

Analýza komunikace společnosti Indet Safety Systems a. s.

Petr Hajda

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav informatiky a statistiky
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petr HAJDA
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika

Téma práce: Analýza komunikace společnosti Indet Safety Systems a. s.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny k tématu komunikace.

II. Praktická část

- Charakterizujte současný stav komunikace ve firmě Indet Safety Systems a. s.
- Na základě zjištěných faktů navrhněte doporučení vedoucí ke zkvalitnění současného stavu v uvedeném podniku.

Závěr

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

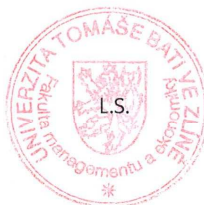
Seznam odborné literatury:

- [1] DeVITO, J. A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
[2] HLOUŠKOVÁ, I. Vnitřní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
[3] LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
[4] MASAÁKI, I. Kaizen : metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.
[5] MIKULÁŠTÍK, M. Interpersonální komunikace. 1. vyd. Zlín, 2001. 187 s. ISBN 80-7318-047-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslava Komínková, Ph.D.
Ústav informatiky a statistiky
Datum zadání bakalářské práce: 17. března 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. května 2008

Ve Zlíně dne 17. března 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan



doc. Ing. Rudolf Pomazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce je převážně o vnitrofiremní komunikaci a jejím vlivu na efektivní fungování společnosti Indet Safety Systems a. s.. Hlavním cílem mé práce je shromáždění informací o úrovni komunikace v této firmě a navržení opatření vedoucích ke zlepšení. V teoretické části jsou zpracovány literární zdroje týkající se lidské komunikace, komunikace vnitrofiremní, komunikačních nástrojů a forem. V části praktické je stručná historie společnosti, vývoj počtu zaměstnanců, analýza PEST, SWOT, popis prostředků komunikace a způsoby jejího využití.

Klíčová slova: komunikace, vnitrofiremní komunikace, interpersonální komunikace, verbální a neverbální komunikace, komunikační kanály, komunikační nástroje.

ABSTRACT

This bachelor thesis is concerned mainly about internal communication and its influence on effective function of the Indet Safety Systems Inc. The main aim of this work is gathering information about communication level in these company and proposition procurement oriented to improvement. There are processed literary sources concerning human communication, internal communication, communications instruments and forms in the theoretical part. In the practical part there is brief history of the company, development of the number of employees, PEST and SWOT analysis, description of communication instruments and ways of its usage.

Keywords: communication, internal communication, interpersonal communication, verbal and non-verbal communication, communication channels, communication instruments.

Rád bych touto formou poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Miroslavě Komínkové, Ph.D. za trpělivost, odborné a velice cenné rady a připomínky, které mi při zpracování práce velice pomohly.

Dále děkuji paní Jitce Šimarové, vedoucí personálního oddělení společnosti Indet Safety Systems a. s. za poskytnuté informace a vstřícnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KOMUNIKACE	11
1.1 DEFINICE POJMU KOMUNIKACE.....	11
1.2 VÝZNAM KOMUNIKACE	12
1.3 ÚČEL KOMUNIKACE.....	12
1.4 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	12
1.4.1 Jazykový styl	13
1.4.2 Hlasitost a tón verbálního projevu	13
1.4.3 Rychlost a objem řeči	14
1.4.4 Plynulost a barva hlasu.....	14
1.4.5 Kvalita řeči a slovní vata.....	14
1.5 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	14
1.5.1 Mimika a gestika	15
1.5.2 Posturika a proxemika.....	15
1.5.3 Pohledy.....	16
1.5.4 Haptika	16
1.6 ZÁSADY KOMUNIKACE	16
1.7 KULTURA A KOMUNIKACE.....	17
1.8 INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE.....	17
1.9 KONVERZACE.....	18
1.9.1 Úvod.....	18
1.9.2 Předběžná informace.....	19
1.9.3 Vlastní záležitost	19
1.9.4 Zpětná vazba	19
1.9.5 Závěr.....	20
2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	21
2.1 VYMEZENÍ POJMU VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	21
2.2 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY V PODNIKU	21
2.3 ELEKTRONICKÁ MÉDIA V KOMUNIKACI.....	22
2.3.1 Telefonování.....	22
2.3.2 Internet	23
2.4 PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	24
2.5 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE	24
2.5.1 Úvodní informace.....	24
2.5.2 Kontinuální informace.....	25
2.5.3 Personální informace.....	26
2.5.4 Vnější informace	26

2.6	IMAGE A REPUTACE FIRMY.....	27
2.7	PROBLÉMY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	28
II	PRAKTICKÁ ČÁST	29
3	ANALÝZA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI INDET SAFETY SYSTEMS A. S.	30
3.1	PROFIL SPOLEČNOSTI INDET SAFETY SYSTEMS A. S.	30
3.1.1	Nippon Kayaku Group	30
3.1.2	Vznik a historie společnosti	32
3.1.3	Organizační struktura	33
3.1.4	Vývoj počtu zaměstnanců	33
3.1.5	Struktura zaměstnanců	34
3.2	PEST ANALÝZA.....	35
3.2.1	Politické a legislativní faktory.....	35
3.2.2	Ekonomické faktory	35
3.2.3	Sociální a kulturní faktory.....	35
3.2.4	Technické a technologické faktory.....	36
3.3	SWOT ANALÝZA.....	36
3.3.1	Silné stránky	36
3.3.2	Slabé stránky	37
3.3.3	Příležitosti	37
3.3.4	Hrozby	37
3.4	VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ NÁSTROJE	37
3.4.1	Úvodní informace.....	38
3.4.2	Kontinuální informace.....	38
3.4.3	Personální informace.....	45
3.4.4	Vnější informace	45
3.5	ANKETA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	46
3.5.1	Hodnocení úrovně komunikace.....	47
3.6	SHRNUTÍ ANALYZOVANÝCH ZJIŠTĚNÍ	48
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	51
4.1	ÚPRAVA STÁVAJÍCÍCH KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ.....	51
4.1.1	Vylepšení sítě	51
4.1.2	Nástěnky a schránky.....	51
4.1.3	Informace managementu	51
4.1.4	Anketa spokojenosti zaměstnanců	52
4.1.5	Školení vedoucích pracovníků	52
4.1.6	Vzdělávání a růst.....	52
4.2	NOVÉ KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY	53
4.2.1	Firemní oběžník	53
4.2.2	Debaty zaměstnanců.....	53
4.3	OSTATNÍ DOPORUČENÍ.....	53
	ZÁVĚR	55

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
SEZNAM OBRÁZKŮ	59
SEZNAM GRAFŮ	60

ÚVOD

Potřeba dorozumívát se byla jednou z prvních základních požadavků dalšího rozvoje lidské rasy. Původní posunky a skřeky byly zdokonaleny na jazyk, hieroglyfy a značky vyryté ve skalách daly základ psanému písmu. Kamenné destičky byly nahrazeny papírem, papír dnes nahrazují monitory počítačů a displeje mobilních telefonů. Dorozumíváme se od okamžiku narození až do chvíle posledního vydechnutí. Každý den něco sdělujeme, komunikujeme každý den, každou minutu, každý okamžik. Vždyť jenom tím, že píšete tyto řádky komunikujete s vámi, svými čtenáři, a snažím se něco sdělit. Člověk je totiž tvor společenský, a proto potřebuje kontakt s jinými lidmi. A právě komunikace je hlavním prostředkem k efektivnímu společenskému životu. Nejinak je tomu i ve firmách. Žádná firma není uzavřený celek, je to seskupení mnoha činitelů, kteří spolu komunikují a vzájemně tvoří fungující organizmus, který dále komunikuje se svým okolím. Jednotlivými buňkami tohoto organismu jsou zaměstnanci. Každý zaměstnanec ve společnosti se snaží něco sdělit. Je proto velice důležité, aby všichni zaměstnanci komunikovali stejnou řečí, na stejné vlně, aby si rozuměli.

Pokud chcete vědět, jak vypadáte, tak se podíváte do zrcadla. Pokud ale potřebujete zjistit jaký jste kolega či partner, dozvíte se to pouze prostřednictvím jiných lidí. Ostatní vám své pocity reprodukuje právě prostřednictvím komunikace.

Důvodů, proč společnosti kladou na vnější a vnitřní komunikaci takový důraz, je mnoho. Společnosti dnes již chápou význam toho, jak ji vnímají nejenom její spolupracovníci či obchodní partneři, ale zejména její jednotliví členové, zaměstnanci. V době konkurenčního boje je totiž dokonalá komunikace jedním z hlavních faktorů zaručujícím úspěch. Jak uvádím ve své práci komunikace sice není všechno, ale je za vším.

Obsah práce chci věnovat zejména vnitřní komunikaci společnosti Indet Safety Systems a. s., částečně chci však zmínit také komunikaci vnější. V závěru práce bych rád navrhl opatření vedoucí k zefektivnění stávajícího stavu úrovně komunikace v uvedené společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Obecně si pod pojmem komunikace každý představí rozhovor dvou či více osob. Lidská komunikace je ale mnohem komplikovanější. Nejde totiž jenom o monolog či dialog, ale o souhrn mnoha dalších činitelů. Komunikace se skládá ze své verbální a neverbální stránky. Kromě slov či vět komunikujeme pomocí gest, postavením těla, rukou, tónem hlasu, pohledem očí či sladkým úsměvem. Mnohdy je také rozdíl mezi tím, co chce jedna osoba sdělit druhé, a tím, co daná osoba skutečně vnímá. Schopnost vnímat či naslouchat je stejně důležitá jako schopnost mluvit. Pokud totiž neumíme naslouchat, můžeme být i sebelepší řečník, je nám tato schopnost k ničemu. [15]

Člověk vlastně komunikuje od okamžiku svého narození. Komunikujeme, i když si to sami neuvědomujeme. Nemáme tak svůj projev pod kontrolou, ale i tak můžeme dospět k cíli, který jsme si vytyčili.

1.1 Definice pojmu komunikace

Způsobů, jakými lze definovat pojem komunikace, je nepřeberné množství. Podle encyklopedického slovníku znamená styk, spojení a přenos informací. Některé definice lidské komunikace jsou zúženy a zaměřují se buď na předávání informací, tedy přístup technický, nebo na vzájemný kontakt, pojetí široce humanistické. [20]

Milan Mikuláščík ve své knize *Komunikační dovednosti v praxi* definuje komunikaci jako pojem se širokým použitím. Slovo komunikace je převzato z latiny a znamená něco spojovat. Komunikací je možno označit dopravní síť, transport materiálu či lidí, ale také pocitů, informací, postojů a myšlenek od jednoho k druhému. Ke komunikaci využíváme velké množství komunikačních prostředků. Jsou to jazyk, telefon, pošta, počítač, televize, rozhlas, ale také letadla, vlaky, automobily. Komunikace jako pojem se používá v mnoha vědních oborech spjatých s využíváním určitého jazyka. K jeho rozvoji přispěla například kybernetika, která komunikaci chápe jako přenos informací mezi komunikantem a komunikátorem. Psychologie naopak nepovažuje komunikaci pouze za přenos informací mezi příjemcem a sdělujícím, ale za sebeprezentaci, sebepotvrzování a sebepoznání. Jak řekl Paul Watzlawick: „*Nelze nekomunikovat*“. [15]

Lidé, kteří umějí opravdu komunikovat, dokáží ostatním poskytnout dostatek prostoru pro otevřenou komunikaci. A to tím způsobem, že si dokáží vážít jejich názorů. [6]

1.2 Význam komunikace

Ze všech lidských dovedností a znalostí patří komunikace mezi ty nejužitečnější a nejdůležitější dovedností. Schopnost dobře komunikovat je vždy jednou z největších výhod v životě společenském, profesním či osobním. Pomocí komunikace poznáváme sami sebe, poznáváme druhé, ovlivňujeme naše okolí. Komunikace je také důležitá v práci, bez ní by nebylo možné se na něčem dohodnout, vysvětlit výrobní postup či ukázat cestu do jídelny. Komunikace je tedy opravdu tím nejdůležitějším aktivem každého člověka. Nesmíme se komunikace bát, i když je zde možnost chyb, je pořád lepší komunikovat s chybami, nežli nekomunikovat vůbec. Jak je řečeno v citátu Anthonyho Robbinse: *„Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.“* [4]

1.3 Účel komunikace

Každá komunikace má obvykle svůj účel nebo smysl. Dá se taky nazvat funkcí, kterou má splnit. Plní jednu či více funkcí, a to tak, že od jednoho účelu přechází k jinému. Právě účelem a také dopadem, jaký má na příjemce, dostává komunikace smysl. [20]

Komunikace sice není všechno, ale je za vším. Účelem komunikace je domluvit se či dohodnout, něco vysvětlit nebo popsat. Bez fungující komunikace je spolupráce skupiny lidí nemožná. Komunikace totiž spojuje všechny manažerské funkce jako jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Dá se také říct, že účelem komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Pro firmu je samozřejmě nesmírně důležité, aby si zaměstnanci vzájemně rozuměli. Důležitější je však pro podnik skutečnost, že je spokojený její zákazník. [10]

1.4 Verbální komunikace

Pod tímto pojmem je míněna komunikace pomocí slov či jazyka, neboť verb v překladu totiž znamená slovo. I tento druh komunikace má mnoho různých forem. Může být přímá, zprostředkovaná, mluvená, psaná, živá nebo také, díky velkému rozvoji informačních technologií, reprodukována. Tímto oborem se zabývá věda zvaná lingvistika, což lze do češtiny přeložit jako jazykověda, nebo filologie, což je nauka o řeči. Je jich ale mnohem

více. Verbální komunikace je dozajista jednou z velice důležitých součástí sociálního žití každého myslícího člověka. [15]

Každé slovo se skládá z jednotlivých písmen. Slovem ale můžeme nazvat jen takové seskupení písmen, které označuje určitou věc, činnost či situaci. Slovo tedy musí být stejným způsobem chápáno všemi lidmi. Jde tedy o pojem více či méně obecný. Pokud studujeme jazyk, učíme se také postavení jednotlivých slov ve větě či slovních spojeních, neboť i toto určuje význam daného slova. [15]

Verbální komunikaci umožňuje lidský mluvený jazyk neboli řeč. Charakteristickou úlohou řeči je tvořit prostředníka mezi myšlenkou a zvukem. Myšlenka bývá obvykle chaotická, jde tedy o propracovanou řeč, kterou onu chaotickou myšlenku vyjádříme. [11]

1.4.1 Jazykový styl

Slova používaná v projevu jsou dána našimi zkušenostmi a tím, co jsme doposud prožili. Slova, která používáme a stav naší mysli jsou si velmi podobné, vytváří náš specifický styl. Pokud nemáme dostatečně kvalitní styl či nejsme schopni vyjádřit své myšlenky tak, aby nás druzí pochopili, je to špatně. Styl je tedy pro pochopení myšlenky stejně důležitý jako ostatní součásti komunikace. Součástí jazykového stylu je také tzv. dialekt, což je forma řeči spojená s určitou komunitou. Použitím dialektu je náš projev do určité míry omezen, protože ne každý jedinec rozumí danému dialektu. V České republice známe například dialekt chodský, horácký, valašský, slovácký, pražský, brněnský, hanácký atd., nebo existují také dialekty různých etnických skupin. Je mnoho lidí, kteří jsou schopni mluvit dialektem, ale v případě potřeby také hovořit spisovným jazykem. [15]

1.4.2 Hlasitost a tón verbálního projevu

Hlasitost projevu napovídá tomu, jak moc je mluvčí pro danou věc zaujatý nebo jak moc chce na posluchače zapůsobit. Doporučuje se střídat hlasitost projevu, neboť se tím docílí maximální pozornosti posluchače. Tichou řečí je možno charakterizovat člověka, který je nesmělý, stydlivý. Naopak hlasitým projevem vyjadřujeme vitalitu, sebevědomí, přáteliskost a uvolněnost či naopak špatné sebeovládání. [15]

Každý jedinec má odlišný tón hlasu, jde o výšku a zabarvení hlasu. Je prokázáno, že důvěryhodnějším hlasem je hlas hlubší. Naopak pisklavý hlas dokáže lépe sjednat klid, vzpomeňme na naše maminky. [15]

1.4.3 Rychlost a objem řeči

Pokud je mluvený projev rychlý, je hůře vnímatelný obzvláště pro lidi, jejichž standardní tempo je mnohem nižší. Záleží tedy na každém jedinci, jaké tempo je pro něj to pravé. Tempo řeči je ale vhodné měnit a udržet si tak maximální možné soustředění posluchačů, protože změnou tempa poukážeme na důležitost sdělení. Významné informace je dobré říkat zřetelněji a pomaleji, nežli informace méně důležité. Také objem řeči je důležitým ukazatelem. Množství výrazů, které člověk vysloví v určitém čase, ovlivňuje schopnost posluchače tyto informace vstřebat. Pokud posluchače zahltneme, stává se komunikace neefektivní. [15]

1.4.4 Plynulost a barva hlasu

Plynulost projevu poukazuje na jeho úroveň, rozlišujeme tedy pomlky úmyslné a neúmyslné. Zatímco pomlka úmyslná je běžnou součástí komunikace zesilující účinnost projevu, pomlka neúmyslná působí rušivě a úroveň projevu snižuje. Barva hlasu neboli intonace je ovlivněna vnitřním rozpoložením mluvčího. Určitá část barvy hlasu je ale stálá, díky ní tak rozeznáme osobu s dobře známým hlasem, aniž bychom ji viděli. [15]

1.4.5 Kvalita řeči a slovní vata

Kvalitou řeči rozumíme to, do jaké míry je sdělovaná informace srozumitelná a věcná, zda sdělení koresponduje s tím, co vypovídá. Slovní vata je obecně vnímána jako jakási neschopnost mluvčího vyjádřit se jasně a srozumitelně. Mluví si tuto vadu mnohdy neuvědomuje, jde především o citoslovce či příslovce jako vlastně, tedy, jaksi atd. [15]

1.5 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace zahrnuje velice širokou oblast toho, co lze signalizovat beze slov či se slovy jako doprovod slovní komunikace. To jak vypadáme, jak jsme upravení, co si na sebe oblékáme je taktéž součástí naší komunikace s okolím. [20]

Tato forma komunikace nebývá na rozdíl od formy předcházející tak přesně kontrolována. Většina neverbální komunikace, neboli řeči těla, probíhá na podvědomé úrovni. Hlavním úkolem neverbální komunikace je jakési doplnění či dokreslení projevu verbálního. Za určitých okolností je tato komunikace schopna zcela nahradit komunikaci verbální. Zřejmě také proto, věří posluchač v případě rozkolu komunikace verbální a neverbální spíše ko-

munikaci neverbální. Stejně jako komunikace obecně je také komunikace neverbální ovlivněna kulturními vlivy. Co je pro jednu kulturu zdvořilost, může být pro jinou projevem nenávisti či hrozby. [15]

Většinu neverbální komunikace se člověk učí již v raném věku a dětství. Aniž o tom víme, přebíráme řeč těla od svých rodičů či blízkých. Stejně postavení těla, vzdálenost při rozhovoru či gesta. Nejvíce vnímanou částí těla při neverbální komunikaci je oblast obličeje a hlavy. Jde hlavně o kontakt očí a mimiku. Další vnímanou částí těla jsou ruce, pohyby rukou a paží a teprve potom jsou to pohyby a postoj těla a nohou. [15]

1.5.1 Mimika a gestika

Mimika představuje pohyb svalů v obličeji, svalů, které jsou hlavními sdělovači emocí. Vyjadřuje, co jedinec pocítuje, prožívá, ale také jaký má vztah ke sdělení. Ne vždy však mimika koresponduje s tím, co člověk opravdu cítí. Někdo se například usmívá, i když uvnitř pláče. Je pravda, že by se lidé měli víc usmívat, jelikož nikdy nevíme, kdo se zamíluje do našeho úsměvu, ale na druhou stranu může být takovýto úsměv chápán jako přetvářka. Jsou lidé, kteří dokážou takovýto úsměv odhalit, o takovýchto lidech by se dalo říct, že jsou mistry v komunikaci, jelikož umí naslouchat jiným.

Pod pojmem gestika rozumíme pohyby rukou, někdy také hlavy jako celku, či nohou. Tyto pohyby mohou taktéž dokreslit sdělení verbální. Gesta mohou být úmyslná, například pokud ukazujeme cestu nebo znázorňujeme nějakou velkou věc, ale také neúmyslná. Někteří lidé používají určitá gesta, která mají vnitřně zafixována. Ve starověku se dokonce gesta považovala za jeden z nejdůležitějších ukazatelů dobrého řečníka. [15]

1.5.2 Posturika a proxemika

Držení těla, napětí, uvolnění, náklon končetin či nastavení všech částí těla, tak takto by se dala charakterizovat posturika. Můžeme z ní vypozařovat vzájemný vztah dvou lidí, či téma, o kterém hovoří. [15]

Proxemika s tímto také bezprostředně souvisí, jelikož jde o pojem, který můžeme vysvětlit jako vzdálenost při komunikaci. Každý člověk potřebuje určitý prostor. Základním prostorem každého z nás je tak zvaná intimní či osobní zóna. Velikost této zóny je u každého jedince odlišná, ale můžeme říct, že se pohybuje zhruba od půl metru do dvou metrů. [15]

1.5.3 Pohledy

Oko je okno do duše, může nám o člověku mnoho říct. Na očích poznáme, když je někdo smutný, či pokud je někdo šťastný. Někteří lidé se dokáží očima smát. Oko v komunikaci vystupuje jednak jako sdělovač, ale hlavně jako přijímač. Čím nižší oční kontakt mezi komunikujícími jedinci probíhá, tím nejistěji se příjemce zprávy cítí. [15]

1.5.4 Haptika

Při komunikaci se také někdy stane, že se osoby dotýkají. Dotek může být formální, neformální, přátelský či intimní. Lidé se dotýkají různými částmi těla. Stisknutí či dotyk ruky, pohlazení či kontakt ramen, to vše patří mezi dotyky lidí. [15]

1.6 Zásady komunikace

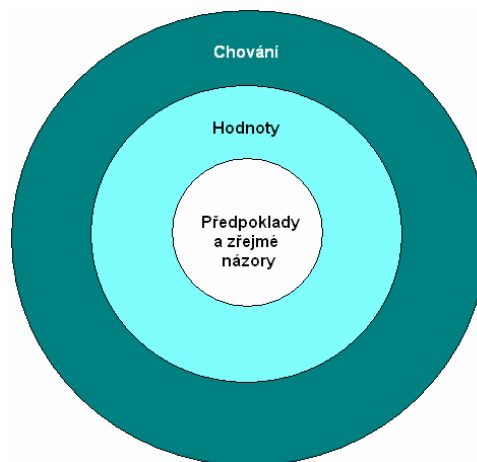
Porozumět sdělení nebo komunikaci jiných lidí je jednou z velice těžkých a náročných disciplín. V komunikaci je mnoho překážek, které nám porozumění mohou ztěžovat. Komunikace se často může zdát jako málo srozumitelná nebo dokonce nesrozumitelná. Abychom porozuměli komunikaci dvou lidí, komunikaci uvnitř malé skupiny nebo komunikaci s veřejností, potřebujeme znát několik zásad. Tyto zásady jsou důležité pro vysvětlení pojmu komunikace, ale mají také své praktické upotřebení. Umožňují nám pohled do problémů jako jsou například: [4]

- *proč někteří lidé dokáží komunikovat rychle a efektivně, zatímco jiní mají potíže dokonce i po dlouhodobé známosti,*
- *proč některým sdělením lidé uvěří snadno a proč jiným nevěří,*
- *proč se zdá, že se některé neshody týkají triviálních problémů, a přece se dají řešit tak těžko,*
- *proč lidé mohou zažít stejnou událost, a přece se neshodnou na tom, co se stalo,*
- *proč lidé tak snadno dokáží vykládat záměry druhých,*
- *proč věci vyřčené v hněvu nebo ve spěchu mají tak dlouhodobý účinek?*

1.7 Kultura a komunikace

Kultura je konstanta, která existuje v každém z nás a ať už si ji uvědomujeme nebo ne, ovlivňuje naše chování, jednání, a tím pádem také způsob naší komunikace. Každý jedinec je ale jak produktem kultury, tak také jejím tvůrcem. Je tedy na každém z nás, jak se naše komunikační kultura bude vyvíjet.

Jak řekl Mahátma Gándhí: „*Žádná kultura nemůže přežít, jestliže se chce vůči někomu uzavírat.*“ Tato myšlenka dnes dostává ještě hlubší význam, jelikož díky celosvětové globalizaci dnes bydlíme, nakupujeme, chodíme do školy a vlastně žijeme společně s lidmi z Afriky, Asie či Jižní Ameriky. K tomu, aby společnost i nadále fungovala a byla celistvá, je naprosto nezbytné, aby tyto rozdílné kultury byly schopny spolu najít „společnou řeč“, aby spolu dokázaly vycházet a žít vedle sebe bez vzájemné nenávisti či uzavírání se před okolním světem. Musí spolu prostě umět komunikovat. Vliv kultury prostupuje, ať už si to uvědomujeme či nikoliv, celým naším životem. Nejinak je tomu i v komunikaci. Kultura ovlivňuje to, jak vypadáme, jak se chováme, jak vnímáme sami sebe, své kamarády, sousedy, rodinu. Chceme-li být při komunikaci efektivní, musíme porozumět nejen své vlastní kultuře, ale také kulturám ostatním. Následující obrázek ukazuje tři úrovně kultury. [12]



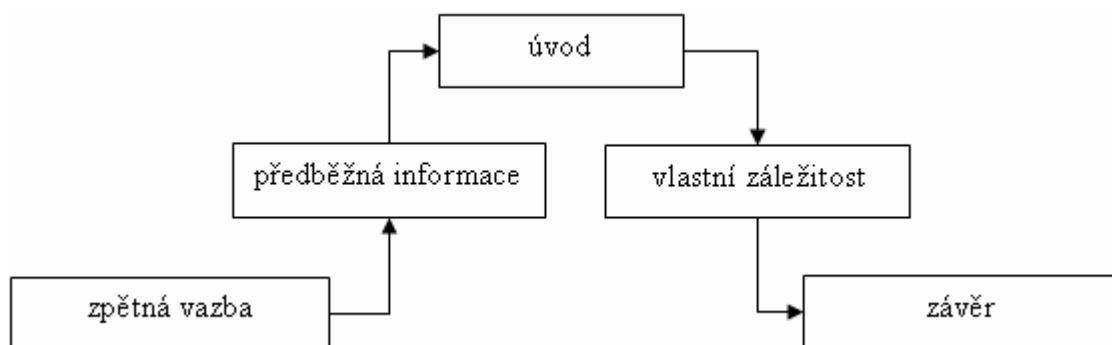
Obr. 1 Úrovně kultury [1]

1.8 Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikací rozumíme nejen komunikaci samého se sebou, ale také komunikaci dvou a více lidí. Tyto osoby mají okamžikem zahájení rozhovoru určitý „vztah“, a to i pokud se potkávají poprvé. Takovouto komunikaci potom můžeme nazývat konverzací.

1.9 Konverzace

Jak znázorňuje následující obrázek, konverzace má pět fází: úvod, předběžnou informaci, vlastní záležitost, zpětnou vazbu a závěr. Mezilidskou komunikací rozumíme jednak komunikaci tváří v tvář, ale také komunikaci pomocí internetu. Internetovou komunikací nejvíce podobnou rozhovoru tváří v tvář byl ještě donedávna e-mail. Ten však postrádá reálný čas, protože k přečtení e-mailu dochází až po uplynutí určité doby. Dnes ale tzv. instant messengery, programy jako je ICQ či Skype, umožňují komunikaci na internetu v reálném čase. Níže uvedené fáze jsou jakýmsi modelem, který ale nelze aplikovat na každou konverzaci. Nejdelší fází je fáze vlastní záležitosti. Fáze předběžné informace může být součástí úvodu stejně tak jako se může zpětná vazba „ztratit“ v závěru. V každé kultuře je model obměňován, jednotlivé fáze trvají rozdílnou dobu. To, co je v jedné kultuře zdvořilost, může být v kultuře odlišné chápáno jako projev nenávisti. [4]



Obr. 2 Fáze konverzace [4]

1.9.1 Úvod

Obecně je známo, že pokud s někým komunikujeme, je zdvořilostí nejdříve pozdravit. Úvodní část konverzace je tedy věnována právě pozdravu. Verbální pozdravy jako „Dobrý den, jak se vede, ahoj“ atd. nebo neverbální jako podání ruky, úklon či mávání ruky. Ideální je pak kombinace obou výše uvedených. V počítačové komunikaci je účinek neverbální komunikace značně omezen. Pokud totiž nedisponujeme mikrofonom či webkamerou, je takřka nemožné komunikovat jinak než verbálně. Do jisté míry nám neverbální komunikaci mohou vynahradit také „smajlíci“, což je forma obrázků znázorňující mimiku obličeje. [4]

Funkce pozdravu není jenom úvodem, ale také naznačuje, jak se konverzace bude dále vyvíjet. Lze jím například signalizovat, do jaké míry jsme svému spolukomunikujícímu při-

stupní, nebo nám může dát dosti významný signál o tom, jaký vztah k nám druhý člověk má. [4]

1.9.2 Předběžná informace

V této fázi konverzace poskytujeme informace, které mají za úkol otevřít komunikační kanál, například: „To nám dnes ale krásně svítí sluníčko“ a dále následuje stručný popis sdělení. V e-mailu k tomuto většinou slouží záhlaví. Tato část také slouží k přidělení role adresátovi, který na to následně reaguje. [4]

1.9.3 Vlastní záležitost

Tato fáze je hlavní částí konverzace. Každá konverzace má cíl a právě tato fáze má hlavní úlohu v nasměrování konverzace k takovému závěru, jaký si přejeme. Typické pro tuto fázi je střídání rolí mluvčího a posluchače, a to v krátkých intervalech. Tyto intervaly ovšem mohou trvat i několik dní, a to v případě elektronické pošty. Jde také o nejdelší fázi celé komunikace. Je důležité nejenom dobře reprodukovat své stanoviska, ale také umět naslouchat. Vyváženost těchto dvou částí je velice nezbytná. Pokud doba hovoru neboli vysílání převažuje nad dobou naslouchání, měli bychom dát dostatečný prostor druhému. Nezbytnou součástí této fáze je také udržení pozornosti nebo lépe vtáhnutí druhého do konverzace, kdy je vhodné zeptat se například na jeho názor. Při dialogu bychom se měli snažit reprodukovat kolegovy myšlenky, aby bylo jasné, že jsme jim porozuměli. Jednou z největších překážek v takovéto konverzaci je přerušování. Pokud totiž druhého přerušujeme, nedostává dostatečný prostor k tomu, aby vyjádřil svůj názor a tím konverzace ztrácí význam. Součástí této fáze je také neverbální komunikace. Sledování signálů, které nám druhá strana vysílá svým postojem, kýváním hlavy či úsměvem nám naznačuje, zda pokračovat nebo raději změnit téma, abychom posluchače zaujali. [4]

1.9.4 Zpětná vazba

Tato fáze komunikace je protějškem fáze druhé, tedy předběžných informací. Reagujeme tu na probíhající konverzaci pomocí signálů, kterými naznačujeme, že jsme vlastně skončili, takže v podstatě už k danému tématu nemáme co říct. [4]

Má pět podstatných dimenzí:

- pozitivní – negativní;

- soustředěná na osobu – soustředěná na sdělení;
- okamžitá – zpožděná;
- málo monitorovaná – vysoce monitorovaná;
- kritická – podporující.

Pokud má být zpětná vazba užitečná a efektivní, je nezbytně nutné zvolit polohu vysílaného signálu v každé z těchto pěti podstatných dimenzí. [4]

Zpětná vazba může být pozitivní, jako například sladký úsměv nebo potlesk, čímž sdělujeme, že vše proběhlo v pořádku a v klidu můžeme pokračovat v konverzaci. Naopak negativní zpětná vazba jako zamračené obočí nebo pískání ukazují na to, že některá část našeho projevu je zřejmě v nepořádku, a proto musíme urychleně zjednat nápravu.

Zpětnou vazbu je možno směřovat na sdělení, ale také na osobu. Takováto vazba je buďto bezprostřední, tedy okamžitá, nebo zpožděná. Okamžitá je typická pro osobní komunikaci. Zpožděnou naopak používáme při využívání elektronických médií, zejména pak e-mailu. Další z podstatných dimenzí je monitorování, pokud hovoříme, tak většinou reagujeme spontánně a proto nijak výrazně nemonitorujeme své reakce. Při vysoce konstruovaných reakcích je míra monitoringu o poznání významnější. Zpětná vazba kritická nám ukazuje jistý stupeň hodnocení, podporující naopak utěšuje a dává klid po pokračování. [4]

1.9.5 Závěr

Poslední fází je opak fáze první, jde tedy o rozloučení. Podobně jako fáze první spojuje prvky komunikace verbální a komunikace neverbální. Vyjadřujeme zde svůj záměr skončit. Můžeme zde také vyjádřit svou podporu či poděkovat za poutavý rozhovor. [4]

2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. Nejde o žádné doručování pošty, jak si někteří myslí, ani o to, aby se všechny informace dostali na své místo. Ve skutečnosti se jedná o takové propojení pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění si a skutečnou spolupráci. [6]

2.1 Vymezení pojmu vnitrofiremní komunikace

Tento termín zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, která probíhá mezi jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak verbální tak nonverbální, tak také komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance. Většina manažerů si je vědoma pouze vlivu té slovní a písemné, obě dohromady však přinášejí pouze 10 % informačních prvků. Mnohem větší část je realizována mimoslovně, jde převážně o činy manažerů a ostatních pracovníků a systém firemní kultury. [6]

2.2 Komunikační kanály v podniku

Nejvhodnější formou komunikace ve skupině je komunikace tváří v tvář, kdy je zde možnost okamžitého upřesnění nejasností. I při této formě komunikace však může dojít ke zkreslení informací, a to zejména v situaci, kdy se této konverzace účastní zprostředkovatel. Takovýmto způsobem může vzniknout z informace původní informace úplně jiného charakteru. Každý zprostředkovatel totiž přidá část svého emocionálního či jiného vlivu, a tím vlastní informaci změní. Komunikace tváří v tvář je ale v dnešním uspěchaném světě velkým luxusem. Firmy proto využívají celou řadu jiných komunikačních kanálů, jako jsou například: [15]

- skupinový rozhovor , porada či týmová diskuse;
- konference, výroční zpráva, masové shromáždění či seminář;
- vzdělávání, přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky;
- podnikové noviny a časopisy nebo nástěnky;
- externí komunikace s partnery a zákazníky;
- kolektivní vyjednávání, dopisy, písemné zprávy;

- telefonování, telefonické porady, faxy, telegramy;
- dotazníky, průzkum mínění, oběžníky, metodické pokyny, předpisy;
- e-maily, internet, elektronická porada;
- podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku, reklama.

O tom, který komunikační kanál využít, rozhoduje mnoho faktorů, jako například zohlednění rychlosti, přesnosti, finanční náročnosti či množství lidí, se kterými chceme komunikovat. Jednotlivé komunikační kanály mají rozdílný efekt výše uvedených ukazatelů. Je ale samozřejmostí, že v neposlední řadě záleží také na posluchačích. [15]

O úspěšném komunikačním procesu můžeme hovořit jen tehdy, pokud jeho výsledek podporuje dosažení cíle. Je velice důležité, aby obě zúčastněné strany našly „společnou řeč“, našly takový komunikační kanál, který bude vyhovovat jak straně přednášející, tak straně naslouchající. Pokud obě tyto strany mají vzájemnou důvěru, otevřenost a pozitivní vztahy, je úspěšné řešení problému či dosahování hospodářského výsledku o mnoho snadnější, nežli v případě opačném.[15]

2.3 Elektronická média v komunikaci

Rozvoj této formy komunikace je možný díky obrovskému rozvoji informačních technologií. Každý manažer dnes používá notebook nebo přinejmenším stolní počítač či mobilní telefon. Využitím těchto elektronických médií je komunikace více elastickou. Umožňuje totiž komunikovat v reálném čase s kýmkoliv, bez ohledu na to, je-li ve vedlejší místnosti nebo na druhé straně planety. Hlavní výhodou je tedy rychlost a možnost rychlé zpětné vazby.

2.3.1 Telefonování

I přes masivní nástup internetu zůstává právě telefonování nejuniverzálnějším a nejvíce využívaným prostředkem rychlé komunikace na dálku. Dnešní telefonování je samozřejmě odlišné od telefonování původního. Dnes má telefon takové možnosti, o kterých se Grahamu Bellovi ani nesnilo. [18]

2.3.2 Internet

Internet je celosvětový systém propojení počítačových sítí, takzvaná síť sítí, které jsou schopny navzájem si vyměňovat data na základě jednotného protokolu TCP/IP. Je používán jako synonymum pro otevřenou počítačovou síť nekomerčního charakteru. Prostřednictvím internetu je možné komunikovat v reálném čase s kýmkoliv a kdekoliv. Slouží nám k tomu následující komunikační služby internetu. [21]

Elektronická pošta

Při psaní elektronické pošty nebo takzvaného e-mailu musíme dodržovat několik zásad, díky kterým je e-mail jasnější a srozumitelnější. Jde o uvedení vhodného „předmětu“, který naznačí o jaký jde problém. Služební e-maily posíláme zásadně na služební adresy, nikoliv na adresu osobní. Každý mail by měl být adresný, což znamená, že je důležité neposílat všechno všem, ale snažit se snižovat komunikační zatížení svých kolegů a posílat e-maily opravdu pouze těm, kteří mají s danou informací co do činění. Obecnou strukturu e-mail přebírá od klasických dopisů a dle obecně uznávaného kodexu jde o tuto formu - začíná se oslovením, následuje stručný popis toho „co se stalo“, poté objasnění „co z toho vyplývá“ a „jaké navrhuje řešení“. Každý mail by měl být zakončen rozloučením případně poděkováním. [10]

Instant Messenger

Jde o internetovou službu, která umožňuje uživatelům sledovat, kteří z jejich přátel jsou zrovna připojeni. Poskytuje psaní zpráv v reálném čase, takže odezva je několik milisekund. Další službou je také posílání souborů či odkazů. Programy jako ICQ či Skype jsou dnes využívány téměř v každé domácnosti či firmě. [21]

Webové stránky

Internetová stránka, nebo také z angličtiny převzatá webová stránka, je souhrnem obrázků, videí, textů a dalších digitálních prostředků, které jsou hostovány na jednom nebo více serverech a jsou přístupné na internetu. [21]

2.4 Předpoklady fungování vnitrofiremní komunikace

Základními podmínkami pro to, aby vnitrofiremní komunikace fungovala, je odpovídající organizace práce a jasná strategie personálního oddělení, která musí být součástí celopodnikové strategie a také musí vycházet z firemní vize. Jedině pokud si vrcholový management uvědomí důležitost práce s lidmi a propojení tohoto systému s firemními cíli, může takovýto personální přístup ovlivnit celou firmu a tím i kulturu uvnitř firmy a komunikaci, která vše spojuje. Funguje-li vnitropodniková komunikace, pak jsou pracovníci firmy kvalitně a včas informováni a dostatečně motivováni. Každý má dostatek informací pro výkon své práce, ví co se od něho čeká. Je ochoten táhnout za jeden provaz. [6]

2.5 Vnitrofiremní komunikační nástroje

Nástroje jsou přenašeči všech informací. Vždy je potřeba určit důležitost každé informace, jelikož největší hrozba pro nástroje vnitrofiremní komunikace je přetížení příjemce informace. Otázkou tedy není zda tyto nástroje používat, ale jakouže formu mají mít. Tyto nástroje můžeme rozdělit do čtyř skupin: [10]

- úvodní informace,
- kontinuální informace,
- personální informace,
- vnější informace.

2.5.1 Úvodní informace

Při uvedení zaměstnance do firmy potřebuje tento nový zaměstnanec velké množství informací. Většina personálních oddělení zpracovává pro své nově příchozí zaměstnance brožuru představující organizaci. Zaměstnanec se zde dozví informace o historii, výrobním procesu, ale zejména o plánech do budoucna a hlavních cílech firmy. Součástí je také schéma organizační struktury, kde se nachází pro zaměstnance velice důležitý popis pracovního místa. V některých firmách se taktéž zpracovává komunikační brožura firmy, ve které jsou nastíněny komunikační zvyky dané firmy. Tato brožura obsahuje materiály, jak je strukturován telefonní hovor, vedení porad, řešení konflikty či jak správně prezentovat svůj vlastní názor. [10]

2.5.2 Kontinuální informace

Cílem těchto nástrojů je zabezpečit důležité informace pro výkon pracovního místa, firemní sounáležitosti a také informace zabezpečující formování osobnosti zaměstnance. Jedním ze základních nástrojů je report, patří sem ale také interní časopis, nástěnka, firemní soutěže, schránky na připomínky či nápady, výroční zprávy, elektronická pošta, porady týmů a výjezdy pracovníků na konference. [10]

Report

Jedná se převážně o písemnou zprávu zaměstnance pro nadřízeného. Stručný text, který popisuje náplň pracovního dne, a to jasně, srozumitelně a stručně. Zaměstnanec si nejčastěji zapisuje důležité události do svého diáře a na základě tohoto sestaví například koncem týdne tzv. týdenní report. Nadřízený má tak přehled o činnostech prováděných zaměstnancem, může jej touto formou kontrolovat, jestli provádí právě ty úkony, které má v popisu práce a kolik času jim věnuje. Report je ale také přínosný pro samotného zaměstnance, jelikož tak může sledovat svou metodiku práce, dosažené výsledky a nasazení, s jakým jich dosáhl. Zaměstnanec tak může analyzovat proměnné, které jeho výkon ovlivňují, může se vyhnout případným nedostatkům v týdnu následujícím a stát se tak efektivnějším. [10]

Nástěnka

Nástěnka je informační tabule či deska, většinou připevněná na zeď. Zpravidla slouží k propagaci, reklamě, vyvěšování vzkazů či informací. Venkovní nástěnky vypadají spíše jako vestavěné skříně. Nástěnky takového typu mohou sloužit jako oficiální desky využívané při komunikaci s občany či zaměstnanci. [21]

V dobách, kdy v naší zemi vládl komunismus, byly právě nástěnky nedílnou součástí každodenního života. Propaganda, která se na každého chrlila z každé nástěnky, byla až nepředstavitelnou zbraní tehdejšího režimu. Každá nástěnka tehdy měla svého nástěnkového dělníka, který zodpovídal za svoji nástěnku. [21]

Nástěnky jsou nejčastěji umístěny na chodbách či místech, kde je předpoklad hojného výskytu osob, v našem případě zaměstnanců, které chceme zaujmout a informovat. Nástěnka tak může být v jídelně, v šatně či vstupu na toalety. Nástěnka je velice levným komunikačním nástrojem, je ale důležité na nástěnku umísťovat pouze takové informace, které jsou pro zaměstnance důležité. [10]

Porada týmu

Porada není beseda. Jedná se o informační schůzku, při které musí vedoucí jasně definovat cíl. Musí také vědět, jakých změn chce prostřednictvím porady dosáhnout. Vedoucí musí umět na tomto společném jednání sdělit ostatním, co a proč je nutné udělat, ale také jim pomoci či nastínit způsob, jak to mají udělat. Porada musí mít jasně definovaný program a přibližnou dobu trvání. Důležitý je čas zahájení, účastníci porady by samozřejmě měli chodit včas. Na druhou stranu porada nesmí být mnohem delší, než byl původní plán. Velikou výhodou je, pokud účastníci porady dostali podklady k poradě předem. Celkový čas porady se tak výrazně sníží, jelikož měli všichni dostatečný čas nastudovat alespoň základní informace předem. Účastníci porady by za žádnou cenu neměli být zahlceni informacemi. Platí tu totiž staré známé: „méně je někdy více“. Vedoucí porady musí pečlivě zvážit jaké informace jsou pro tu kterou skupinu zaměstnanců důležité či nezbytně nutné a které ne. [19]

2.5.3 Personální informace

Personální oddělení je hlavním oddělením komunikace se zaměstnanci. Zprostředkovává komunikaci mezi odbory, administrativou a jednotlivými zaměstnanci. Poskytuje všem zúčastněným nepřestávající tok nových informací. Jejimi hlavními cíli je motivovat zaměstnance, vzdělávat je, ohodnocovat, kontrolovat. Personální oddělení si taktéž stanovuje komunikační strategii vůči zaměstnancům, což je součástí již zmiňované motivace, protože kdo jiný by měl tuto roli zastupovat nežli právě personální oddělení. [10]

2.5.4 Vnější informace

Jde o formu komunikace s vnějším okolím, úpravu interních dokumentů, které dotvářejí obraz firmy. Tyto nástroje silně ovlivňují podobu celé firmy z vnějšku. Vytváří firemní image. Patří sem podniková reklama, prezentace v médiích, či prodejní kampaně. Ve spojení s těmito informacemi slyšíme často termín „komunikační bilance“, která označuje souhrn všech údajů vytvořených pro účely vztahu s veřejností. Tato bilance předpokládá pečlivou a podrobnou studii, v čemž ovšem většina podniků tak pečlivá není. Lze ji použít na měření efektivnosti komunikačních systémů, a to jak vnějších tak vnitřních. Zpráva dobře zpracované komunikační bilance je pak důležitým podkladem pro vedení společnosti, a proto je její důkladné zpracování velmi důležité. [10]

2.6 Image a reputace firmy

Každá společnost má mnoho kontaktů se širokou veřejností. Jde o image identity, jak je firma vnímána cílovou skupinou. Jedná se o postoj veřejnosti, k dané společnosti. [2]

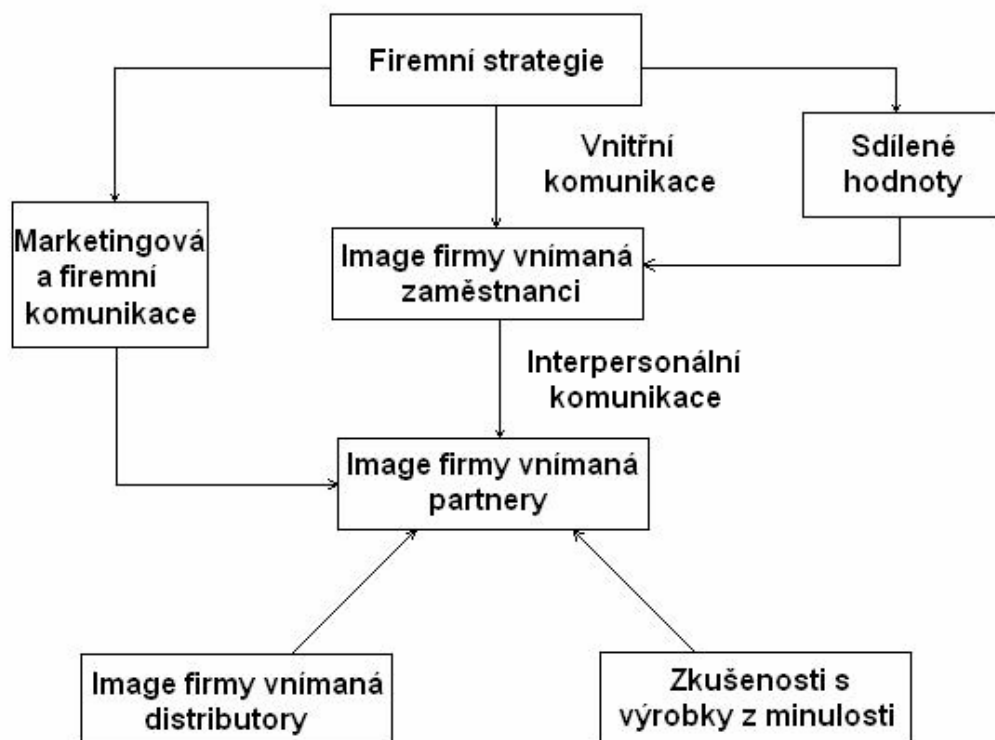
Reputace je dojem, jaký firma vyvolává u jednotlivců na základě toho, co již se společností zažili, zkušenosti či vlivy komunikace a chování. [3]

Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je, že image může být pomíjivá a mít krátké trvání. Lze ji tedy snadno obměňovat. Zatímco reputace se tvoří delší dobu a je velice složité ji měnit. Vybudovat si dobrou image je tedy otázkou krátkého časového úseku, zatímco dobrá reputace je úkolem koncepční práce a dobře zvolené strategie komunikace s veřejností.

Image je ovlivněna mnoha faktory. Nejdůležitějšími jsou: [3]

- identita,
- komunikace.

Firemní identita, neboli kultura a její strategie jsou stejně důležité jako marketing a komunikace. Důležitou roli samozřejmě hrají také zaměstnanci firmy. Následující obrázek znázorňuje souhrn všech skutečností, které ovlivňují image firmy. [3]



Obr. 3 Faktory ovlivňující image firmy [3]

2.7 Problémy vnitřní komunikace

Nejčastějšími problémy, které se v českých firmách vyskytují jsou [6]:

- zastaralá organizace práce,
- hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura,
- nedostatečná otevřenost komunikace,
- nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera,
- nedostatečný zpětnovazební systém,
- převážně jednosměrná vnitřní komunikace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI INDET SAFETY SYSTEMS A. S.

3.1 Profil společnosti Indet Safety Systems a. s.

Akciová společnost INDET SAFETY SYSTEMS a.s. (dále také ISS) se zabývá výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech, tj. předpínače bezpečnostních pásů a inflátory airbagů. Navazuje na tradici výroby průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně a rozvíjí technologie vyvinuté mateřskou firmou Nippon Kayaku Co., Ltd., významného výrobce systémů pro spouštění airbagů do automobilů a vyvíječů plynů pro přepínače bezpečnostních pásů. [9]

- **Oficiální název:** INDET SAFETY SYSTEMS a.s.
- **Sídlo firmy:** Bobrky 462, 755 01 Vsetín, ČR
- **IČ:** 25114638
- **Datum založení:** 20. 3. 1997
- **Základní jmění:** 361 mil. CZK
- **Vrcholný představitel:** Kenjiro Nishida (předseda představenstva a CEO)



Obr. 4 Logo Indet Safety Systems a. s. [7]

3.1.1 Nippon Kayaku Group

Nippon Kayaku Group je tvořena Nippon Kayaku Co., Ltd. a dále dceřinými a přidruženými společnostmi. Byla založena v roce 1916 jako podnik s působností v oblasti čistých chemikálií. Zaměstnává 4300 zaměstnanců v několika závodech v Japonsku a po celém světě při konsolidovaných tržbách přesahujících 1,1 miliardy USD. Hlavními oblastmi podnikání jsou výbušniny, barviva, léčiva, agrochemikálie, funkční chemikálie, katalyzátory a bezpečnostní prvky do automobilů. Aktivita v oblastech bezpečnostních systémů zača-

ly v roce 1992 výrobou a prodejem inflátorů pro airbagy a poté v roce 1992 mikro gas generátorů pro bezpečnostní pásy. [9]

Firmy zahrnuté do Safety Systems Group:

- Nippon Kayaku Co., Ltd., Hokeji Plant, Japonsko
- Indet Safety Systems a. s., Vsetín, ČR
- LifeSparc Inc., Kalifornie, USA
- Nippon Kayaku CZ, s.r.o., Jablunka, ČR
- Kayaku Safety Systems (Huzhou) Co., Ltd., Čína
- Kayaku Safety Systems De Mexico, S.A.DE C.V., Mexiko



Obr. 5 Logo a název Nippon Kayaku Co., Ltd.

v japonštině [16]

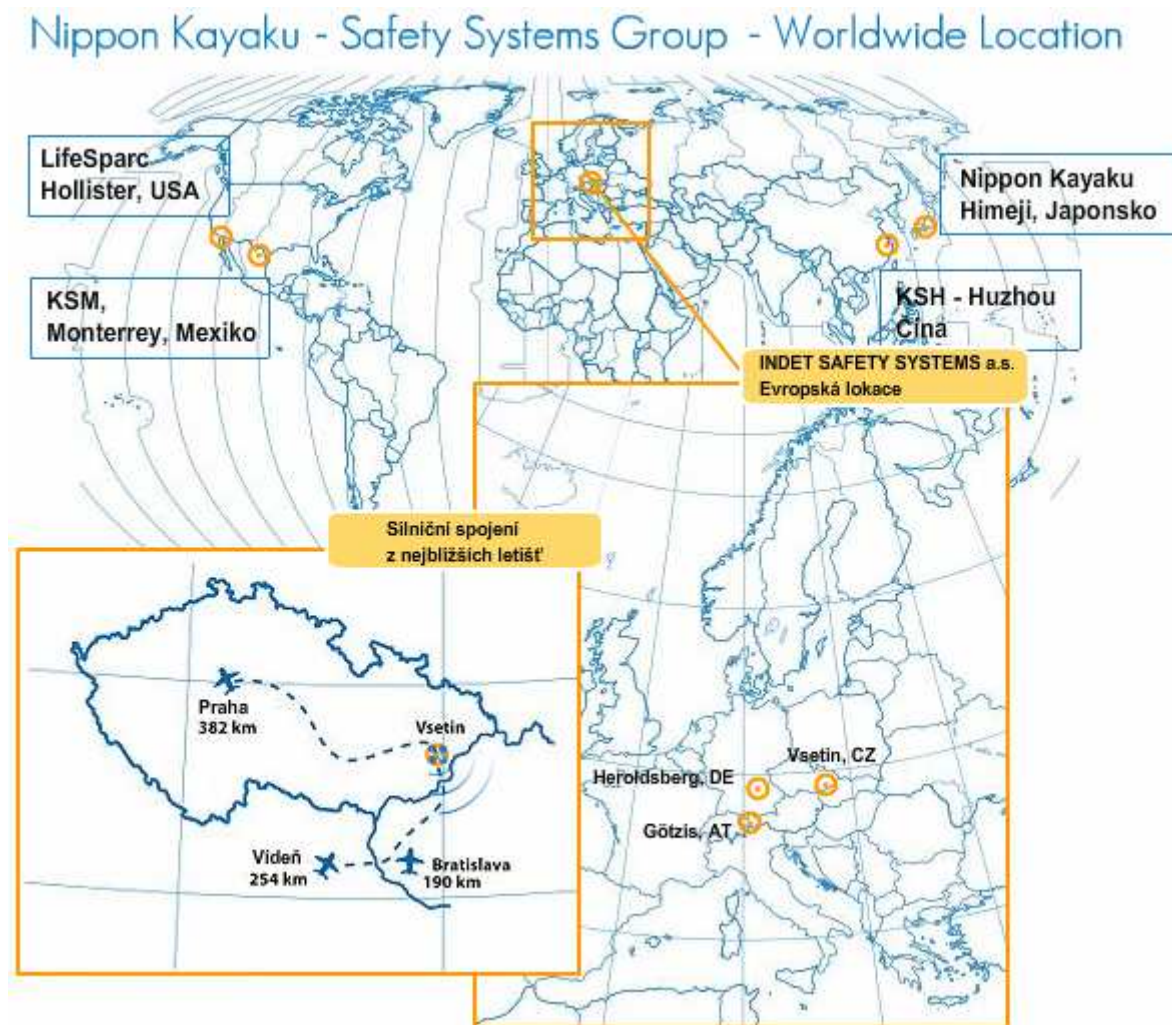
Mise firmy

Žádný systém nemůže pracovat bez spolehlivého srdce.

Pyrotechnika ISS: Srdce automobilových bezpečnostních systémů. [7]

Vize firmy

ISS má za cíl stát se jedním z pěti nejvýznamnějších výrobců iniciátorů na světě, známým pro svou technickou a jakostní kvalitu svých výrobků, pro svůj inovativní přístup a flexibilitu ve vývoji a výrobě. ISS má za cíl stát se strategickým dodavatelem evropských výrobců modulů, žádaným nejen nákupčími, ale také jejich inženýry a zástupci jakosti. [7]



Obr. 6 Umístění firem skupiny Nippon Kayaku Group [7]

3.1.2 Vznik a historie společnosti

Společnost INDET SAFETY SYSTEMS a. s., byla založena roku 1997. Je výrobcem iniciátorů, neboli squibů pro moduly pasivní ochrany v automobilech. V roce 2000 byla odkoupena a stala se tak dceřinou společností Nippon Kayaku Co., Ltd., významného hráče na japonském trhu. Začala postupně adaptovat nové technologie pro výrobu mikro gas generátorů a dalšího typu pyrotechnických iniciátorů, tzv. skleněných squibů. Díky zisku těchto technologií a neustálému vývoji nových produktů se společnosti daří každoročně vykazovat značný růst. V roce 2002 byla v Německém Heroldsbergu otevřena nová obchodní kancelář. O dva roky později proběhl odkup zbývajícího podílu a Nippon Kayaku Co., Ltd. tak získala 100% podíl firemních akcií. V roce 2006 byla založena sesterská společnost Nippon Kayaku CZ, s.r.o. V roce 2007 byla přesunuta administrativní centrála a

sklady na Bobrky, Vsetín. V témže roce se převzetím výrobní technologie na výrobu lan-
kových gas generátorů od rakouské společnosti Hirschmann Automotive otevřely pro spo-
lečnost nové možnosti na trhu s automobilovými komponenty. Firma má jasnou firemní
misi a její cíle jsou vždy nastaveny tak, aby směřovaly k jejímu naplnění. [7]

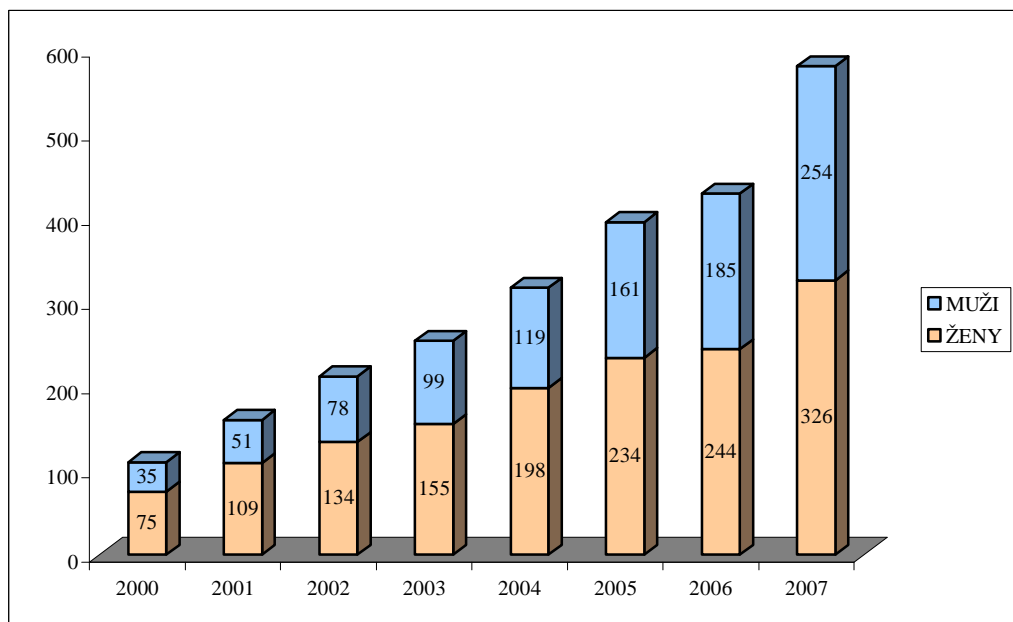
3.1.3 Organizační struktura



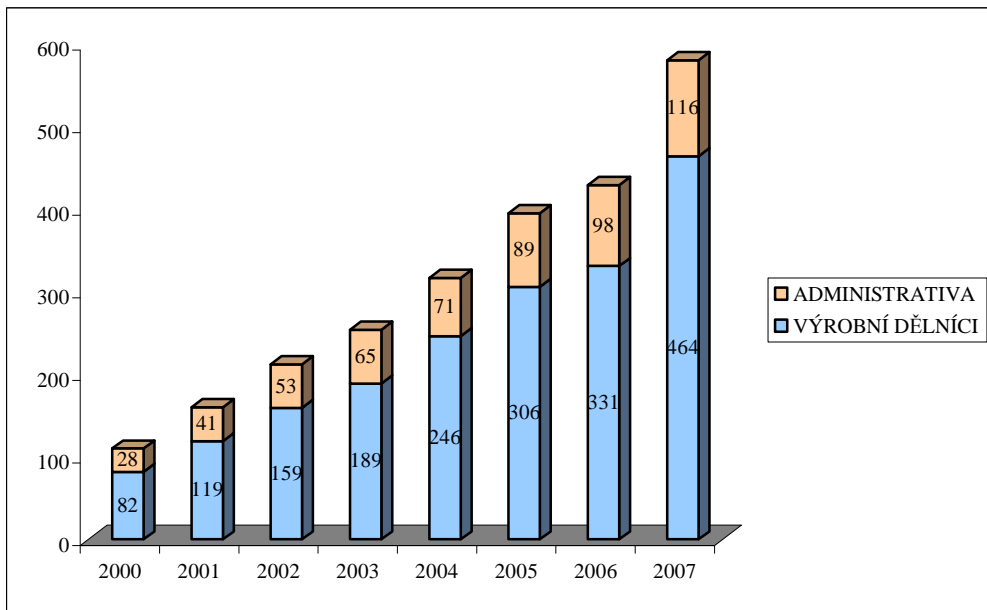
Obr. 7 Organizační struktura [7]

3.1.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Z grafu 1 a 2 je patrný rozvoj společnosti. Společnost zaměstnává 580 zaměstnanců z celého regionu Vsetínsko. Je tak důležitým hráčem na trhu práce.



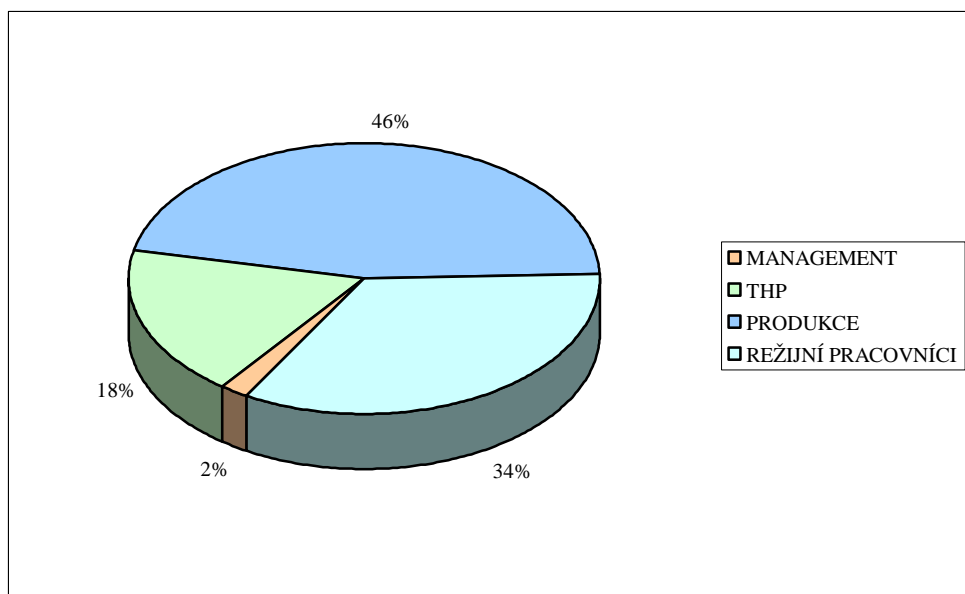
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců (muži a ženy) [9]



Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců (administrativa a výrobní dělníci) [9]

3.1.5 Struktura zaměstnanců

Na grafu 3 můžeme vidět, že z celkového počtu 580 zaměstnanců (údaj z 31.12.2007) jsou pouze dvě procenta personálních pracovníků, což činí pouze 12 osob. V roce 2000 bylo zaměstnanců téhož oddělení 9, od roku 2000 se celkový počet pracovníků vzrostl více než pětinašobně, počet pracovníku managementu se ale zvýšil jen nepatrně.



Graf 3 Struktura zaměstnanců koncem roku 2007 [9]

3.2 PEST analýza

3.2.1 Politické a legislativní faktory

Specifikem odvětví je každodenní nakládání s výbušninami za stálého zvyšování produktivity, což umožňuje konkurovat v rostoucím automobilovém průmyslu. Z tohoto důvodu je ve firmě ISS zaveden průběžně zlepšovaný systém řízení bezpečnosti práce neustálé kontroly. Všechny produkty a výrobní postupy musí splňovat veškeré administrativní předpisy. Všichni pracovníci jsou pravidelně proškolení v bezpečnosti. Technologické postupy na všech úrovních obsahují předepsaná bezpečnostní opatření a ochranné pomůcky. Pracoviště a zařízení jsou navrhována s ohledem na bezpečný provoz a jsou vysoce ceněny jak zákazníky, tak i akademickým světem. [8]

Společnost se snaží odhadovat předpokládaný vývoj nových legislativních opatření, která by mohla omezovat výrobu a vývoj jejich výrobků. Jako jedna z prvních v Evropě rozvíjí výrobu svých produktů na ekologičtějších látkách, nežli tomu bylo dosud u konkurentů.

3.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomika ČR je stabilizovaná, řadí se mezi vyspělé státy EU. Inflace se nyní pohybuje okolo 4 %. Inflační cíl ČNB je snížit inflaci na 3 %. Tento ukazatel je důležitý pro vstup do eurozóny. Nezaměstnanost se drží na stálých hodnotách bez větších výkyvů. Pro vývoj nezaměstnanosti ČR je charakteristický především růst počtu dobrovolně nezaměstnaných osob. Pozitivní je zájem obyvatelstva o další formy rozvoje vzdělávání. Negativním je naopak stárnutí ekonomicky aktivního obyvatelstva. Česká koruna vůči ostatním měnám posiluje. Problémem Vsetínského regionu by mohlo být nedostatečné množství dostatečně kvalifikovaných pracovníků.

3.2.3 Sociální a kulturní faktory

Životní úroveň obyvatel se zvyšuje, tím pádem také prodej luxusních vozů. Vozy s airbagem byly dříve raritou, dnes je výjimkou automobil bez airbagu. Bezpečnostní vybavenost automobilů se stává jedním z nejdůležitějších aspektů při výběru nového automobilu. Lidé jsou tedy ochotni za své bezpečí zaplatit mnohem víc, než tomu bylo dříve.

Společnost má japonské vedení, které se snaží aplikovat své pracovní postupy a návyky u všech svých zaměstnanců. Značené kulturní rozdíly proces implementace značně prodlouží.

3.2.4 Technické a technologické faktory

Firma je velmi pokroková, již dávno pochopila důležitost technického a technologického rozvoje. Právě z těchto důvodů podporuje rozvoj nových technologií a velkou pozornost věnuje výzkumu do budoucna. Při vývoji nových technologií společnost zohledňuje vliv na životní prostředí. V červnu roku 2005 bylo za podpory vládní agentury Czechinvest otevřeno technologické centrum, které má sloužit jako jedinečně vybavená základna pro rostoucí skupinu vývojářů. Centrum pod svou střechou skrývá prvotřídní zkušební laboratoř, která průběžně poskytuje simulace dlouhodobých zátěží a balistická data. Vývojový tým vede řadu meziútvárových projektových týmů, které jsou jmenovány s každým novým vývojovým projektem. Projektové řízení úzce spolupracuje s Ústavem energetických materiálů při Univerzitě Pardubice a mnoho absolventů se stalo klíčovými osobnostmi centra. [8]

V ISS jsou zavedeny nejmodernější systémy oblasti řízení jakosti a životního prostředí. Systémy ISO/TS 16949:2002 a ISO 14001:2004 se staly nedílnou součástí každodenní práce, stejně jako důležitým nástrojem pro neustálé zlepšování výzkumu, vývoje, tvorbu strategie a plánování. [8]

3.3 SWOT analýza

3.3.1 Silné stránky

- Silná finanční základna, s tím souvisí také schopnost okamžitě hradit své závazky. Zákazníci a ostatní firmy tak dostávají jasný signál, že firma je solventní.
- Výsadní postavení ve výrobě a vývoji bezpečnostních zařízení automobilů.
- Jasný a otevřený názor a vztah k životnímu prostředí.
- Pozitivní přístup k zaměstnancům a ke komunikaci s nimi.
- Jasně definovaná strategie a cíl společnosti.

3.3.2 Slabé stránky

- Rychlý rozvoj společnosti s sebou přináší rizika nedostatečné odbornosti, či zbytečně velký nátlak kladený na nové zaměstnance. Nový zaměstnanec potřebuje dostatečný čas na adaptaci v novém prostředí.
- Mezery v komunikaci zaměstnanců na nižší úrovni.

3.3.3 Příležitosti

- Výstavba rychlostní komunikace, což bude důležité spojení směrem na Valašské Meziříčí a následně na Ostravu a tedy letiště Ostrava Mošnov.
- Výchova nové generace oddaných zaměstnanců, ztotožněných s cíly firmy.

3.3.4 Hrozby

- Opomenutí důležitosti komunikace se všemi zaměstnanci, bez ohledu na postavení.
- Příliš rychlý růst společnosti, s následnými problémy v nedořešených, nebo narychlo řešených oblastech firemní komunikace.
- Nové předpisy, znemožňující výrobu stávající či plánované produkce.

3.4 Vnitrofiremní komunikace a její nástroje

Dále uvádím prvky komunikace, které jsem ve firmě Indet Safety Systems a.s. vyzoroval a popisují, jakou formou jsou jednotlivé etapy komunikace ve společnosti řešeny.

Firma si uvědomuje důležitost spokojeného zaměstnance, který se co možná nejvíce ztotožňuje s hlavními cíli firmy. K tomu aby pracovník mohl svou pozici vykonávat, potřebuje potřebné informace včas a ve formě, která je pro něj vhodná a srozumitelná. Jak jsem již vysvětlil v teoretické části, vnitrofiremní komunikaci a tedy předávání informací lze rozčlenit do 4 etap. Jedná se o:

- úvodní informace,
- kontinuální, neboli průběžné informace,
- personální informace,
- vnější informace.

3.4.1 Úvodní informace

Firma Indet Safety Systems a. s. má pro své nové zaměstnance vypracován podrobný písemný dokument zvaný: „*První rozhlédnutí*“. Nastupující zaměstnanec zde nalezne základní informace o společnosti, výrobovém portfoliu, struktuře zaměstnanců, atd. Další informace se týkají teorie z oblasti pracovního práva. Pracovník se zde dozví druh vykonávané práce, výpovědní dobu, mzdu, pracovní dobu a vnitřní předpisy společnosti.

První den nástupu do pracovního poměru je zaměstnanec doslova zasypan novými informacemi. Při přijetí zaměstnance probíhá adaptační a školicí program. V rámci tohoto úvodního školení je zaměstnanec, prostřednictvím proškolených odborníků, seznámen s [10]:

- pracovním řádem,
- bezpečností,
- požární ochranou,
- politikou jakosti,
- cíli pro příští rok.

Pracovníci provozního úseku jsou seznámeni s výrobou, jednotlivými pracovišti a specifickou terminologií. Tímto vším je nově příchozí zaměstnanec proveden zodpovědným nadřízeným, který bezprostředně reaguje na dotazy a vše názorně vysvětlí. Zaměstnanci jsou z počátku zaučeni a vedeni na jednotlivých pracovištích zkušenějšími pracovníky. Jde tedy o využití metody učení se v praxi, neboli on the job training. [9]

3.4.2 Kontinuální informace

Cílem komunikace v této fázi je dostatečná informovanost všech zúčastněných. Zaměstnanec potřebuje informace k výkonu své práce, vrcholový management naopak v této fázi zjišťuje, jak zaměstnanci plní své povinnosti. Průběžná informovanost zaměstnanců společnosti ISS je zajištěna prostřednictvím následujících komunikačních nástrojů.

Porady a meetingy

Pro účely porad je firmou vyhrazena speciální zasedací místnost. Porady mají ve firmě Indet Safety Systems a. s. velmi důležité místo, patří k jednomu z hlavních nástrojů komunikace managementu. Z toho důvodu uvádím porady realizované v ISS. Jednou z těchto porad je tak zvaný Board meeting. Jde o poradou, která se koná třikrát do roka. Board meetingů se účastní pouze vrcholové vedení společnosti. Projednává se zde vývoj výroby a technologií, ale především schvalování plánů na další období. Tyto porady se konají v Japonsku. Vrcholoví manažeři Nippon Kayaku Co., Ltd. navštěvují ISS a provádějí prohlídky, na kterých kontrolují plnění cílů stanovených na těchto poradách. Dalším druhem porad ve společnosti ISS jsou porady LINCOM, které jsou zaměřeny na novinky ve vývoji a výzkumu technologií, jakosti a logistiky. Zkratka LINCOM je tvořena počátečními písmeny společností, které se této poradě účastní. [9]

- L - LifeSparc Inc., Kalifornie, USA.
- I - Indet Safety Systemse a. s., Vsetín, ČR.
- N - Nippon Kayaku Co., Ltd., Hokeji Plant, Japonsko.

Na výše uvedených poradách jde o komunikaci majitelů společnosti a vrcholového managementu. Dalším stupněm v hierarchii společnosti je komunikace na poradách pro nižší a střední management. Ve společnosti Indet Safety Systems a. s. jsou to manažerské porady nazvané:

- TOP meetingy, které se konají jednou za měsíc, účastní se jich vedení a seniorští manažeři.
- Pravidelné pondělní porady, které se účastní vedoucí útvarů. Informace se týkají shrnutí uplynulého týdne a seznámení s programem týdne začínajícího.
- Porady úseků, což jsou informační porady s dělníky.

Ostatní porady jsou svolávány dle potřeby. Meetingů se účastní jenom ti zaměstnanci, kterých se daná problematika bezprostředně týká. Informace, které na poradách získají, by měli filtrovat a ve srozumitelné formě informovat své podřízené. Při analýze komunikace ISS ale zjišťuji, že tomu tak mnohdy není. Zaměstnanci na nižší úrovni se informace dozví často se značným zpožděním, z jiných zdrojů. Je to například v jídelně, šatně či jiných místech, kde je možnost potkat se s kolegy a probrat dění ve firmě. Tento čas však není pra-

covní dobou, ale časem přestávky na oběd, nebo doba bezprostředně před začátkem pracovní doby, či po jejím skončení.

Týmy

Sestavováním týmů je ulehčena komunikace jejich členů. Pravidelné schůzky týmů umožňují jednotlivým členům uvádět své připomínky a diskutovat o nových nápadech.

Jde o *Projektové a produktové týmy*. Schůzky těchto týmů jsou každý týden, jsou zaměřeny na výrobu a vývoj nových typů výrobků a technologií.

QMS tým řízení jakosti. Úkolem QMS týmu je nejen sledování a kontrola kvality vyprodukovaných výrobků, ale zejména osvěta výrobních dělníků, kteří musí pochopit, že přípustná je pouze produkce výrobků odpovídající kvality. [9]

Tým životního prostředí, enviromentální manažerský systém, neboli EMS dohlíží na to, jaký má firma vliv na životní prostředí, reguluje jej a kontroluje. Tým seznamuje zaměstnance se systémem EMS, politikou EMS a také cíli EMS. [9]

Dalším je *tým Kaizen*. Tento tým vyhodnocuje zlepšovací návrhy zaměstnanců a rozhoduje o jejich realizaci. Údaje o realizaci a počtech vylepšení zveřejňuje společnost na nástěnkách.

Týmy jsou tvořeny pouze zaměstnanci na vyšších postech. Zaměstnanci ve výrobě a zaměstnanci s nižším postavením tak postrádají týmovou spolupráci. Utužování kolektivu je proto závislé pouze na složení směny.

Nástěnky

Umístění nástěnek je alokováno do frekventovaných míst nacházejících se na chodbách a u vstupů do šaten a jídelny. Je tak docíleno toho, že se každý zaměstnanec s uvedeným informačním nástrojem alespoň jednou denně potká. Za informace na nástěnkách zodpovídá každý útvar. Ten také rozhoduje o aktualizaci a výběru informací umístěných na nástěnkách. Není ale zajištěno, že si tyto nástěnky pročtou úplně všichni zaměstnanci.

Informace umístěné na nástěnkách: [9]

- Human Resource - Plán školení, nemocnost, fluktuace, počet zaměstnanců, ankety spokojenosti, sociální program, stravování, ...
- QA - QMS politika, informace o auditech - plány, zprávy, ...

- EMS - politika EMS, cíle EMS, audity,...
- SAF - školení bezpečnosti, požární ochrany, bezpečnostní hlídky, telefonní čísla, ...

Na nástěnkách je také vyvěšen rozpis směn. Nástěnka u jídelny nabízí jídelní lístek. Velice vhodnou je dle mého mínění rubrika hodnocení zapracovanosti. Společnost má ve své filozofii jasně danou skutečnost, že by měl být každý zaměstnanec nahraditelný, chápeme jako zastupitelný. Je to velice důležité pro plynulý chod společnosti. Na nástěnce tak najdeme stávající dosažené praktické i teoretické dovednosti všech zaměstnanců.

Internet

Připojením firemních počítačů do sítě Internet jsou propojeny nejen jednotlivé útvary společnosti, ale společnost je spojena s celým světem. Může tak využívat všechny komunikační nástroje, které Internet nabízí. Následně uvádím ty, které firma ISS ke své komunikaci používá.

Každý THP pracovník může Internet využívat pouze k pracovním účelům. Aby bylo zamezeno zneužívání, má firma nainstalován specializovaný software, který všechny počítače ve společnosti skenuje a kontroluje. Skenování je zaměřeno na evidenci software a hardware a příslušných licencí, přítomnost nelegálního softwaru a freewaru, který není povolen. Program též sleduje přítomnost souborů, které neúměrně zatěžují firemní hardware a jejichž stahování blokuje datové proudy. Nesouvisí s pracovní činností, jde převážně o multimediální soubory. [9]

Elektronická pošta

Při nástupu do zaměstnání je každému pracovníkovi administrativy přidělena vlastní adresa. Zaměstnanci se tak mohou dorozumívat pomocí e-mailové pošty, laboratoř posílá výsledky rozborů, technologové rozesílají informace týkající se vývoje a novinek v oblasti techniky. Součástí každého počítače je také seznam všech e-mailových adres ve společnosti. Pokud má zaměstnanec problém, může přeskočit svého přímého nadřízeného a řešit jej, třeba i s nejvýše postaveným ředitelem Nyppon Kayaku Co., Ltd.

Webové stránky

V dnešní době, má své vlastní webové stránky každá společnost, dokonce se dá říci, že dnes již má webové stránky téměř každý člověk. Webové stránky společnosti Indet Safety Systems a. s. jsou k dispozici na adrese www.iss-cz.com. Vzhledem k mezinárodnímu cha-

rakteru společnosti jsou stránky jak v češtině, tak také v angličtině. Na stránkách jsou informace týkající se profilu společnosti, historie, nebo také odkaz na formulář žádosti o zařazení do personální databanky firmy. Jsou zde umístěny odkazy na mateřské a sesterské společnosti, členy skupiny Nippon Kayaku Group.

The screenshot shows the website for Indet Safety Systems. At the top, there is a navigation bar with the company logo, the word 'KONTAKT' in large letters, and the tagline 'Heart of Automotive Safety Systems'. Below this is a main content area with a blue sidebar on the left containing a menu: 'O FIRMĚ', 'MAPA', 'ZPRÁVY', 'JAKOST', 'PRODUKTY', 'EKOLOGIE', 'KARIÉRA', 'ODKAZY', and 'KONTAKT'. The main content area is divided into sections: 'INDET SAFETY SYSTEMS a.s.' with contact details for Bobrky 462, 'Obchodní kancelář Německo' in Heroldsberg, and 'Technická kancelář Rakousko' in Götztis. It also includes contact information for 'Podnikový email' (iss@iss-cz.com) and 'Personální oddělení' (career@iss-cz.com). A small map of the Bobrky area is shown on the right, with a note: 'Pro zvětšení mapy prosím klikněte na obrázek'. At the bottom left, there is a logo for 'IPASS' and a copyright notice for 2008.

Obr. 8 Webové stránky Indet Safety Systems a. s. [7]

Informační systém NORIS

Propojením všech počítačů ve firmě je možné využít různé programy usnadňující a urychlující komunikaci. Mezi tyto programy patří informační systém NORIS.

Informační systém NORIS je určen pro aplikaci ve středně velkých a velkých organizacích. Poskytuje jednotnou platformu pro provoz všech aplikací informačních technologií, které firma pro svůj provoz potřebuje. Vyniká vysokou mírou přizpůsobivosti měnícím se požadavkům podniku a otevřeností pro další rozšiřování. Maximálně využívá aktuální a přesné informace podniku, které jsou pak zpracovány v režimu on-line. Každá oblast podniku má tak k dispozici téměř neomezený objem informací. NORIS poskytuje jednotnou platformu pro provoz všech aplikací, které firma využívá. Komunikátor, řízení oběhu dokladů, i funkce podnikové elektronické pošty. A to jak uvnitř, tak vně firmy, včetně takových služeb, jako je hromadné faxování. Dále v sobě integruje kancelářské aplikace Microsoft Office.

Zaměstnanci ISS tento systém používají k evidenci pracovního času a také ke komunikaci mezi jednotlivými útvary firmy. Oddělení zásob tak přesně ví, jaký je plán výroby a kolik surovin je potřeba objednat. Využívání systému NORIS bylo původně pro všechny zaměstnance neomezené. To ale vedlo k častému přetěžování a nefunkčnosti. Systém byl tedy omezen a některá data jsou zpřístupněna pouze těm zaměstnancům, kteří je opravdu potřebují. Problém s přetížením systému ale stále nebyl odstraněn. [5]

Osobní jednání

I v dnešní přetechnizované době je osobní rozhovor tváří v tvář stále nedílnou součástí vnitrofiremního dorozumívání. Je hojně využíván především u administrativních pracovníků, kteří jsou kumulováni do centrální administrativní budovy. Pokud má tedy mzdová účetní problémy s naváděním odpracovaných hodin do systému, nebo jí nesouhlasí výpočty mezd, je pro ni velice snadné přejít do vedlejší pracovny a tyto nesrovnalosti prodiskutovat s odpovědným kolegou. Komunikace managementu a podřízených je realizována převážně písemnou formou.

Firma zaměstnává množství odborníků z oblasti strojírenství, chemie a jiných oborů využívaných ve firmě. Tito odborníci cítí potřebu se čas od času sejít a prodiskutovat nové zjištění, které při své práci učinili. Tuto možnost komunikace zaměstnanci ISS zatím nemají, což podle mého mínění snižuje efektivnost práce těchto vysoce kvalifikovaných osob.

Telefonické linky a mobilní telefony

Každý útvar společnosti ISS má vlastní telefonickou linku, kterou zaměstnanci používají ke stejným účelům jako e-mailovou poštu nebo rozhovor tváří v tvář. Výhodou oproti e-mailu je okamžitá odpověď. Jde vlastně o obdobu osobního rozhovoru ve kterém ale postrádáme neverbální komunikaci.

Administrativní pracovníci a členové vyššího a středního managementu vlastní firemní mobilní telefony. Je tak s těmito zaměstnanci zajištěno nepřetržité spojení.

Boxy s připomínkami a náměty

Součástí každé nástěnky je schránka, do které mohou zaměstnanci vhadzovat své připomínky, a náměty. Jde o formu komunikace zaměstnanců s firmou. Tento systém schránek vychází z japonského systému zlepšovacích návrhů, který je základem systému Kaizen.

Vedení japonských podniků se snaží zapojit zaměstnance do systému Kaizen, a právě k tomu jim slouží systém zlepšovacích návrhů. Systém spočívá v tom, že každý jednotlivý zaměstnanec, ale také skupinka zaměstnanců, bez ohledu či jde o vrcholového manažera či řadového dělníka, může kdykoliv podat svůj vlastní zlepšovací návrh. Převážně jde o zdokonalování výrobního procesu, ale také způsob vedení firmy či zlepšování komunikace. Množství takovýchto zlepšovacích návrhů je následně zohledňováno při ohodnocení práce mistrů. Od těch se očekává vstřícnost a pomoc zaměstnancům. Realizováno je téměř 95 % všech podaných zlepšovacích návrhů. Počty těchto návrhů jsou zveřejňovány na některých podnikových nástěnkách. Podněcují tak vyšší soutěživost na pracovištích. [13]

Zaměstnanec za svůj realizovaný zlepšovací návrh dostává finanční ohodnocení. Odměna ale zdaleka není hlavní stimul toho, proč zaměstnanci v japonských firmách pracují na svých zlepšovacích návrzích. Největší poctou pro zaměstnance je úspěch v celopodnikové soutěži zlepšovacích návrhů. Návrh je totiž odměněn tak, že autor dostane od generálního ředitele ozdobné pero. Takováto pocta je snem a vrcholem uspokojení každého japonského „zlepšovatele“. [13]

Aplikace tohoto systému v českých podmínkách se potýká z jedním zásadním charakterovým rozdílem českého a japonského pracovníka. Český člověk totiž uvažuje dál. Než podá svůj zlepšovací návrh promyslí si, co vlastně tento návrh přinese jemu samotnému. Pokud je to víc práce, tak je logické, že návrh nepodá. Firma je tak připravena o zlepšení, které by zefektivnil podnik.

Školení vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci jsou pravidelně školeni v komunikačních dovednostech. Je pro ně velice důležité znát zásady vedení lidí. Pokud totiž nejsou schopni z citem reagovat na vzniklé provozní situace, a usměrňovat své podřízené, je jejich práce zbytečná.

Mistři jsou ale často tlačeni normami, které mají za danou směnu splnit. Nutí proto své podřízené, aby pracovali rychleji a přesněji. Rychlost a přesnost se ale mnohdy neslučují. Občas se tak stane, že jsou vyexpedovány nedostatečně kvalitní výrobky, které jsou následně reklamovány. Takového jednání nepřispívá dobré reputaci společnosti.

3.4.3 Personální informace

Úkoly personálního útvaru byly definovány v teoretické části. Společnosti ISS se snaží o maximální spokojenost svých zaměstnanců. Personální oddělení si uvědomuje důležitost vstřícné komunikace se zaměstnanci. Již při přijetí zaměstnancům nabízí ve svých tištěných průvodcích možnost vzdělávacích a jazykových kurzů. Seznamuje zaměstnance se svým sociálním programem, kde mají zaměstnanci možnost získat permanentky na hokej, plavání či masáže. [9]

Další způsob, jakým se firma snaží docílit maximální spokojenosti svých zaměstnanců je zajištění odpovídající zdravotní péče. Zaměstnanci mají možnost navštěvovat pravidelné zdravotní prohlídky.

Písemnou formou komunikace personálního oddělení a zaměstnanců jsou: [9]

- pravidelné blahopřání zaměstnancům k narozeninám,
- každoroční přání a finanční pozornost ke Dni matek,
- příspěvek firmy na kapitálové životní pojištění,
- úrazové pojištění,
- dárky na nový rok, například kalendáře.

Všechny výše uvedené prostředky mají jasný cíl. Jde o prohloubení spolupráce a vzájemnou komunikaci nejen zaměstnanců vzájemně ale také komunikace firmy jako celku se svými jednotlivými členy. Uvedené prostředky jsou všechny písemné, což nabízí otázku, jestli by nebylo vhodné komunikovat se zaměstnanci také osobně. Písemné blahopřání k narozeninám zaměstnance potěší, ale potřesení ruky a osobní pochvala zaměstnance nadchne.

3.4.4 Vnější informace

Zde jde o komunikaci s veřejností, o to, jak je firma vnímána svým okolím. ISS se snaží vystupovat jako spolehlivý a zodpovědný partner v obchodním styku. Tímto způsobem se jí podařilo získat velice dobrou reputaci, kterou si vylepšuje také důsledným sledováním vlivu na životní prostředí a jeho důslednou ochranu.

Se svým okolím firma komunikuje prostřednictvím reklamy. Ta je umístěna na linkových autobusech ČSAD. Marketing společnosti také každoročně sestavuje kalendář, který dostá-

vají zaměstnanci společně s přáním do nového roku. Společnost má zpracovány informační brožury nazvané Srdečné pozvání k bezpečné jízdě. Brožury jsou zpracovány jak v angličtině, tak také češtině a slouží k představení společnosti.

Firemní logo symbolizuje firemní politiku společnosti Nippon Kayaku Co., Ltd., a tedy i společnosti Indet Safety Systems a. s. Dvě elipsy představují kreativitu a odvalu. Dva kruhy značí důvěru mezi Nippon Kayaku Co., Ltd. a veřejností. Již z loga je patrné, že společnosti záleží na její image. [8]

Administrativní budova, která se nachází na Bobrkách, Vsetín je novou moderní budovou. Nad vchodem je umístěno logo firmy. Zaujalo mě, že i když je budova uzamčená a dovnitř je možno se dostat až po zazvonění, nenachází se v budově recepce. Firma si myslí, že recepce v této budově není žádoucí, a tak se o obsluhu vstupu starají vybraní pracovníci administrativy. V budově je přehledný systém označení jednotlivých pracovišť. Návštěvník tak má jasný přehled o útvarech a pracovnících na jednotlivých pracovištích.

Vybraní zaměstnanci firmy mají k dispozici vizitky s logem a názvem firmy, označením pozice, telefonním spojením a e-mailovou adresou. Jméno je na vizitce jak v češtině, tak v japonštině, což dokazuje vliv japonských majitelů a vizitku vkusně ozvláštňuje.

V minulém roce se společnost ISS poprvé v historii zúčastnila mezinárodního symposia IPASS 2007 (International Pyrotechnic Automotive Safety Symposium) v Bordeaux, Francie. Sympozium se skládá ze dvou částí, prezentace společnosti a veletrhu. ISS se jakožto jeden ze sponzorů účastnila obou částí symposia. Celkové hodnocení účasti na tomto podniku je velmi pozitivní. Společnost získala nové kontakty a prezentovala se jako silná a stabilní společnost. [7]

3.5 Anketa spokojenosti zaměstnanců

Každoroční průzkum, který firma realizuje, je důležitým nástrojem pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Anketa je rozesílána koncem každého roku všem zaměstnancům společnosti. Zaměstnanci zde mají možnost ohodnocení jednotlivých ukazatelů svého zaměstnání pomocí hodnotící škály, formou konkrétních připomínek nebo návrhů na zlepšení. Hodnocení se týká oblastí [9]:

- závodního stravování,
- sociálního programu,

- pracovního prostředí,
- sociálního zařízení (jídelna, šatny, sprchy, toalety ...),
- technickým vybavením pracovišť,
- bezpečnosti práce,
- informovanosti o plánech firmy,
- systému vzdělávání,
- spokojenosti s prací,
- komunikace.

Na základě informací zjištěných v této anketě, firma sestavuje seznam navrhovaných opatření, která následně realizuje. Personální oddělení vytváří prezentaci, shrnující výsledky průzkumu, nejčastějších připomínek a návrhů řešení těchto nově zjištěných nedostatků s konkrétními termíny realizace opatření.

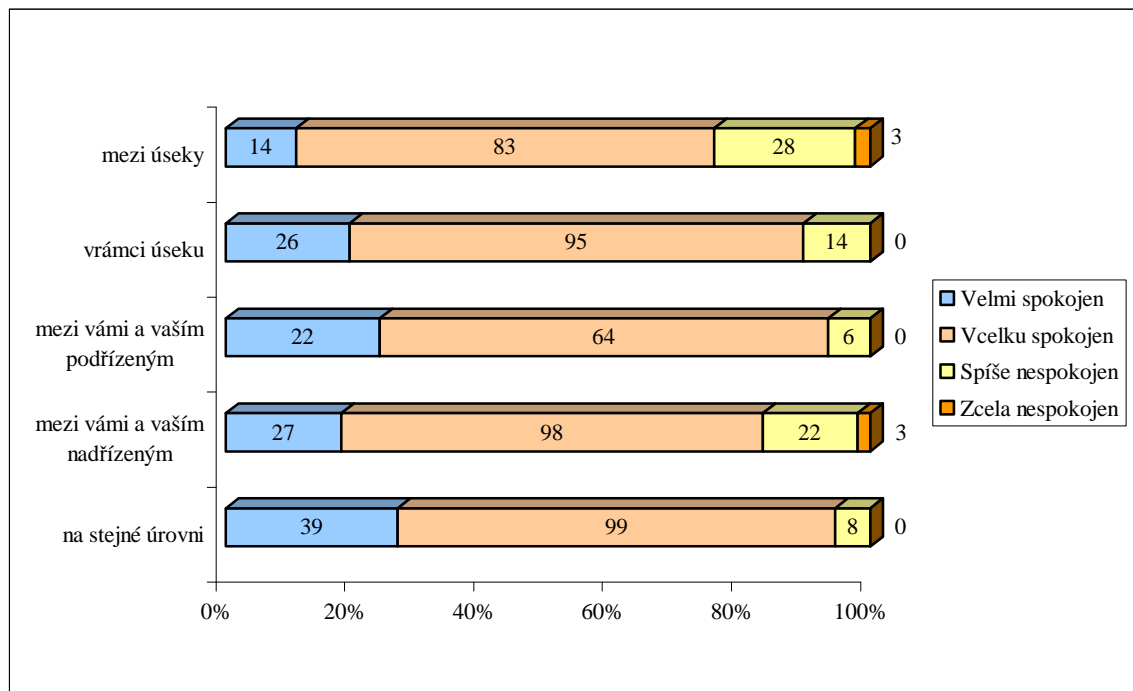
V posledním průzkumu, který byl realizován koncem roku 2007, bylo osloveno 482 respondentů, odpovědělo pouze 153, což je 32 % z celkového počtu oslovených. Již tento údaj může firmě napovědět, jak zaměstnanci vnímají tuto formu komunikace. Údaj poukazuje na zájem zaměstnanců o dění ve firmě. Pro potřeby mé bakalářské práce si s ohledem na zvolené téma přiblížíme pouze výsledky otázek týkajících se oblasti komunikace. [9]

3.5.1 Hodnocení úrovně komunikace

Na otázku jak jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací na stejné úrovni, mezi nimi a jejich nadřízeným, jejich podřízeným, v rámci úseku a mezi úseky, odpovídali zaměstnanci pomocí hodnotící škály. Škála byla následující [9]:

- velmi spokojen,
- vcelku spokojen,
- spíše nespokojen,
- zcela nespokojen.

Následující tabulka udává, kolik zaměstnanců hodnotí stav úrovně komunikací v jednotlivých bodech škály.



Graf 4 Hodnocení úrovně komunikace [9]

Nejčastějšími připomínkami týkajícími se problematiky komunikace bylo nedostatečné předávání informací, zaměstnanci taktéž mají pocit, že je nadřízení dostatečně neinformují, často se tak změny dozvídají od jiných. Další velmi častá skutečnost, která se v připomínkách vyskytovala, byl fakt, že zaměstnanci mají pocit, že v pracovním kolektivu je stále zakořeněná myšlenka „každý na svém hřišti“ což je zřejmě nejzávažnější zjištění. V neposlední řadě mají zaměstnanci pocit, že se mnoho věcí domlouvá pomocí písemné komunikace, že se tedy málo komunikuje ústně. [9]

Jako opatření hodlá firma ještě více posilovat vědomí svých zaměstnanců, že pracují jako tým a ne každý sám za sebe. Ve výstupech této ankety firma ale neuvádí, jakým způsobem toho hodlá dosáhnout. [9]

3.6 Shrnutí analyzovaných zjištění

Společnost Indet Safety Systems a.s. má jasně definovanou a velice dobře sestavenou dokumentaci, která se vztahuje ke komunikaci se zaměstnancem v době jeho přijetí a nástupu.

Podle informací, které zaměstnanec obdrží a které získává v prvních dnech svého zaměstnání, je dle mého mínění schopen velice rychlé adaptace ve společnosti.

Jednoznačně jsou také stanovena pravidla pro komunikaci ve fázi zajišťování kontinuálních informací. Zde ale nabývám dojmu, že jsou tyto možnosti komunikace určeny spíše vyššímu a střednímu managementu, případně několika málo zasvěceným pracovníkům. Řadový zaměstnanec není dostatečně informován o věcech probíraných na poradách vedení. Zaměstnanci na nižší úrovni netvoří týmy, což je omezení možnosti komunikace spolupracovníků tváří v tvář.

Informace na nástěnkách mají spíše stálější charakter. Jde převážně o informace týkající se nařízení a vyhlášek. Zdá se mi velmi dobré, zveřejňování hodnocení zapracovanosti zaměstnanců ISS. Jednotliví zaměstnanci mají možnost porovnání s ostatními. Veřejné hodnocení nutí zaměstnance k lepším výkonům, podporuje tedy zdravého soutěživého ducha. Nástěnky ale nemají konkrétní správce.

Využívání internetu je ve společnosti všudypřítomné. Jednotlivé útvary mezi sebou komunikují pomocí e-mailu nebo prostřednictvím systému NORIS. Společnost necítí potřebu využití chatu nebo instant messengerů. Ke komunikaci v reálném čase využívají zaměstnanci ISS mobilní telefony nebo pevné telefonní linky. Neopomenutelnou součástí firemní komunikace je stále osobní rozhovor tváří v tvář, který nejvíce využívají zaměstnanci na stejné úrovni. Díky vlivu japonského vedení je součástí celé společnosti systém Kaizen, který je propojen takřka s každou oblastí firemního vedení. Komunikaci ovlivňuje zejména zavedení boxů s připomínkami a náměty, do kterých mohou zaměstnanci vhazovat, třeba i anonymně, své postřehy.

Komunikace personálního oddělení je na vysoké úrovni, ale jedná se pouze o dorozumívání písemné. Ústní komunikace personálního oddělení a zaměstnanců je ISS používána jen velmi zřídka. Personální oddělení má jasně stanovený cíl, kterým je motivování svých zaměstnanců a otevřená komunikace. Myslím, že se jim tyto cíle daří plnit, je zde ale prostor pro zlepšení.

Vnější okolí společnosti ISS vnímá společnost velmi pozitivně. Společnost nadále expanduje, což má pozitivní vliv na nezaměstnanost v regionu. ISS je vnímána jako silná společnost s dobrým finančním zázemím a velmi slušným obchodním vystupováním.

S přihlédnutím na to, co jsem už vysvětlil, dá se tedy říct, že symbolika loga společnosti odpovídá jejímu chování a vystupování jak uvnitř, tak navenek.

Komunikace společnosti ISS je na velmi dobré úrovni. Společnost je ale v rozvoji a expanduje, což s sebou přináší úskalí. Jsem přesvědčen o tom, že se společnosti ISS tyto drobné nedostatky postupem času podaří odstranit.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných informací dále popisují navrhované změny a opatření, které by podle mého mínění měly zlepšit úroveň komunikace a komunikačních nástrojů ve společnosti.

4.1 Úprava stávajících komunikačních prostředků

Jak jsem již uvedl, komunikace ve společnosti ISS je na kvalitní úrovni. V následující kapitole popisují drobné úpravy, které by komunikaci mohly ještě více zefektivnit.

4.1.1 Vylepšení sítě

Počet uživatelů komunikačních prostředků Internetu roste, což se projevuje na zvýšené přetíženosti sítě. Navrhoval bych tedy, aby společnost uvažovala o zvýšení rychlosti svého internetového připojení a zajistila tak plynulý provoz všech systémů.

4.1.2 Nástěnky a schránky

Pokud by každá nástěnka měla svého odpovědného vedoucího, byla by zajištěna kvalita informací na nástěnkách. Nástěnkový vedoucí by informace pravidelně aktualizoval.

Schránky, do kterých zaměstnanci vhazují námítky, si mnozí spojují s udavačstvím, které je v myslích mnoha lidí ještě stále zakořeněno. Myslím ale, že postupem času pracovníci pochopí přínos této formy komunikace a začnou se takto dorozumívat se svou firmou.

4.1.3 Informace managementu

Komunikace vertikální, tedy komunikace managementu a výrobních zaměstnanců je velmi omezená. Čas od času se informace z porad vrcholového managementu objeví na nástěnkách, ale to jen zřídka. Jednou z mála forem komunikace vedení firmy a níže postavených pracovníků je také Anketa spokojenosti zaměstnanců. I z této ankety vyplývá, že zaměstnanci mají pocti, že s nimi vedení dostatečně nekomunikuje. Většinu důležitých informací týkajících se firmy jako celku se pracovníci dozvídají z druhé ruky. Firma by se tedy měla zamyslet a uvědomit si, že pokud chce, aby se všichni její zaměstnanci opravdu ztotožnili s organizací a utvořili jednotný fungující celek, je nezbytně nutná efektivní vzájemná komunikace. Cítí-li zaměstnanec, že se o něj firma nezajímá, nebo že si management nemyslí,

že je pro něj ta či ona informace důležitá, vytvoří se mezi vedením společnosti a řadovými pracovníky propast, která bude bránit dalšímu rozvoji.

4.1.4 Anketa spokojenosti zaměstnanců

Jelikož je tato anketa jedním z komunikačních nástrojů firmy a zaměstnanců, věnuji jí zvýšenou pozornost a pokusím se navrhnout zlepšení.

Anketa je komunikační nástroj důležitý pro zpětnou vazbu společnosti. Společnost se dozví, jak ji vidí vlastní zaměstnanci. Myslím, že anketa je sestavena dobře, ale navrhol bych, aby neměli všichni zaměstnanci stejné otázky. Zaměstnanec z výroby nemůže zodpovědět otázky kladené vrcholovému top managerovi, vrcholový manager naopak nemůže posoudit některé aspekty práce provozního pracovníka. Z tohoto důvodu by měly být sestavovány speciální rubriky pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

Anketa spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ISS není anonymní. Zaměstnanci cítí strach. Nikde totiž není zaručeno, že by jim upřímné hodnocení mohlo uškodit v kariérním růstu, a proto raději dotazník nevyplní.

4.1.5 Školení vedoucích pracovníků

Vedoucím pracovníkům musí být vštěpena myšlenka, že hlavním cílem dílny je sice plnění norem a zvyšování produktivity, neméně důležitý je ale také způsob, jakým je toho dosaženo. Pokud bude firma své výkony zvyšovat násilnou formou, je jenom otázkou času, kdy se jí tento způsob vymstí. Vedoucí musí podřízeným neustále zdůrazňovat důležitost přesnosti. Zvýšení efektivity výkonů se dostaví časem, s zvyšující se praxí.

4.1.6 Vzdělávání a růst

Firma posuzuje individuálně, zda je pro zaměstnance nutné například absolvování jazykového kurzu, tedy jestli tuto dovednost při zastávání svého pracovního místa zcela nutně potřebuje. Zapomíná při tom ale, že zaměstnanec má jistě vyšší ambice, a tedy, že by rád ve firmě rostl. Pokud tedy neumožní takovému snaživým zaměstnancům dostatečné vzdělání pro rozvoj jeho dovedností a znalostí může se připravit o zkušeného a kvalitního pracovníka, který časem na svém pracovním místě zakrní a ztratí zapálení pro výkon své práce. Navrhol bych tedy, aby byl jazykový či jiný vzdělávací kurz umožněn všem zaměstnancům, kteří prokáží dostatečný zájem pro jeho absolvování.

4.2 Nové komunikační prostředky

Společnost nevyužívá všech dostupných prostředků. Vzhledem k analyzovaným zjištěním ve společnosti ISS navrhuji zavedení níže uvedených komunikačních nástrojů.

4.2.1 Firemní oběžník

Firma nemá žádnou formu novin či časopisu, který by zaměstnance informoval o dění ve společnosti. Navrhoval bych sestavení obdobného komunikačního média. Myslím si, že by časopis pomohl zvýšení informovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci by tak měli přehled o dění ve firmě, všech novinkách, chystajících se důležitých událostech a plánech pro příští období. Firma by zde mohla také umístit rubriku, která by čtenářům přiblížila firemní kulturu a umožnila tak rychlejší pochopení firemní filozofie. Taktéž by měla zdůrazňovat spolupráci všech zaměstnanců firmy. Firemní časopis by mohl mít elektronickou nebo tištěnou podobu.

4.2.2 Debaty zaměstnanců

Jak jsem již uvedl, firma zaměstnává množství odborníků. Tito lidé rádi diskutují o novinkách v oboru. Myslím si, že zavedením debat, kterých by se mohli účastnit všichni zaměstnanci, by bylo pro rozvoj komunikace i celé společnosti přínosné. Mohlo by se zdát, že pracovníci v českých firmách nemají zájem o nic, co by přesahovalo náplň jejich pracovních povinností. Ano, tak tomu ještě donedávna bylo. Dnes už se ale objevují pracovníci, kteří si uvědomují společenský trend a rostoucí nároky společnosti, uvědomují si, že pokud chtějí uspět, musí firmě nabídnout něco víc. Jak lépe se učit, než od svých kolegů z oboru.

Tyto debaty mají jedno úskalí, kterým je lidský egoismus. Zaměstnanci totiž ještě stále netáhnou za jeden provaz. Jakákoliv informace o kterou se podělí, chápou jako ztrátu konkurenční výhody v boji o lepší pracovní místo.

I přes výše uvedené riziko ale vidím zavedení pravidelných debat za přínosné a navrhuji firmě o těchto konzultacích alespoň uvažovat.

4.3 Ostatní doporučení

Hlavními cíli společnosti je nepřetržitý růst, který vychází ze systému Kaizen, a prosperita. Společnost by ale neměla zapomínat na důležitost komunikace se zaměstnanci. V dnešní

době se kvalitní a oddaný zaměstnanec stává rozhodujícím těžátkem na jazýčku vah v konkurenčním boji.

V důsledku rychlé expanze by měla společnost klást větší důraz na důležité aspekty práce s lidskými zdroji. Je důležité kvalitní a zkušené zaměstnance doslova hýčkat.

Japonské společnosti jsou známé a úspěšné zejména tím, že si zakládají na svých zaměstnancích. Každý pracovník má šanci zlepšit společnost. Hlavním předpokladem je však fungující komunikace. Pokud není zajištěno odpovídající dorozumívání, úspěch se dostaví později, nebo možná vůbec. Zdá se mi, že společnost ISS neklade dostatečný důraz na onu slavnou komunikaci směřující „ze spodu nahoru, ale nadále zůstává v zakořeněném systému „shora dolů“. Tím nejdůležitějším, co musí společnost zlepšit, je komunikace na nižší úrovni.

Finanční prostředky, které firma potřebuje k realizaci uvedených zlepšení jsou zanedbatelné, protože jde o investici do budoucna, jenž společnosti zajistí úspěšnost. Pokud by firma na vývoji svých komunikačních schopností chtěla šetřit, pak by postupem času ztratila schopnost rozvoje, který je v tomto konkurenčním prostředí pro firmu velmi důležitý.

ZÁVĚR

Jedním z nejdůležitějších nástrojů fungující společnosti je její komunikace, a to jak komunikace vnější, tak také komunikace vnitřní. Bez komunikace by fungování společnosti nebylo ohroženo, bylo by zcela nemožné. Tak jako lidský organismus nemůže fungovat bez zdravého krevního oběhu, nemůže ani Indet Safety Systems a. s. existovat bez kvalitní komunikace. Význam pojmu komunikace v mé práci je přenos informací formou verbální či neverbální. Důležitou podmínkou komunikace je porozumění přenášené informaci.

Ve své práci jsem se zabýval hlavně komunikací vnitřní a jejím vlivem na spokojenost zaměstnanců. Okrajově jsem také zmínil komunikační nástroje využívané firmou Indet Safety Systems a. s. v komunikaci vnější, tedy komunikaci se svým okolím, zákazníky a obchodními partnery. Cílem teoretické části bylo shromáždění informací týkajících se komunikace. Jde tedy o komunikační kanály, zásady, účel, prostředky, verbální a neverbální komunikaci atd.

V praktické části jsem popsal společnost Indet Safety Systems a. s., analyzoval její současnou situaci, pomocí analýzy PEST a SWOT. Následně jsem analyzoval informace o komunikačních prostředcích používaných ve firmě ISS. Zjistil jsem, že dorozumívání společnosti je na velice dobré úrovni, společnost se snaží komunikovat co nejlépe a k tomu využívá moderních technologií. Jak ale říká samotný Kaizen, vždy je co zlepšovat. Proto jsem navrhl opatření, které podle mého mínění povedou k zefektivnění komunikace dané společnosti. Mým cílem není kritizovat, ale navrhnout zlepšení.

Věřím, že má práce bude pro společnost ISS přínosem a budu velmi rád, pokud firma některé z mých návrhů zrealizuje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [2] BLACK, S. *Nejúčinnější propagace : public relations*. [s.l.] : Grada Publishing, 1994. 208 s. ISBN 80-7169-106-2.
- [3] DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; BERGH, VAN DEN J. *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [4] DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [5] *Gatema* [online]. 2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.gatema.cz/cz/vyroba-plosnych-spoju/technologie/technologie-slozka/is-noris/#imag>>.
- [6] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [7] *Indet Safety Systems* [online]. 1999 [cit. 2007-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.iss-cz.com>>.
- [8] *Informační brožura Indet Safety Systems a. s.*
- [9] *Interní materiály společnosti Indet Safety Systems a. s..*
- [10] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [11] JANOUŠEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 176 s. ISBN 978-80-247-1594-0.
- [12] LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [13] MASAÁKI, I. *Kaizen : metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.
- [14] MIERESOVÁ, Katarína. *Analýza vnitřní komunikace ve firmě Sauer-Danfoss a.s.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2006. 76 s. Bakalářská práce.

- [15] MIKULÁŠTÍK, M. *Interpersonální komunikace*. 1. vyd. Zlín, 2001. 187 s. ISBN 80-7318-047-2.
- [16] *Nippon Kayaku* [online]. 2005 [cit. 2007-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.nipponkayaku.co.jp/english/>>.
- [17] *Nippon Kayaku cz, s. r. o.* [online]. 2007 [cit. 2008-5-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.nipponkayaku.cz/index.php>>.
- [18] SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1. vyd Praha: Portál, 2008. 120 s. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [19] ŠRÁMKOVÁ, Martina. Pracovní porada: odkdy dokdy, a především proč. *Deník* [online]. 2008 [cit. 2008-05-15]. Dostupný z WWW: <http://www.denik.cz/moje_prace/prace_pracovni_porada20080328.html>.
- [20] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 320 s. ISBN 80-7178-998-4
- [21] *Wikipedia* [online]. 2001 [cit. 2008-05-12]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavní_strana/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- IP Internet protocol.
- ISS Indet Safety Systems a.s.
- TCP Transmission control protocol.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Úrovně kultury	17
Obr. 2 Fáze konverzace	18
Obr. 3 Faktory ovlivňující image firmy	27
Obr. 4 Logo Indet Safety Systems a. s.	30
Obr. 5 Logo a název Nyppon Kayaku Co., Ltd. v japonštině	31
Obr. 6 Umístění firem skupiny Nippon Kayaku Group	32
Obr. 7 Organizační struktura	33
Obr. 8 Webové stránky Indet Safety Systems a. s.	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců (muži a ženy)	33
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců (administrativa a výrobní dělníci)	34
Graf 3 Struktura zaměstnanců koncem roku 2007	34
Graf 4 Hodnocení úrovně komunikace	48