění – kategorie 3.....	56
Tab. 12: Návrh programu workshopu.....	68
Tab. 13: Návrh scénáře informačního videa o procesu výroby.....	69
Tab. 14: Roční mzdové náklady projektu.....	80
Tab. 15: Ostatní finanční náklady.....	80

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I Ukázka prezentace interního školení na oddělení T2 a T3
- Příloha II Ukázka dotazníku pro zaměstnance
- Příloha III Souhrnné výsledky v oblasti kvality

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA PREZENTACE INTERNÍHO ŠKOLENÍ NA ODDĚLENÍ T2 A T3

Kvalita na oddělení T2 a T3

Bc. Pavla Kozlíková
Ing. Kristýna Pršalová



18.4.2015

Proč chce zákazník kvalitní výrobek?

Důvody:

- Zákazník nechce ztráty při výrobě
- Vyšší cena výrobků ABC Czech než má konkurence (zákazník očekává vysokou kvalitu)
- Konkurence již kvalitní výrobky nabízí
- Rostoucí počet konkurentů a nabídky na trhu
- Trh s kolagenními výrobky se nasycuje, je obtížnější prodat



18.4.2015

Nejčastější kvalitativní problémy: Praskání výrobku při narážení

Příklad bezproblémového zpracování našeho výrobku:

[zpracovani.mp4](#)

A tady to moc dobře nešlo...

[IMG_3481_praskani.MOV](#)



18.4.2015

Praskání při narážení – co je příčinou?

- **Intenzita sušení výrobku**

Zejména u XX a X-XX dodržovat intenzitu sušení (jinak se narušují vlákna a výrobek je křehký, praská).



- **Vysoká nerovnoměrnost výrobku**

Vysoká nerovnoměrnost způsobuje praskání při zpracování výrobku u zákazníka.
– v místě nerovnoměrnosti je slabší stěna.



18.4.2015

Nejčastější kvalitativní problémy: Padání a praskání při tepelném opracování

Faktura za škodu způsobenou naším výrobkem

Bestellungsanfrage 1202 - Kontakt
Gernald Pöckelmannsiedlung 200419561 bringen wir folgenden Kosten in Abzug:
Mikrowelle Auch-Berndorferhof Mikrow. Netto/Brutto
2,8710 0,000 / 0,000 €
Gesamt netto: 0,000 / 0,000 €
Rechnungsabgleich Brutto: 0,000 / 0,000 €
i.A. Harald Helmreich i.A. Harald Helmreich

Jsou to nejdražší reklamace!!!



18.4.2015

Jak přispět ke kvalitě výrobků?

1. Správně nastavené lasery – dodržovat kalibr
2. Sledovat intenzitu sušení – teploty!
3. Hlídat nerovnoměrnost – u vysoké vyřezávat
4. Znečištěný výrobek vyřezávat
5. Sušina, glycerin dle údajových listů



18.4.2015

A proč to všechno děláme?

Kvalitní výrobek = bezproblémové použití = spokojený zákazník



Spokojený zákazník přináší → tržby za prodané výrobky

Spokojený zákazník šíří → dobré jméno firmy na trhu

Spokojený zákazník znamená → lepší ohodnocení zaměstnanců (mzda, prémie...)
→ jistotu stability firmy, nižší ohrožení konkurencí
→ možnosti dalšího růstu firmy a tvorby pracovních míst

18.4.2015

Děkujeme za pozornost



18.4.2015

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTNANCE

Tažebny T2 a T3

DOTAZNÍK - Kvalita v každodenní práci

Cílem dotazníku je zjistit, které informace by Vám pomohly při Vaší práci s ohledem na kvalitu výrobků.

1. Jak dlouho ve firmě ABC Czech s.r.o. pracujete?

- Méně než 1 rok 1 až 3 roky Více jak 3 roky

2. Co si myslíte, že je třeba zlepšit s ohledem na kvalitu výrobků?

- Přehlednější pracovní postupy, údajové listy
 Rychle a snadno dostupné průběžné informace o výrobě (z laboratoří)
 Jasnější instrukce od nadřízených
 Zvyšovat povědomí o celém výrobním procesu – jak se produkty vyrábějí

3. Zkuste určit, jak se u zákazníka projeví nekvalitně vyrobený produkt:

- Výrobek praská při narážení Výrobky drží při sobě a nejdou rozřásnit
 Výrobek nelze nasadit na narážecí trubku Výrobek je křehký a láme se
 Klobásky popadají v udírně Párky jsou příliš dlouhé nebo krátké

4. Co si myslíte, že je příčinou praskání výrobku při narážení?

- Velká boulovitost Chybně nastavený laser
 Nízký nebo vysoký obsah glycerinu Nedodržení intenzity sušení
 Nedodržení sušiny Nízké denaturační pevnosti
 Nízké podélné a příčné pevnosti Vysoké podélné a příčné pevnosti

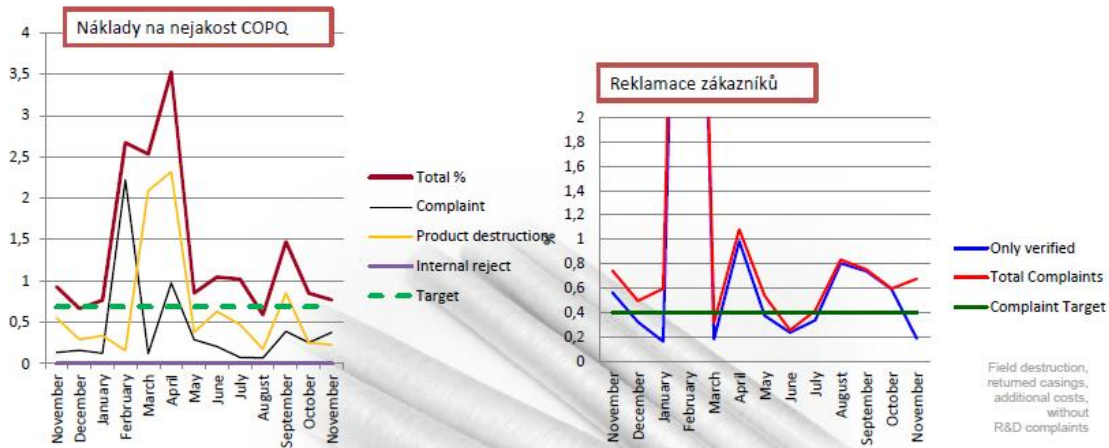
5. Představte si, že zákazníkovi bylo dodáno nekvalitní výrobek. Od kolika metrů nám ho začne reklamovat?

- Od 100 metrů Od 1000 metrů Od 20 000 metrů Od 50 000 metrů

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

PŘÍLOHA P III: SOUHRNNÉ VÝSLEDKY V OBLASTI KVALITY

Oddělení řízení jakosti - výsledky za měsíc listopad 2014



Nápravná a preventivní opatření



Audit výrobních procesů

+
+