

Komunikace jako faktor zvyšování výkonnosti organizace

Jana Hrbáčková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav managementu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

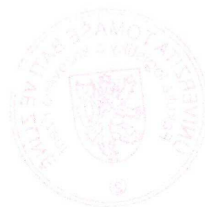
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana HRBÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **L07918**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Komunikace jako faktor zvyšování výkonnosti organizace**

Zásady pro vypracování:

1. **Objasněte problematiku manažerské funkce komunikace v organizacích**
2. **Analyzujte aktuální způsoby komunikace ve zvolené organizaci**
3. **Zhodnoťte praktické aplikace komunikace ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti organizace**



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] DONELLY, H. James, GIBSON, L. James, IVANCEVICH, M. John. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

[2] PITRA, Zbyněk. Základy managementu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

[3] WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. Management. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 649 s. ISBN 80-85605-45-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.

Ústav managementu


Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

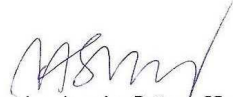
Termín odevzdání bakalářské práce:

19. srpna 2011

V Uherském Hradišti dne 15. srpna 2011



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Komunikace jako faktor zvyšování výkonnosti organizace“ je popis komunikace ve vybraném podniku a jeho následná analýza. V teoretické části je obsažena definice komunikace. Praktická část je zaměřená na analýzu komunikace zvoleného podniku. Hlavním cílem práce je shromáždění informací o stávající komunikaci firmy Barum Continental, s. r. o. a navržení případných opatření vedoucích ke zlepšení.

Klíčová slova: Pojem komunikace, komunikace uvnitř organizace, efektivní komunikace, bariéry v komunikaci, business team.

ABSTRACT

The subject of my thesis „Communication As A Factor Of Raising Efficiency Establishment“ is the description in a chosen company and its analysis. In the teoretical part is sumarized communication. The practical part is aimed at analysis of communication choosen company. The main aim of the Bachelor thesis is to collect information about present communication on Barum Continental company and suggest some appropriate measures leading to its improvement.

Keywords: Communication, communication within organization, elfective communication, language barriers in communication, business team.


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 15.12.2010


.....
podpis studenta/ky

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. Ing. Josefovi Navrátilovi, DrSc. za vstřícný přístup, odbornou pomoc a cenné připomínky. Dále děkuji zaměstnancům organizace Barum Continental s. r. o. a Continental HighTech Tyres s. r. o. za ochotu a spolupráci při získávání podkladů pro tuto práci.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROCES KOMUNIKACE	11
1.1 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	12
1.2 PRVKY KOMUNIKACE	15
1.3 KOMUNIKACE V ORGANIZACI	19
2 EFEKTIVNÍ TÝMOVÁ KOMUNIKACE	23
2.1 KOMUNIKAČNÍ SYSTÉM PROJEKTU, PORADENSKÉHO TÝMU	24
2.2 KOMUNIKAČNÍ PLÁN PROJEKTU	26
2.3 MANAŽERSKÉ STYLY KOMUNIKACE	27
3 BARIÉRY KOMUNIKACE V ORGANIZACI	28
4 ZLEPŠOVÁNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI	32
4.1 ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM VYJEDNÁVÁNÍ	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PROFIL ORGANIZACE BARUM CONTINENTAL S. R. O.	37
5.1 HISTORIE ORGANIZACE BARUM CONTINENTAL S. R. O. [14]	37
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE BARUM CONTINENTAL S. R. O.	39
6 KOMUNIKACE V ORGANIZACI CONTINENTAL HIGTECH TYRES S. R. O. A BARUM CONTINENTAL S. R. O.	42
6.1 KOMUNIKACE POMOCÍ RŮZNÝCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ (MÉDIÍ)	42
6.2 KOMUNIKACE POMOCÍ PROJEKTŮ, PORAD – BUSINESS TÝMŮ	44
7 ANALÝZA KOMUNIKACE ORGANIZACE BARUM CONTINENTAL S. R. O. A CONTINENTAL HIGTECH TYRES S. R. O.	49
7.1 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY NA JEDNOTLIVÝCH PRACOVÍŠTÍCH A TECHNOLOGICKÝCH MÍSTECH	49
7.2 DOTAZNÍK PRO VEDENÍ (MISTŘI, PŘEDÁCI A TECHNICI)	53
7.3 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKŮ	55
7.4 NÁVRHY A OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE POMOCÍ KOMUNIKACE	56
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	61
SEZNAM OBRÁZKŮ	62
SEZNAM TABULEK	63

SEZNAM GRAFŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

V dnešním světě se člověk bez efektivní komunikace neobejde, ale přitom v dřívější době jí nebyl kladen takový význam jako dnes. Nyní se rozvíjí různé techniky a prostředky komunikace. Je součástí každodenního života ve verbální nebo neverbální formě. U verbální komunikace můžeme slovy popsat své vlastní potřeby, pocity či přání a u neverbální na nás mimika obličeje, postoj těla nebo gestikulace rukou prozradí momentální pocity.

Každá organizace bez kvalitní komunikace nemůže správně a efektivně fungovat. Konkurence je na trhu velká a je velmi těžké se prosadit. V organizacích připisují komunikaci čím dál větší význam a zabývají se jí mnohem hlouběji. Je potřebná při jednáních s dodavateli či odběrateli a je vizitkou celé organizace.

Umět zvládat techniky komunikace je dnes pro manažery, kteří chtějí být úspěšní přímo nutností. V každé organizaci se nachází různorodé typy lidí. Proto by manažeři měli věnovat pozornost produktivní komunikaci za účelem zlepšení a udržení dobrých vztahů.

Cílem teoretické části je seznámit čtenáře se základními pojmy komunikace a různými prostředky pro její přenos. Dále je charakterizována komunikace uvnitř organizace, její možné bariéry při přenosu informací a efektivní týmová komunikace.

Praktická část je zaměřena na rozbor struktury organizace a druhy komunikačních kanálů, díky kterým komunikace uvnitř organizace funguje a analýzu pomocí dotazníkového šetření v organizaci Barum Continental s. r. o. a Continental HighTech Tyres s. r. o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES KOMUNIKACE

Význam slova komunikace je latinského původu. [11] Je to schopnost užívat verbálních i neverbálních prostředků k vytváření a udržování mezilidských vztahů. Uskutečňuje se pomocí komunikačního procesu, kterým člověk projevuje ostatním lidem své city, myšlenky a názory. Jde o vzájemnou výměnu informací.[9]

Komunikace se může také rozdělovat na [10]:

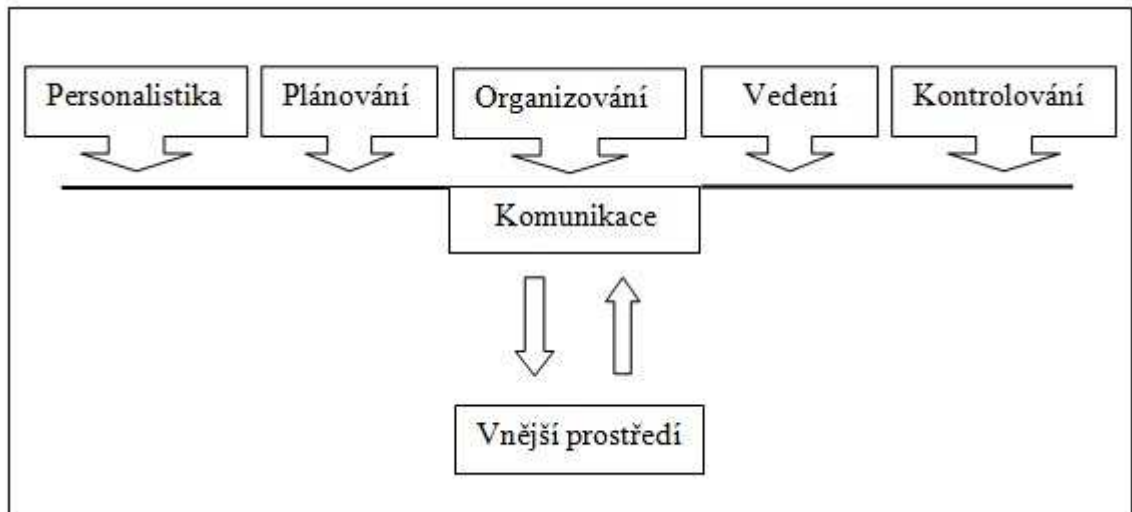
- **interpersonální komunikaci** – probíhá mezi dvěma osobami, kde se střídají v roli komunikátora a příjemce,
- **skupinovou komunikaci** – zpětná vazba probíhá mezi všemi zúčastněnými ve skupině a projevují se role jednotlivých členů skupiny. Formují se komunikační sítě,
- **masovou komunikaci** – jedná se o moderní informační média, která mají za úkol v co nejkratším čase informovat co nejvíce osob. Jsou to např.: internet, denní a odborný tisk, televize.

Na základě zaměření komunikace a jejího cíle, lze rozlišit několik variant jejích funkcí [13]:

- **informační** – předání informací,
- **instruktivní** – vysvětlení, nauka či instruování,
- **přesvědčovací** – ovlivnění či přesvědčení druhé osoby,
- **podpůrná** – vyjádření podpory,
- **relaxační** – pobavení, rozptýlení či rozhovor s přáteli.

Komunikace přímo ovlivňuje výkonnost celé organizace, proto je nezbytně nutné jí věnovat dostatečnou pozornost. [2] Prostupuje všemi manažerskými činnostmi jako organizování, plánování, vedení [3], což je patrné na Obr. 1. Zvládnutí komunikace může organizaci přinést konkurenční výhodu, ale naopak její podcenění povede k velkým problémům. Je třeba věnovat pozornost nejen komunikaci jako takové, ale i komunikaci ovlivněné techno-

logickými změnami. Jedná se o videokonference, internet, diskusní skupiny a další formy komunikace mezi zaměstnanci navzájem a mezi organizací a zaměstnancem. [2]



Obr. 1. Proces managementu [8]

Komunikace je také důležitá pro interní fungování organizace, jelikož integruje manažerské funkce. Je potřeba přímo pro [8]:

- sdělování a stanovení cílů organizace,
- zpracování plánů,
- efektivní organizování lidských a materiálních zdrojů,
- výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců,
- vedení a vytváření vhodného pracovního prostředí,
- kontrolu chodu organizace.

1.1 Verbální a neverbální komunikace

Komunikace mezi lidmi se obvykle rozlišuje na verbální a neverbální. [13]

Verbální komunikace

Jedná se o komunikaci slovem a písmem. Efektivní verbální komunikace je jednou ze základních dovedností manažera. Jen díky ní může předávat či získávat informace. Je pro něj

mimo jiné taky důležité, aby zvládal techniku vhodně kladených otázek. Tato technika mu může pomoci získat důležité informace včas a bez rozptylujícího a rušivého šumu. Seznam otázek, který lze použít je v Tab.1. [2]

Tab. 1. *Techniky dotazování – typy otázek [2]*

Typ otázky	Příklad	Použití
Uzavřená	Líbil se vám ten projekt?	Získání odpovědi ANO/NE. Získání faktických informací. Zajištění řízení rozhovoru.
Otevřená	Co soudíte o tom projektu?	Uvedení určitého předmětu. Povzbuzení diskuze. Předání aktivity ostatním diskutujícím.
Zkoumající	Mohl byste mi o tom povědět více?	Pokračování otevřené otázky. Získání více informací. Demonstrace zájmu.
Reflexní	Soudíte tedy, že ten projekt je špatný?	Demonstrace zájmu a pozornosti. Odstranění zábran diskutujících.
Vícenásobná	Co soudíte o tomto projektu, myslíte, že vedoucí projektu je schopný a že projekt bude úspěšný?	Zmatení posluchačů. Možnost výběru otázky, na kterou chce tázaný odpovědět.
Předpokjatá	Neviděl jste někoho opouštět budovu?	Získání odpovědi, kterou získat chcete.
Hypotetický	Co by se stalo kdyby...?	Povzbudit kreativní myšlení.

Charakter verbálního projevu je ovlivněný několika faktory [13]:

- **výška hlasu** – vyslovení věty stejného významu, ale jinou výškou hlasu může význam slov změnit,
- **tón hlasu** – pomocí vhodného tónu hlasu může manažer dat význam sděleným slovům
- **tempo řeči** – zpomalení tempa zdůrazní určitý okamžik projevu a naopak zrychlení dodá řeči na vzrušení a důrazu,
- **výslovnost** – je důležité mluvit zřetelně, aby nedošlo k nedorozumění,

- **načasování** – správné načasování je dalším důležitým faktorem verbálního projevu, ne v každý okamžik je vhodné sdělovat určité informace.

Pro vyprovokování druhé osoby k verbální komunikaci a zjištění potřebných informací je možné při rozhovoru využít [7]:

- provokativní otázky,
- lichotky - provokující vysvětlení zásluh,
- soucit - provokující potřebu postěžovat si,
- předstíraná nebo skutečná nedůvěra,
- záměrně nesprávná tvrzení,
- citace výroků - vyžadujících zaujetí stanoviska,
- kritika - vedoucí k neuvážené obraně uznávaných hodnot,
- opakování klíčových slov pro rozvinutí daného tématu.

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je proces kódování myšlenek do mimoslovních projevů jako je postoj těla, gestikulace rukou a výraz obličeje. [2] Slova sice nepoužívá, ale je součástí každodenního života. Neverbální signály je možné stejně špatně interpretovat, jako signály verbální. [3] Neverbální komunikace dodává význam a slouží jako doplněk k projevu verbálnímu. Tento typ komunikace je velmi variabilní. [2]

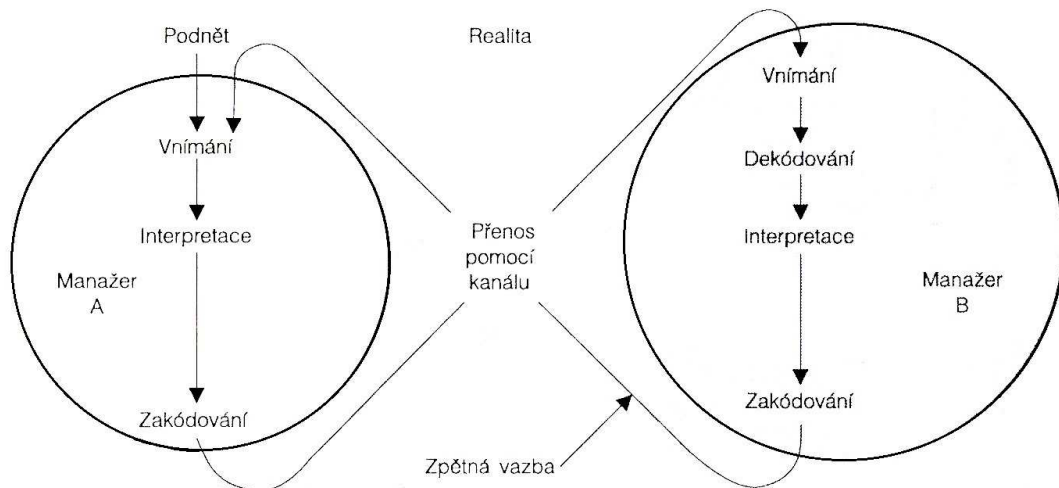
Jeho hlavními částmi jsou [2]:

- pohled a pohyby očí a zorniček,
- výraz tváře,
- postoj těla,
- pohyb končetin,
- tón a síla hlasu,
- vzdálenost od osoby, se kterou člověk komunikuje.

1.2 Prvky komunikace

Prvky komunikace jsou důležitými faktory pro celý komunikační proces. Díky nim může probíhat přenos informací a výměna názorů mezi alespoň dvěma zaměstnanci. Komunikační proces probíhá nejen za pomoci verbální slovní komunikace, ale i neverbální mimoslovní komunikace jako je postoj těla, výraz obličeje a gestikulace rukou. [2]

Obr. 2 znázorňuje klíčové prvky komunikace jako je komunikátor, vnímání/interpretace, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. [3]



Obr. 2. Model komunikace se zpětnou vazbou [3]

Komunikátor (osoba)

Jsou zdroje či původci sdělení v organizaci a mohou jimi být manažeři, ostatní osoby, útvary nebo organizace sama. Jedná se o vzájemnou propletenou komunikaci mezi manažery, podřízenými, nadřízenými, klienty, zákazníky a osobami mimo organizaci. Komunikace uvnitř organizace je důležitým nástrojem koordinace práce jednotlivých útvarů a zaměstnanců. Komunikace začíná u osoby, která má určitý nápad nebo myšlenku a tu se snaží dál interpretovat. [3] Například mistr ve výrobě není spokojen s pracovní kázní svých zaměstnanců, tudíž se bude tento problém snažit přímo s nimi vyřešit.

Vnímání/interpretace

Vnímání je proces, ve kterém manažeři či zaměstnanci sbírají informace ve formě podnětů z prostředí organizace prostřednictvím svých smyslů (zrak, sluch nebo čich). [12] Vnímání je pro každého realitou, pochopení určité situace. [3] Je důležité si uvědomit, že lidé pocházejí z jiného sociálního a kulturního prostředí, tudíž mají rozdílné způsoby vnímání a také je třeba brát ohledy na momentální vnitřní rozpoložení. Stejně důležité je i rozlišovat obsah sdělení dle pohlaví. Rozdíly mohou při vnímání a následné interpretaci přinášet překážky. [2]

Zakódování

U osoby (komunikátora) dochází k procesu zakódování, které převádí komunikátorovy myšlenky do systematické řady symbolů vyjadřující jeho úmysl. Funkcí kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly komunikátora byly správně vyjádřeny a byly ve formě sdělení (Při zakódování se každý zaměstnanec či manažer snaží své myšlenky utvořit do smysluplných slov pro příjemce). [3] Například vedoucí provozu jinak vyjadřuje myšlenky při komunikaci se svými nadřízenými a pracovníky provozu. Je důležité, aby bral ohled na jejich vzdělání a postavení v organizaci. Co pochopí jedna strana, druhá pochopit nemusí.

Sdělení

Výsledkem kódování je sdělení a to buď verbální nebo neverbální. Manažeři v organizacích mají různé důvody pro komunikaci, např. potřebují na poradě vysvětlit své myšlenky a postoje k dané problematice, ale také potřebují porozumět myšlenkám spolupracovníků. Je důležité, aby sdělení obsahovalo všechny potřebné skutečnosti, které komunikátoři považují pro dosažení žádoucího efektu za nezbytné. Přesná forma, která na sebe sdělení bere, závisí na kanálu či médiu, kterou k přenosu sdělení použijeme. [3]

Kanál (médiu)

Je nositelem sdělení. Způsob přenosu závisí na cílech a potřebách, jichž chce komunikátor dosáhnout.

Organizace poskytují informace svým zaměstnancům komunikací z očí do očí a pomocí různých informačních kanálů [3]:

- **pomocí telefonu** – telefonní linky přístupné ve všech kancelářích od nejvyšších pracovníků po místy ve výrobě,

- **počítačové sítě** – zvyšují efektivitu umožňující komunikaci a přenos dat, sklady evidence, účetní systémy a možnost spolupráce mezi pobočkami na větší vzdálenost,
- **oběžníků** – tzv. firemní noviny vydávané v různých intervalech, např. co 14 dnů nebo měsíc,
- **systemů odměňování** – úkolová mzda, závisle na výkonech pracovníka mzda stoupá či klesá,
- **prohlášení** – mohou být písemná či ústní, vznikají směrem od nadřízených k podřízeným a mohou být různého charakteru, např. připomínky k výrobě,
- **schémat postupů** – složky s pracovními postupy a náležitým vysvětlením k dané problematice,
- **nástěnek** – jsou informativního charakteru pro zaměstnance, na každém oddělení jiného odborného charakteru,
- **videa** – mohou např. obsahovat důležité informace pro zaměstnance o bezpečnosti práce a základy první pomoci.

Dekódování

Je technický termín pro celkový proces myšlení příjemce. Požadavkem je, aby příjemce pochopil význam sdělení tak, jak ho komunikátor zamýšlel. Interpretace příjemce závisí na jeho předchozích zkušenostech a na daných pravidlech. Čím je kódování komunikátora blíže dekodování příjemce, tím je komunikace efektivnější. V organizacích nastává problém např. při komunikaci mezi odborníky na marketing a odborníky z personálního oddělení, každá skupina zaměstnanců má svůj vlastní jazyk a symboly, které osoby z jiného oddělení nemohou dekodovat. Je důležité, aby organizace podnikla kroky, které by tyto problémy eliminovaly. [3]

Příjemce (osoba)

Základem komunikace je komunikátor, tedy původce sdělení a příjemce. Je nezbytné brát příjemce v úvahu již od okamžiku, kdy se komunikátor snaží předat informaci. V efektivní komunikaci je nezbytné, aby komunikátor dokázal předvídat dekodovací schopnosti pří-

jemce a aby věděl, kým je a z jakého prostředí pochází. Je důležité se orientovat na příjemce, nikoliv na média. [3] Například při řešení účetních problémů s pracovníky provozu je důležité je seznámit s problémy jasně, stručně a při vysvětlování brát ohled na jejich odbornou neznalost.

Zpětná vazba

Mezi komunikátorem a příjemcem nemůže vzniknout zpětná vazba, pokud vznikne jen jednostranný proces komunikace. Je žádoucí, aby se učinila opatření k zajištění oboustranného komunikačního procesu, neboli zpětné vazbě, např. pokud manažeři nenaslouchají při rozhovoru svému podřízenému a snaží se dávat najevo svou dominanci, může dojít ke zkreslení mezi zamýšleným a přijatým sdělením. Produktivní manažeři komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, pocity a nápady. Zpětná vazba poskytuje kanál pro odpověď příjemce a umožňuje komunikátorovi zjistit, jestli bylo sdělení přijato a bude následovat zamýšlený účinek. [3]

Šum

Je jím jakýkoliv rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit. Může se nacházet v jakémkoliv prvku komunikace. [3]

Jedná se o [8]:

- hluk na pracovišti,
- nízká pozornost ze strany příjemce,
- špatné pochopení v důsledku předsudků,
- porucha komunikačního kanálu (média),
- komunikace v cizím jazyce,
- špatné pochopení významu v důsledku předsudků
- kulturní odlišnosti či zvyky,
- nepřesné dekodování v důsledku špatné interpretace slov.

1.3 Komunikace v organizaci

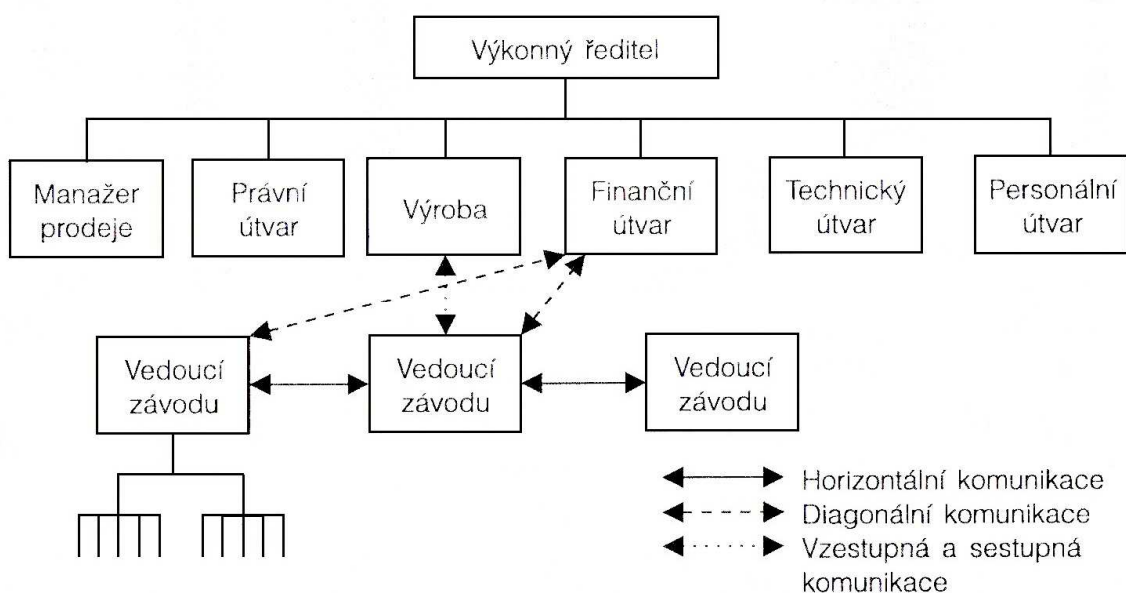
Pokud chce organizace dosahovat efektivně svých cílů, je pro ni klíčové, aby její cíle byly komplementární s cíli jejích zaměstnanců. Jestli chce organizace spokojené a efektivně pracující zaměstnance, musí je umět přesvědčit o tom, že její záměry jsou dobré i pro jednotlivé zaměstnance. Je důležité včas informovat zaměstnance o strategických změnách, které chce organizace provádět. Pokud tento úkol zvládá, zvyšuje organizace pravděpodobnost loajality svých zaměstnanců, ale pokud své zaměstnance naopak neinformuje a oni se o záměrech dovídají jinými cestami, je to spolehlivá cesta pro snížení morálky pracovníků, zvýšení jejich absencí a nezájmu o práci. Efektivní manažerská komunikace, vnitropodnikové vztahy a vztahy s okolím jsou velmi důležitými faktory pro zvládnutí oblastí komunikace a jejích cílů (Tab. 2). [1]

V organizační struktuře podniku by měla komunikace probíhat ve čtyřech různých směrech: sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální (Obr. 3). [3]

Tab. 2. Oblasti a cíle komunikace [1]

	Oblasti komunikace	Cíle
I. Manažerská komunikace	1. Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech, určené jejich realizátorům.	Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, přesné včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co mají udělat pro podporu podnikových cílů.
	2. Komunikace směrem dolů, obsahující přímé instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl dělat.	Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné a poskytnout lidem potřebnou motivaci k práci.
	3. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, k jednotlivým oblastem politiky a k rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.	Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery a mistry, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalosti.
	4. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích, určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.

	Oblasti komunikace	Cíle
II. Vnitropodnikové vztahy	5. Komunikace směrem dolů, obsahující informace o podnikových plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo o výkonu.	Zajistit stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách v pracovních podmínkách a faktorech ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu; stimulaci pracovníků k jejich větší identifikaci s podnikem.
	6. Komunikace směrem nahoru, obsahující připomínky a reakce pracovníků na zamýšlené plány nebo na právě probíhající události v těch oblastech, které se jich dotýkají.	Zajistit pracovníkům možnost předkládat své návrhy a obavy a ukázat, že podnik je schopen ve světle těchto připomínek pozměnit své plány.
III. Vztahy s okolím	7. Získávání a analýza informací z okolí podniku, které se týkají zájmů podniku.	Zajistit, aby byl podnik plně seznámen se všemi informacemi o legislativě a o marketingu, o komerčních a finančních trzích a o technicko-technologických záležitostech, které jej zajímají.
	8. Prezentace informací o podniku a jeho výrobcích vládě, zákazníkům a široké veřejnosti.	Využít vliv podniku k prosazení jeho zájmů formou vybudování pozitivní image a přesvědčování zákazníků, aby nakoupili jeho výrobky nebo služby.



Obr. 3. Komunikace v organizaci [1]

Sestupná komunikace

Proudí od zaměstnanců na vyšších stupních organizační hierarchie k zaměstnancům na nižších stupních. Tuto komunikaci představují pracovní instrukce, oficiální stanoviska, prohlášení, podnikové noviny, manuály či procedury. Nejčastějšími pracovními instrukcemi bývají popisy práce, podniková politika, zpětná vazba na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech. V mnoha organizacích je sestupná komunikace nepřesná a neadekvátní, ukazuje to na neustálou potřebu lidí mít dostatečné a přiměřené informace potřebné k práci. Tento nedostatek informací může mezi zaměstnanci organizace vyvolat nežádoucí stres. [3]

Vzestupná komunikace

Tato komunikace probíhá od podřízených k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie. Bohužel se stává, že tento informační tok je poškozován manažery, kteří „filtrují“ informace, které získaly a nepřipouštějí, aby se všechny informace, zejména nepříznivé, dostaly k nadřízeným. Pro vrcholové manažery jsou informace o výrobě, trhu, financích, ale i o nápadech a připomínkách zaměstnanců velice důležité. Nejrozšířenější nástroje vzestupné komunikace jsou např.: schránky, do kterých mohou zaměstnanci vhadzovat návrhy či připomínky týkající se organizace; skupinové schůze a porady; hlášení vedoucích pra-

covníků; procedury týkající se žádostí a stížností; reklamační systémy; konzultační schůzky; neoficiální rozhovory. Pokud tyto toky informací neexistují, pak zaměstnanci mohou začít hledat cesty, jak neexistující nebo nedostatečné kanály pro vzestupnou komunikaci nahradit. [3]

Horizontální (laterální) komunikace

Tato komunikace je v organizacích často přehlížena a obvykle pro ni nejsou vytvářeny podmínky. Což je velká škoda, jelikož to způsobuje, že jedna oblast či funkce má nedostatek pochopení pro druhou a díky tomu se může komplikovat rozhodování, plánování i koordinace. [3] Pokud organizace má zájem o tuto formu komunikace, vytvoří ji na stejné úrovni pravomoci a zodpovědnosti v organizační struktuře a tím usnadní koordinaci jimi prováděných pracovních činností. Mezi zaměstnanci vznikne vzájemná dohoda o postupu prováděných úkolů a nebo způsob prezentace společných výsledků. [4] Např. vedoucí útvaru marketingu komunikuje s vedoucím účtárny (jde o horizontální komunikaci). [3]

Diagonální komunikace

Je nejméně používaným komunikačním kanálem v organizaci, ale je důležitá v každé situaci, kdy jakýkoliv zaměstnanec organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. [3] Například kontrolor velké organizace chce provést analýzu nákladů prodeje výrobků a jedna část této analýzy si vyžaduje, aby nějaký pracovník prodeje zaslal zvláštní hlášení raději přímo kontrolorovi než prostřednictvím tradičních kanálů v útvaru marketingu. Je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby nejdříve postupovala směrem nahoru a pak horizontálně. V tomto případě bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce v organizaci. [2]

2 EFEKTIVNÍ TÝMOVÁ KOMUNIKACE

Efektivní týmová komunikace je klíčovou podmínkou týmové spolupráce a hybnou silou postupu každého projektu. Představuje pojítko mezi lidmi, myšlenkami a informacemi. [6] Není jednoduché dosáhnout toho, aby několik lidí zařazených do týmu efektivně spolupracovali a plnili nějaké úkoly. Každý jedinec v týmu je jedinečná osobnost, která má své zájmy, zkušenosti a postoje. Díky tomu má každý z nich jiné očekávání týkající se práce skupiny a proto proces vytváření týmu může být velmi problematický. [4] Většinu odpovědnosti za kvalitu komunikace a posilování komunikačních kanálů nese manažer projektu, manažer týmu, vedoucí oddělení atd. [6]

Musí být zejména [6]:

- **schopný komunikátor** – většinu svého času manažer stráví některou z forem komunikací a více než polovinu tohoto času tráví se členy projektového týmu,
- **aktivní komunikátor** – manažer iniciuje vztahy v týmu a dává dohromady další účastníky projektu. Užívá všechny formální i neformální komunikační kanály,
- **tvůrce komunikačního prostředí** – manažer musí členy týmu sblížit do jednoho prostoru a umožnit jim vzájemnou komunikaci. Kde to není možné, musí vytvořit virtuální komunikační prostředí, kde budou jednotliví členové sdílet informace, znalosti a budou diskutovat o možných řešeních,
- **koordinátor směru pracovních diskusí** – je důležité, aby manažer zvládal taktiky války a sjednání míru v týmových diskusích a tím našel optimální variantu řešení, ale aby zároveň neutrpěly mezilidské vztahy v týmu,
- **efektivní koordinátor pracovních porad** – manažer musí nastavit pravidla porad tak, aby byly: - konány jen tehdy, jsou-li potřeba, - měly daný cíl a program, - umožnily přípravu členů týmu a zajistily jejich spoluúčast, - manažer potřebuje nezbytné písemné výstupy, aby mohl probíhat odezvy ze strany ostatních členů týmu.

Od manažera se také očekává, že bude centrálním článkem [6]:

- sběru a distribuce informací, jejich sjednocení a vytvoření podmínek pro sdílení,
- aktivizace všech hybných sil komunikačních kanálů a odstraňování bariér komunikace,

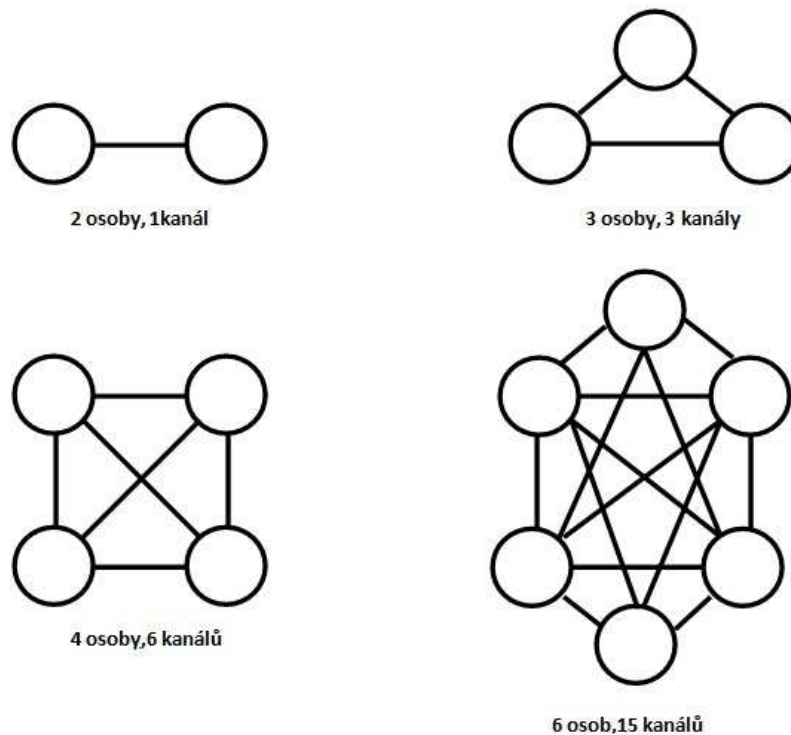
- sjednocení procesů návrhů variant, optimalizací, příprav podkladů pro rozhodování a hledání shody v projektových diskuzích,
- vytváření pozitivního komunikačního ovzduší bez zbytečných konfliktů v mezilidských vztazích.

2.1 Komunikační systém projektu, poradenského týmu

Komunikační systém projektu je komplikovaný proces, jehož úspěch závisí nejen na efektivním návrhu struktur systému, ale i na technickém a organizačním prostředí pro komunikaci a na kvalitě jeho použití. Účelem je spolehlivé zajištění všech potřeb předání informací, koordinace úkolů, kontroly i všech nezbytných zpětných vazeb. Kanály (médiá), jimiž všechny informace prochází, musí být dostatečně výkonné, spolehlivé a jejich struktura musí být systémová a přitom jednoduchá, aby nedocházelo ke ztrátám informací a případným zmatkům. [6]

Možnosti prostředků v komunikačním prostředí projektu, poradenském týmu [6]:

- **komunikační síť** – je vytvářena jednotlivými účastníky v týmu (projektu) a spojením mezi těmito účastníky (Obr. 4),



Obr. 4. Modely komunikačních sítí [6]

- **komunikační kanály** – umožňují efektivní distribuci a sdílení informací v komunikační síti,
- **komunikační média** – jsou nositeli informací v komunikačních kanálech (písemné, ústní, datové formy apod.)
- **komunikační příležitosti** – některé informace jsou vyměňovány nebo distribuovány v okamžiku jejich potřeby nebo vzniku, jiné typy informací jsou předávány a sdíleny „v dávkách“ a jsou pro ně svolávána jednání s různým zaměřením.

Při předávání zpráv v komunikační síti je důležité vytvořit řadu pravidel a předpisů, které přispívají k efektivní komunikaci, jsou to [6]:

- **spolehlivost a kvalita** – pravidla pro jednotlivé fáze pohybu informací po informačním kanálu,
- **zjednodušení, výkonnost a efektivita** – pravidla předávání zpráv pro jednotlivé kanály, účastníky i skupiny adresátů,
- **řiditelnost systému** – pokyny, normy, zadání, vysvětlení zadání, důležité informace, předpisy pro distribuci a sdílení podkladů,
- **standardizace a přehlednost** informačních zdrojů, dokumentace a archivace,
- **týmová spolupráce** – zajištění jednotnosti a jednoznačnosti výkladu zpráv a prohlášení v rámci celé komunikační sítě.

Komunikační kanály a média lze strukturovat z různých hledisek, například [6]:

- **podle směřování:**
 - *interní:* vzájemná komunikace mezi členy týmu, manažerem projektu, nadřízeným managementem apod.,
 - *externí:* komunikace se zástupci projektového týmu s vnějšími subjekty,
- **podle počtu spojených koncových bodů** komunikační sítě:
 - *skupinové:* pro skupiny příjemců hromadně distribuovaných dokumentů projektu, jednání a internetové stránky,

- *individuální*: propojují jednotlivé komunikační uzly (např.: telefon, individuální schůzka),
- podle **úrovně formalizace**:
 - *formální*: doprovází ji nějaká forma archivovaného záznamu, tato komunikace může mít písemnou či obrazovou formu,
 - *neformální*: jde většinou o ústně předávané pokyny a informace,

2.2 Komunikační plán projektu

Komunikační plán projektu je místo, kde je popsáno [6]:

- jaké informace budou sdíleny (název a účel dokumentu nebo jiné položky komunikačního plánu),
- časové rozložení jednotlivých položek a časové limity pro distribuci a odezvy,
- kdo je za tvorbu a distribuci jednotlivých položek odpovědný,
- kdo musí nebo má danou informaci obdržet, případně kdo se k obdržené informaci vyjadřuje,
- jakou formou budou informace předávány ostatním členům projektového týmu a případně mimo projekt.

Základní pravidla komunikačního plánu mohou být shromážděna a publikována například formou tabulky (viz. Tab. 3). V této tabulce jsou pouze základní dokumenty, běžné dokumenty nebo konkrétní potřeby projektu. Také časové rozložení a specifické popisné informace jsou pro každý projekt jiné. [6]

Časový plán může též obsahovat [6]:

- **časové limity** – čas jednání, schválení či distribuce dokumentů apod.,
- **distribuce odpovědností** vůči komunikačnímu plánu, např. zvolení odpovědných osob za vytvoření dokumentu,
- **archivační předpisy** – zajištění dostupnosti archivu pro členy projektového týmu,
- **předpisy pro zajištění bezpečnosti a důvěrnosti** dokumentace apod.

2.3 Manažerské styly komunikace

V činnosti manažerů se klade mimořádný důraz na efektivní komunikaci. Manažeři poskytují informace, které musejí být pochopeny, dávají příkazy a pokyny, které je třeba uposlechnout a naučit se je, snaží se ovlivnit a přesvědčit, což musí být akceptováno a musí se podle toho jednat. Tedy způsob, jak manažeři komunikují, ať už jako původci sdělení či jeho příjemci, má pro dosažení žádoucího výkonu mimořádný význam. [3]

Mohou se rozlišovat čtyři manažerské styly komunikace [3] :

1. **Typ A** – je úzkostlivý, nepřátelský a vytváří dojem, že je k ostatním nadutý, chladný a často se projevuje jako autokratický vedoucí. Pokud jsou v klíčových funkcích organizace tyto typy manažerů, lze očekávat špatnou a neefektivní komunikaci a ztrátu individuální tvořivosti.
2. **Typ B** – chce mít dobré vztahy se svými podřízenými, ale kvůli své osobnosti a postojům není schopen se otevřít a vyjádřit své pocity a názory. Spoléhá na využívání zpětné vazby, nechává věcem volný průběh či projevuje nezájem. Podřízení s největší pravděpodobností nebudou tomuto manažerovi důvěřovat, jelikož vidí, že si nechává své nápady a názory pro sebe.
3. **Typ C** – hodnotí vysoce své vlastní nápady a názory, ale nikoliv nápady a názory ostatních zaměstnanců organizace. Podřízení tohoto typu manažera jsou obvykle nepřátelští, nejistí a otrávení, jelikož brzy poznají, že jejich nadřízený nemá velký zájem o komunikaci, ale má zájem pouze o zachování vlastní důležitosti a prestiže.
4. **Typ D** – používá nejefektivnější komunikační styl. Je si jistý ve své funkci a ochotně sdílí své pocity a přijímá zpětnou vazbu od ostatních zaměstnanců.

3 BARIÉRY KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Komunikace se skládá z prvků jako komunikátor, vnímání a interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Pokud se šum objeví v každém ze zbývajících prvků komunikace, pak musí nezbytně dojít ke zkreslení smyslu sdělení a jeho pochopení. Manažer je nejvíce odpovědný za vybudování efektivní komunikace. Prvním krokem k vybudování této komunikace je, že si uvědomí a pochopí bariéry, které překáží komunikaci organizace. [3]

Mezi nejobvyklejší bariéry komunikace se řadí [3]:

- odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností
- selektivní vnímání
- hodnocení sdělení
- věrohodnost zdroje
- sémantické problémy
- filtrování
- časová tíseň
- komunikační přetížení

Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Každý pracovník může tutéž komunikaci interpretovat různým způsobem. Je to dáno tím, že každý jedinec má jiné své předchozí zkušenosti a vyrůstá v jiném prostředí. Výsledkem je rozdíl mezi procesy zakódování a dekodování, díky tomu má komunikace blíže ke zhroucení. Ale pokud jsou oba procesy stejné, komunikace je efektivnější. Výrazně odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti zaměstnanců mají za následek zkreslenou a těžko dosažitelnou efektivní komunikaci. Různé úrovně v podnikové hierarchii mají rovněž různé postoje, názory, znalosti a zkušenosti. Místí se v tomto ohledu v řadě oblastí odlišují od viceprezidenta, protože mají jiné postavení v podnikové organizační struktuře. Protože se potřeby, hodnoty, postoje a očekávání těchto dvou stran liší, mívá to často za následek neúmyslné zkreslení komunikace mezi nimi. Žádná ze stran za to nemůže.

Při formulování závěrů a soudů k dané situaci jim pomáhají vlastní zkušenosti, které se vztahují k současné zkušenosti. Pro manažera je důležité, aby si osvojil vhodné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, které ho povedou k úspěšnému hledání a nalézání příslušného řešení. Pokud problém špatně pojmenuje, pak se naděje na úspěch sníží. [3]

Selektivní vnímání

Každý jedinec si tzv. kreslí obraz světa svým vlastním způsobem. Proces, kdy si jedinec zakresluje do svého obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří, se nazývá selektivní vnímání. Když jakýkoliv zaměstnanec organizace dostane informaci, je schopen slyšet jen ty její části, které souhlasí s jeho názorem, nebo jej potvrzují. Pokud jsou informace v rozporu s předem utvořenou představou buď nejsou vzaty na vědomí nebo jsou překrouceny tak, aby potvrzovaly předem utvořené představy jedince. Toto vnímání může vyústit až do stereotypů. Tvoří bariéry komunikace, jelikož ti, kteří vidí ostatní jedince stereotypně, používají ve své komunikaci selektivní vnímání a mají sklony slyšet jen ty věci, které potvrzují jejich stereotypní představy. [3]

Schopnost naslouchat

Existuje mnoho vypravěčů, ale málo posluchačů. Pravděpodobně každý z nás zná lidi, kteří vstupují do diskuse s komentářem, který nemá nic společného s projednávaným tématem. Důvod může být to, že přemýšlejí o svých vlastních problémech – snaží se chránit své vlastní zájmy nebo vyvolat dobrý dojem u ostatních – místo toho, aby konverzaci poslouchali. [3] Je potřeba, aby se posluchač vyhnul ukvapenému hodnocení toho, co říká druhý jedinec. Efektivní naslouchání vyžaduje plné soustředění a ukázněnost. Chápavé naslouchání může vést k vytváření lepších mezilidských vztahů a k lepší efektivní spolupráci manažerů. Pochopení a naslouchání druhému vede také ke snížení každodenních frustrujících situací a přispívá k lepší komunikaci.[3]

Hodnocení sdělení

Při každé komunikaci má příjemce tendence vyhodnocovat sdělení dříve, než proběhne celý proces komunikace. Takové hodnocení je v tom případě založeno na příjemcově hodnocení komunikátora, na jeho předchozích zkušenostech s ním. [3]

Věrohodnost zdroje

Jakou míru důvěry chová příjemce ke komunikátorovi ohledně jeho slov a činů závisí na jeho věrohodnosti. Věrohodnost přímo ovlivňuje příjemce, jak vnímá a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora. [3]

Sémantické problémy

Komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obecně známých a obvyklých symbolů. Jedinec však nemůže předat či zajistit porozumění komunikovanému sdělení, ale může pouze informaci předat ve formě slov, která jsou obecně známými symboly. Bohužel tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé informace, pochopení sdělení je záležitost příjemce, nikoliv slov. Proto je důležité, aby manažeři věnovali pečlivou pozornost tomu, jak popisují žádoucí aktivitu, kterou chtějí probudit, ať už jde o ústní nebo o písemnou formu sdělení. [3]

Filtrování

Často se vyskytuje u podnikové vzestupné komunikaci. Jde zde o manipulování s informací tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Podřízení se velmi často snaží ve sdělení nadřazeným zakrýt nepříznivé informace. Díky vzestupné komunikaci mají manažeři informace potřebné pro kontrolu organizace, v hierarchické organizaci s mnoha úrovněmi řízení je filtrování častější než v ploché organizaci s několika málo úrovněmi řízení. Čím více úrovní v organizaci je, tím se zvětšuje příležitost odstranit to, o čem by neměla být vyšší úroveň řízení informována. Naopak plochá organizační struktura snižuje problém filtrace. [3]

Časová tíseň

Pravidelným problémem je, že manažeři nemají čas komunikovat častěji s každým svým podřízeným. Časová tíseň vede k závažným problémům. Opomenutí je chybou ve formálně předepsaném komunikačním systému. Znamená to, že někdo, kdo by normálně byl nebo měl být informován, je formálním kanálem komunikace opomenut. V některých případech je z praktického hlediska použití oficiálních kanálů je drahé nebo nemožné. [3]

Komunikační přetížení

Jedním z velice důležitých úkolů manažerů je rozhodování a jednou z ingrediencí nezbytných pro efektivní rozhodování jsou informace. V souvislosti s rozvojem komunikačních

technologií mohou vzniknout problémy vyplývající nikoliv z absence informací, ale z jejich nadměrného množství. [3]

Manažeři jsou informacemi a údaji doslova zaplaveni. Díky tomu nemohou absorbovat nebo přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují. Velké množství sdělení odkládají stranou, což v důsledku znamená, že tato sdělení nebudou nikdy dekodována. Podniková komunikace je jednou z oblastí, kde více není vždy lépe. Nejlepším řešením je zajištění řádných toků informací k těm, kteří je potřebují, nikoliv k těm, kteří je nepotřebují. [3]

4 ZLEPŠOVÁNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Aby se manažeři stali lepšími komunikátory, musí zlepšit svá sdělení, tedy informace, které chtějí předat druhé straně a musí vylepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokouší sdělit jiní pracovníci. Měli by usilovat o to, aby jim bylo rozuměno, ale aby i oni sami rozuměli. Mezi metody zlepšování komunikace se řadí prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, efektivní naslouchání a využívání „šušky“. [3]

Prověřování

Vychází z předpokladu, že dojde k nepochopení sdělení nebo k nedorozumění při jeho dekódování. Je důležité, aby se manažer neustále pokoušel zjišťovat, zda to, čím sdělení bylo zamýšleno skutečně přijato a pochopeno. Vedoucí nějakého úseku nadřízené instituce pošle například nějaké upozornění pracovníkům podřízených složek. Zatímco dlouhodobí pracovníci těchto složek to mohou považovat za přátelské gesto, noví pracovníci to mohou interpretovat jako negativní hodnocení jejich výkonu a náznak toho, aby dali výpověď. [3]

Regulování informačních toků

Regulace informací zabezpečuje vytváření optimálních toků informací směřujících k manažerům tím, že se eliminuje problém přetížení informacemi. Kontroluje se jak kvalita, tak množství sdělení a to tím, že se ignoruje nedůležité. Pouze by měli být manažeři upozorněni na významné odchylky od pravidel chování a postupů. [3]

Využívání zpětné vazby

Zpětná vazba je velice významným prvkem efektivní oboustranné komunikace. Poskytuje odezvu pro příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, jestli bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený účinek. Jestli má být sestupná komunikace efektivní, pak organizace potřebuje efektivní vzestupnou komunikaci. [3]

Empatie

Je to schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení, orientuje se více na příjemce než na komunikátora. Empatie vyžaduje od komunikátora, aby se dokázal vžít do příjemce a předvídal, jak bude asi sdělení dekódovat. Empatie je důležitá složka efektivní komunikace nadřízeného s podřízenými. Čím větší je

propast mezi vzděláním a zkušenostmi komunikátora a příjemcem, tím těžší je jejich úsilí nalézt společné pochopení. [3]

Efektivní naslouchání

Je důležité nejen poslouchat, ale hlavně naslouchat s porozuměním. Existuje mnoho návodů pro efektivní naslouchání, ale mnohem důležitější je rozhodnutí naslouchat, poznání, že být pochopen a sám chápat je efektivnější a hlavně důležitější než balíky návodů, teprve potom jsou návody užitečné. [3]

Využívání „šušandy“

„Šušanda“ je významný neoficiální komunikační kanál, který existuje v každé organizaci. Slouží jako vedlejší mechanismus, který bývá mnohem rychlejší než oficiální systém, vedle kterého existuje. Manažeři se můžou spolehnout, že v mnoha případech je rychlá, účinná, přesná a naplňuje mnohé psychologické potřeby lidí a potřebu komunikovat. Má silnější dopad na příjemce, jelikož jde o komunikaci tváří v tvář a umožňuje zpětnou vazbu. Je důležité, aby ji manažeři dokázali využít ve svůj prospěch, popřípadě se alespoň pokusili zabezpečit její přesnost. Jedním ze způsobů je zlepšení jiné formy komunikace, například vydávání periodických novin pro zaměstnance. [3]

4.1 Zlepšení komunikace prostřednictvím vyjednávání

Vyjednávání je proces, kde se dva lidé nebo skupiny pokouší vytvořit společné rozhodnutí týkající se přidělení omezených zdrojů, informací. Předpokládají se dvě strany s protichůdnými zájmy, které se snaží dát dohromady, aby dosáhly vzájemného souhlasu. Kdykoliv si dva nebo více lidí vyměňují názory či informace s cílem změnit vztahy, pak vyjednávají. Manažeři v organizacích neustále vyjednávají s nadřízenými, podřízenými, dodavateli a zákazníky. Pokud je vyjednávání prováděno efektivně, je možné tento proces nazvat kooperativním hledáním společných cílů a kooperativním úsilím vytvořit hodnotu tam, kde předtím neexistovala. [3]

Vyjednávání mezi skupinami

Nejběžnějším vyjednáváním v organizaci je mezi skupinami. Dochází k tomu vždy, kdykoliv práce jedné skupiny je závislá na kooperaci a aktivitách jiné skupiny, kde nemá manažer první skupiny žádnou kontrolu. Jednou z chyb manažerů je představa, že co je dobré pro druhou stranu, musí být špatné pro ně nebo také věří, že vyjednávání vyústí vždy

vítězstvím na jedné straně a prohrou na straně druhé. Přitom jedinými skutečně úspěšnými vyjednáváním jsou ta, kde všechny strany odcházejí s pocitem vítěze. [3]

Úkoly před vyjednáváním mezi skupinami

- **Pochopení a znalost druhé strany.** Než manažer začne vyjednávat s jinými manažery či představiteli jiných skupin, musí pochopit a porozumět potřebám a stanoviskům druhé strany, které souvisí s řešeným problémem. Pro získání potřebných informací se musí manažer ptát. I když jsou stanoviska jasná, zájmy nebo problémy stojící v pozadí často už jasné nejsou. Cílem manažera by mělo být přicházet k vyjednávání s plným vědomím hodnot, názorů a přání ovlivňujících činy druhé strany. Manažer se může připravit tak, že si otevřeně vymění informace s druhou stranou a že třetí stranu požádá o zjištění potřebných informací. Prvek překvapení, který může mít určitý význam v mnoha obchodních taktikách, slouží pouze k tomu, aby prodlužoval prodlení a zdržoval proces vyjednávání. [3]
- **Znalost všech možností.** Ještě důležitější než shromáždění informací je jejich využití při vytváření, pochopení a vyhodnocování možností, které jsou možné k dosažení souhlasu mezi zúčastněnými stranami. I když o tom samém problému je možné vyjednávat zas a znova, výsledky se mohou lišit v závislosti na termínu vyjednávání či na tom, jaké strany vyjednávají. Čím větší je počet rozpoznatelných možností, tím větší je pravděpodobnost, že obě skupiny budou mít z vyjednávání prospěch. [3]

Taktické postupy při vyjednávání mezi skupinami

Je mnoho taktických postupů, které mohou manažeři při vyjednávání použít. [3] Nejčastěji používané jsou [3]:

- **Tým tvořený dobrou a zlou osobou** – zlá osoba ve vyjednávajícím týmu obhájí stanoviska do té míry neústupně a tvrdě, že cokoliv dobrá osoba řekne, zní rozumně.
- **Vytloukání výhody** – je to taktika, která po dosažení dohody usiluje o dodatečný ústupek či výhodu.
- **Společné řešení problémů** – manažer by si neměl myslet, že čím více získá jedna strana, tím více ztratí strana druhá. Je důležité

problémy řešit společně a s cílem, aby se každá strana vyjednávání cítila jako vítěz.

- **Hrozba konkurencí** – každý chytrý vyjednaváč používá hrozby konkurence, aby si druhá strana myslela, že je nepotřebují.
- **Kompromis** – jedná se o taktiku půl na půl. Je to užitečný postup, když se obě skupiny dostanou do slepé uličky.
- **Nízká nabídka** – nízké nabídky a ústupky se obvykle používají k tomu, aby se snížila očekávání druhé skupiny. Manažer by neměl akceptovat tento typ nabídky, ale neměl by ani odejít, pokud má pocit, že stanovisko druhé skupiny je nepružné. Komunikace by měla pokračovat.

Každá situace vyžaduje jinou taktiku, proto by si měl být manažer vědom existujících možností a měl by se snažit porozumět pozadí těchto možností. [3]

Vliv rysů osobnosti

Celý proces vyjednávání je zkušenost silně orientovaná na lidi. Manažeři potřebují pochopit cíle, potřeby a přání druhé strany, ale také rozpoznat důležité rysy osobnosti ostatních vyjednávajících jedinců. Manažeři, kteří vyjednávají přichází z různého prostředí, jejich zkušenosti a úhly pohledu se liší. Jejich sklony podstupovat riziko jsou různé a postoje na určité záležitosti jsou zcela rozmanité. [3]

Role důvěry

Pozitivní výsledek pro organizaci bude pravděpodobnější, pokud mezi skupinami účastníčnými se vyjednávání bude existovat vysoký stupeň důvěry. Vyjednaváci považují informace o potřebách, přáních a prioritách své skupiny za velmi intimní záležitost a proto jsou ochotni sdělovat tyto informace jen tehdy, jestliže mezi skupinami panuje vzájemná důvěra.[3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL ORGANIZACE BARUM CONTINENTAL S. R. O.

Organizace Barum Continental s. r. o. je největším českým výrobcem pneumatik a od roku 1999 také největším evropským závodem na výrobu pneumatik. Těžiště úspěchu společnosti spočívá ve využívání moderních vývojových trendů, technologií, obchodních strategií a zkušeností vycházejících z dlouhé tradice výroby pneumatik ve zlínském kraji (první pneumatiky vyráběla již ve třicátých letech firma Baťa). Vytvoření společného podniku s koncernem Continental se ukázalo jako správné rozhodnutí. Koncern Continental, který patří mezi nejvýznamnější podniky svého oboru ve světě, zpřístupnil nejmodernější technologie a strojní zařízení, ale také umožnil vytvoření nové funkční podnikové kultury a podstatnou změnu přístupu k práci. [14]

Strategií společnosti Barum Continental je optimální využívání finančních, lidských a výrobních zdrojů. Primárním cílem je stát se největší a nejefektivnější výrobně-prodejní jednotkou na světě. Všechny oblasti života a řízení společnosti stojí plně na zákaznickém principu, kdy každý zaměstnanec je nejen schopen identifikovat „svého“ zákazníka a sloužit jeho potřebám, ale je i v souladu se spokojeností zákazníka hodnocen. [14]

Barum Continental s. r. o. má důležité postavení na všech hlavních trzích regionu východní Evropy, největší tržní podíl zaujímá značka Barum. V roce 2005 dosáhla organizace roční produkce osobních pneumatik více než 18,5 mil. kusů. U nákladních pneumatik dosáhla produkce 395 tis. kusů a úspěšný rozvoj v industriálních pneumatikách přinesl produkci téměř 105 tis. kusů. [14]

Součástí společnosti je i vlastní prodejní síť Barum s charakteristickými modro-žlutými barvami servisních prodejen, které se nachází po celé České republice. Cílem prodejní a servisní sítě Barum je spokojený zákazník, jelikož jedině ten je dlouhodobou zárukou prosperity a neustálého rozšiřování nabídky pneumatik a služeb. [14]

5.1 Historie organizace Barum Continental s. r. o. [14]

1924 Počátek výroby pro obuvnický průmysl v rámci firmy Baťa Zlín.

1931 Zahájení výroby veloplášťů.

1932 Vyrobeny první pneumatiky značky Baťa pro automobily.

1939 Výroba prudce stoupá, kvalita dosahuje světové úrovně.

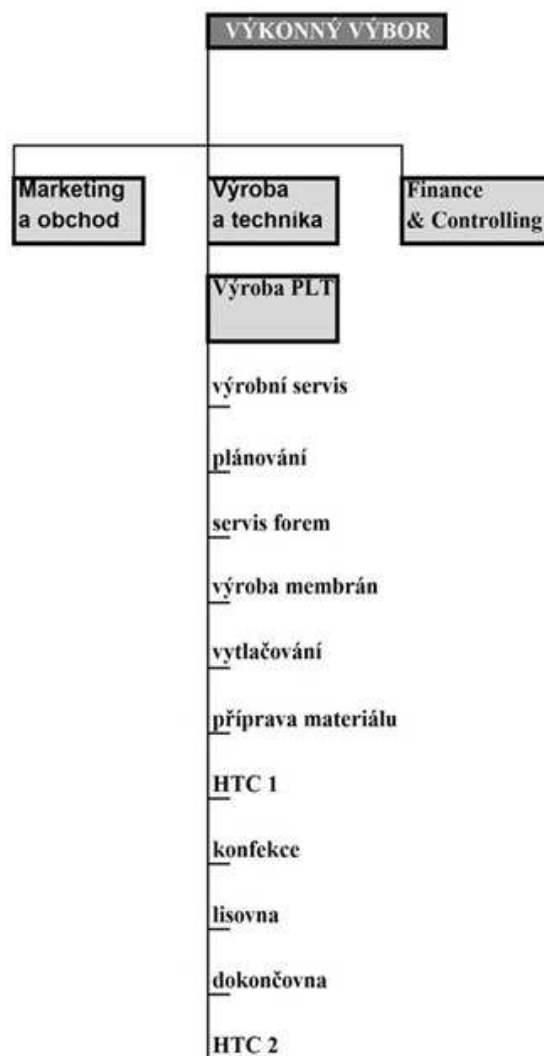
- 1944** Válečná léta přinášejí hluboké výrobní změny, bombardování způsobilo na budovách značné škody.
- 1945** Znárodnění akciové společnosti Baťa.
- 1946** Z počátečních písmen Baťa, Rubena Náchod a Mitas vzniká název Barum.
- 1948** Roční produkce pneumatik dosáhla 607 000 kusů ve srovnání s 27 800 kusy vyrobenými v roce 1945, registrace ochranné známky Barum.
- 1967** Na výrobním zařízení dovezeném ze zemí západní Evropy byla vyrobena první radiální pneumatika Barum SR 14 OR 1.
- 1972** Po 6 letech výstavby je do provozu uveden nový výrobní závod v Otrokovicích s hlavní halou o rozloze 13 hektarů.
- 1983** Podle vlastní technologie jsou vyrobeny první pneumatiky pro nákladní automobily v celoocelovém provedení, jejich výrobou se Barum zařadil mezi několik málo výrobců těchto pneumatik na světě.
- 1989** Listopadem 89 končí tato etapa vývoje, stejně jako v celé společnosti, i ve firmě Barum. K 1. 12. 1989 je podnik registrován pod názvem Barum Otrokovice.
- 1990** Byla zahájena jednání o vytvoření společného podniku Barum Continental.
- 1992** Podepsána smlouva se společností Continental AG, na jejímž základě vzniká druhý největší joint-venture v České republice – společnost Barum Continental spol. s r. o.
- 1993** 1. března začíná fungovat společný podnik Barum Continental s.r.o.
- 1994** Udělení certifikátu kvality Lloyd's Register dle ISO 9001 na proces výroby osobních pneumatik, v následujícím roce na proces výroby nákladních a zemědělských pneumatik.
- 1996** Produkce pneumatik v otrokovickém závodě dosáhla téměř 6 milionů pneumatik.
- 1997** V červenci postihly závod katastrofální povodně, při nichž škoda dosáhla téměř jedné miliardy Kč.
- 1999** Roční výroba překročila hranici 11 milionů pneumatik pro osobní vozy, v červnu poprvé opustil výrobní linky závodu více než milion osobních plášťů za jeden měsíc.
- 2001** Zahájení výroby v novém provozu High-Tech Cell.

2002 Začátek výroby nové vysokorychlostní pneumatiky Barum Bravuris pro rychlosti až do 240 km/h, celková výroba pneumatik překročila hranici 15 milionů kusů.

5.2 Organizační struktura organizace Barum Continental s. r. o.

Základem struktury organizace Barum Continental je výkonný výbor, ze kterého se dále odvíjí 3 úseky:

- **Marketing a obchod**
- **Výroba a technika** (viz. obr. 5)
- **Finance a controlling**



Obr. 5. Organizační struktura Výroby PLT

V této bakalářské práci se budu zabývat úsekem Výroba a technika → Výroba PLT (PLT-Divize osobních pláštů), (viz obr. 5.), ve které se zaměřím na výrobu Continental High-Tech Tyres s. r. o. (dále jen pracovní název HTC 2, viz obr. 6.).



Obr. 6. Organizační struktura HTC 2

HTC 2 je samostatnou výrobní jednotkou organizace Barum Continental s. r. o. To znamená, že zvládá skoro samostatně celý proces výroby, který zahrnuje pracovní úseky:

- vytlačování,
- příprava polotovarů,
- konfekce,
- lisovna,
- dokončovna.

Na rozdíl od hlavní výroby, kde jsou všechny tyto úseky samostatně, v několika halách a každá výroba má svého vedoucího. Organizace Barum Continental zahrnuje i výrobu HTC 1, která je jako výroba HTC 2, ale s menšími rozdíly.

Organizace HTC 2 funguje v 4 směnném provozu a zaměstnává 400 zaměstnanců, kteří splňují různé funkce, z toho:

- vedoucí provozu,
- operátorka provozu (asistentka vedoucího) – má na starosti administrativu HTC 2, fasování ochranných pomůcek a oděvu pro pracovníky,
- 3 výrobní technici na ranní směnu,
- 8 mistrů, kteří jsou rozděleni na 4 směny,
- 2 plánovací technici,
- 2 předáci (výrobní technici) na ranní směnu,
- předák – seřizovač strojů,
- předák, který dělá, řídí a organizuje zkoušky ve výrobě,
- a ostatní pracovníci na jednotlivé operace a technologická místa.

6 KOMUNIKACE V ORGANIZACI CONTINENTAL HIGHTECH TYRES S. R. O. A BARUM CONTINENTAL S. R. O.

Jak v HTC 2, tak v celé organizaci Barum Continental probíhá komunikace různými směry. A to vzestupně, sestupně a diagonálně, pomocí porad, schůzek či jiných komunikačních kanálů (médií).

Komunikace přes různé komunikační kanály (médiá) je v organizaci velice rozšířená. Od různých motivačních sloganů, které mohou být navrženy přímo pracovníky ve výrobních halách či v kancelářích až po rozhlas, který vždy na ranní směně hraje o přestávkách hudbu a v určitých intervalech sděluje informace o organizaci.

Organizace Barum Continental je týmová společnost, kde se veškeré činnosti odehrávají v týmech. Každý pracovní den se v organizaci odehrává několik schůzek poradenských či projektových týmů, jak v samostatných výrobních úsecích, tak ve vedení a mezi sebou navzájem.

6.1 Komunikace pomocí různých komunikačních kanálů (médií)

Již na začátku pracovního poměru v této organizaci je pracovník seznámen:

- s historií organizace,
- vizemi,
- úspěchy,
- cíly,
- se spoluprací s životním prostředím,
- a hlavně s bezpečností práce a možnými riziky při vykonávání práce.

Tyto informace jsou pracovníkům podávány formou „**tváří v tvář**“ a to přednáškou a video instruktáží. Pracovníci personálního oddělení, kteří tuto informativní schůzku vedou, dávají již pracovníkům organizace prostor pro různé dotazy a vyjádření názorů.

V organizaci jsou vydávány i **noviny** Barum Continental, s. r. o., které obsahují různé novinky či informace o organizaci. Jsou přístupné pro všechny pracovníky v místnostech určených pro pobyt na přestávce.

Digitální informační tabule

Dalším komunikačním kanálem je digitální informační tabule s aktuálním časem a hodnotami o plánech a skutečnosti výroby. Je umístěna ve výrobní hale a to na dvou místech, aby na ni viděli všichni pracovníci haly. (viz obr. 7.).

Stav	Datum	Poslední akt. času	Aktuální čas
Směna (A,B,C,D)		Plán	Skutečnost
Konfekce		Ks	Ks
Lisovna		Ks	Ks
Zmetky		%	%
Teep lisovny		%	%

Obr. 7. Digitální informační tabule

Pokud jsou údaje ve sloupci skutečnosti napsány zelenou barvou, výroba plní daný plán. Jestli jsou údaje červenou barvou, plán není splněn. Informační tabule se aktualizuje každých 15 minut.

Informační tabule, nástěnky

Jsou umístěny v každé výrobní hale organizace Barum Continental s. r. o. Jsou průběžně aktualizovány, podle druhu informace. V hale HTC 2 jsou na nich poskytovány tyto informace:

- možné přesčasy na výrobních úsecích – do těchto se v případě zájmu může pracovní zapsat sám a následně na potřebnou směnu přijít,
- vyhodnocení ztrát a nejakostní produkce,
- zdravotní prohlídky – seznam pracovníků pro daný měsíc, kteří mají absolvovat pravidelnou kontrolu u lékaře spadajícího pod organizaci Barum Continental,
- kvalifikační matice – obsahuje seznam pracovníků daných úseků a práci, kterou ovládají,
- informace o všech směnách a jejich obsazení mistry a pracovníky,
- nemocenské, paragrafy,
- pracovní ohodnocení, kolektivní smlouva,

- informace o Regionálním poradenském centru pro zaměstnance (OP lidské zdroje a zaměstnanost),
- projekty, jejich definice a stavy,
- průběh výroby za měsíc,
- odpad konfekce, dle druhu materiálu (vyznačeno v jednoduchých grafech),
- cíle a programy divize výroby,
- environmentální náklady 2010 v tis. Kč a druhy odpadů,
- 7 typů pro efektivnější práci s časem, důvody jeho plýtvání – čekání, přeprava, vady, zbytečně komplikované zpracování, pohyb, nadprodukce, skladové zásoby),
- bezpečnostní pokyny – umístění lékárníček, požární poplachové směrnice, mapa areálu, ordinační hodiny lékařů v organizaci a druhy možných smrtelných úrazů, pokyny pro vyvarování se jakýkoliv úrazů.

6.2 Komunikace pomocí projektů, porad – business týmů

Již jak jsem výše napsala, celá organizace Barum Continental pracuje v týmech od nejvyššího managementu, až po řadové pracovníky ve výrobě. Projekty a porady jsou přínosnými prostředky pro efektivní chod organizace. Manažeři a pověřeni pracovníci vytvářejí různé projekty pro efektivní chod celé výroby a jiných divizí. Management organizace pořádá informační poradu 1x týdně, kterou vede jednatel organizace a účastní se jí všichni ředitelé. Dále 1x za týden mají poradu samostatně ředitelé výroby a techniky, marketingu a obchodu, financí a controllingu s řediteli svých divizí.

Porada ředitele výroby PLT

Tato porada se uskutečňuje každý pracovní den v 8:00 hod.

Zúčastňují se jí vedoucí:

- výrobního servisu,
- plánování,
- servisu forem,
- výroby membrán,

- vytlačování,
- přípravy materiálu,
- HTC 1,
- konfekce,
- lisovny,
- dokončovny,
- HTC 2,
- vrchní plánovač pro divizi PLT.

Tyto porady jsou informativního charakteru, kde se řeší hlavní výroba a výroba HTC 1, HTC 2. Ředitel výroby PLT sdělí ostatním novinky a své připomínky a vyzve vedoucí ke slovu. Každý ve stručnosti řekne, co se v jejich výrobcích za posledních 24 hodin odehrálo, jaké jsou problémy a jejich řešení. Všechny úseky výroby se sebou souvisí. Vedoucí mezi sebou diskutují o problémech a návrzích. Sdělují si navzájem připomínky a co od sebe potřebují. Například problém ve výrobě přípravy materiálu zpomalí konfekci, lisovnu a dokončovnu. Mohou se vytvořit zmetky ve výrobcích, což znamená vyšší náklady a plán výroby se neplní. Není možné dodat odběratelům potřebné množství pneumatik v potřebných rozměrech atd.

Porada vedoucího HTC 2

Probíhá každý pracovní den v hale výroby HTC 2, v kanceláři vedoucího v 6:45 hod. Na posuvné tabuli jsou vypsány technické problémy ve výrobě, kde se postupně zapisuje jejich stav. Hodnotí se předešlý den ohledně problematiky strojního zařízení, technologie a celkové výroby.

Porady se účastní:

- vedoucí HTC 2,
- 2 plánovači,
- 2 mistři, kteří jsou právě na ranní směně,
- seřizovači ohledně strojů,
- zástupce údržeb,

- předák formařů,
- předák seřizovačů pro konfekci,
- technici přípravy polotovarů, konfekce a lisovny, dokončovny.

Na této poradě se řeší různé záležitosti z výroby a jiné administrativní záležitosti. Jsou to například:

- stav výroby z předešlého dne,
- stav zaměstnanců (dovolené, nemocenské atd.),
- opravy strojů – stav, zdroj závady, na jak dlouho je plánováno odstavení stroje,
- zkoušky nových výrobků – stav, možné závady, kvalita,
- ztráty výrobků (špatná kvalita),
- různé druhy problémů na zařízeních – stav, jaké je řešení a určení osoby, která se o to postará,
- plán na daný den,
- možné probíhající audity – příprava.

Porada technologů

Jedná se o operativní poradou začínající v 7:30 hod., kterou si vedoucí provozu HTC 2 svolal z důvodu velkých problémů ve výrobě. Porady se účastní 4 technologové z druhé divize, která zajišťuje pro HTC 2 technology. Také jsou přítomni technici HTC 2, kteří mají dané pracoviště na starosti. Tato porada je dočasná, do doby vyřešení problémů. Řeší se, jak vypadají dané potíže, které jsou už vyřešené a v jakém jsou ostatní stavu. Jaké jsou navrhovány řešení a kdo se ujme jejich vyřešení. Může se jednat například o problém v lisovně, kde několik druhů artiklů jsou po vylisování vadných. Jelikož se jedná o vysoké číslo, musí se to řešit s centrálním vývojem v zahraničí, brzdí to lisovnu.

Business team

Na provozu jsou sestavovány tzv. business teamy, které jsou složeny z důležitých pracovníků a ze zástupců servisních organizací. Dny schůzek se určují podle potřeby. Pokud se například 2 měsíce neplní plán výroby, vytvoří se tým, který bude tuto situaci řešit.

Business teamy mohou být např.:

- kvality,
- rekonstrukce strojů,
- větší opravy,
- generálky,
- výstavba nové haly,
- konfekce, lisovny či dokončovny.

Samostatné výrobní týmy

Na provozech jsou zřízeny tzv. SVT (samostatné výrobní týmy), které jsou složeny pracovníky podle skupin strojů, technologických uzlů nebo výrobních pracovišť, jako je příprava polotovarů, konfekce, lisovna apod. Tým se zavazuje dodavatelsko – odběratelskou smlouvou o pracovní činnosti, ve které se zavazuje k výrobě dohodnutých kusů a druhů pneumatik. Pracovníci jsou placeni za týmový výkon. V každém z těchto týmů si jeho členové po dohodě s mistrem zvolí svého mluvčího, který je jejich spolupracovníkem na stejné úrovni. Volí se jednou za dva roky a bývá pravou rukou mistra, dle toho je také platově ohodnocen. Na tuto práci má vymezené dvě hodiny denně. Vede schůzky týmů, které se odehrávají většinou 1x za měsíc a dle potřeby. Při schůzce je povinen udělat zápis ze schůzky a vyplňuje matici kompetencí a odpovědností. Je zprostředkovatelem mezi mistry a jejich členy. Na schůzku si tým může pozvat mistry, předáky či vedoucího provozu a řeší se problémy, různé návrhy, co se v uplynulé době stalo, jaký je výrobní plán pro blízkou budoucnost apod. Asi 90% pracovníků – operátorů pracuje v těchto týmech, kde je mzda úkolová, stoupá či klesá v závislosti na jejich výkonnosti. Zbýlých 10% operátorů je placeno mzdou časovou (fixní, pevně stanovenou).

Shrnutí komunikace na poradách

Na těchto poradách se můžeme setkat se všemi základními prvky komunikace jako jsou: komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médiu), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Komunikátory i příjemci jsou ředitelé divizí, vedoucí výroben, mistři, technici či technologové. Porady jsou vedeny formou verbální komunikace, ve které jsou i prvky komunikace neverbální. Zpětná vazba funguje velice dobře, kdy jsou přijímány

nastalé problémy, návrhy řešení, připomínky kladného i záporného charakteru ze všech stran a následné vyřešení nastalých situací. Zakódování a dekodování je v odborných termínech, který chápou pouze členové porad. Šum může vznikat při diskuzi více členů porady najednou a vzájemnému „překřikování“ nebo při řešení více problémů najednou. Tyto šumy eliminují vedoucí porad, kteří ji řídí a udávají ji tempo. Porady v organizaci Barum Continental a HTC 2 jsou vedeny v přátelském duchu a uvolněné atmosféře, kde je možné si i zavtipkovat.

7 ANALÝZA KOMUNIKACE ORGANIZACE BARUM CONTINENTAL S. R. O. A CONTINENTAL HIGHTECH TYRES S. R. O.

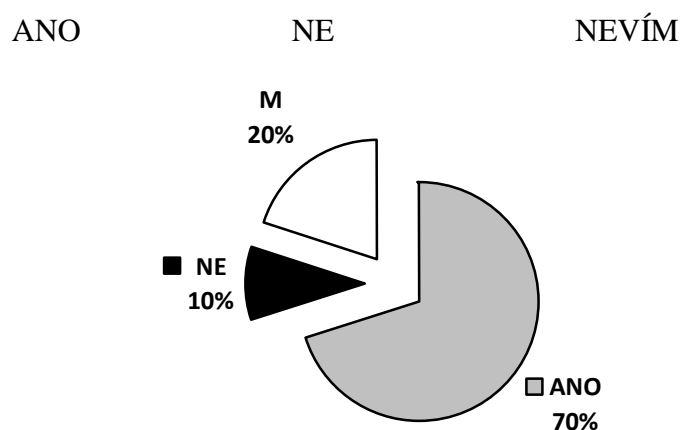
Po domluvě s vedoucím výroby HTC 2 byly v organizaci předloženy anonymní dotazníky týkající se probíhající komunikace mezi vedením a pracovníky této organizace.

Jsou rozděleny do dvou skupin po pěti otázkách. První skupina je zaměřena na pracovníky jednotlivých pracovišť a technologických míst ve výrobě, kde bylo rozdáno 70 dotazníků s návratností 50 použitelných dotazníků. Druhá skupina je zaměřena na vedení a to na mistry, předáky a techniky. V této skupině bylo rozdáno 18 dotazníků s návratností 14 dotazníků z důvodů pracovního volna některých z nich. Vyhodnocení dotazníků budu dávat do grafické podoby a doplním je o komentáře k dané otázce.

Cílem této analýzy je zjištění, nakolik je komunikace v organizaci efektivní, nalezení možných bariér a nedostatků v komunikaci a navrhnout případné řešení pro efektivnější komunikaci.

7.1 Dotazník pro pracovníky na jednotlivých pracovištích a technologických místech

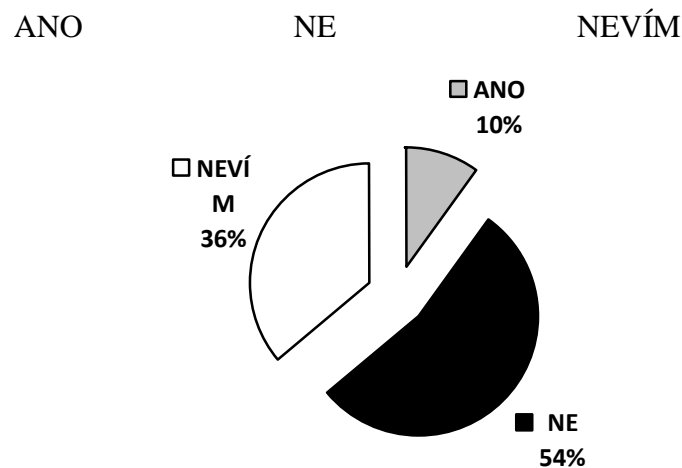
1. Je podle Vás komunikace v organizaci HTC 2 na dobré úrovni?



Graf 1. Komunikace v organizaci HTC 2

Z grafického vyjádření vyplývá, že 70 % dotázaných zaměstnanců je spokojeno s komunikací v organizaci HTC 2. Dalších 20 % neví, jestli jsou spokojeni či ne a zbylých 10 % není spokojeno. Komunikace v organizaci je velmi důležitým článkem pro vyšší výkonnost pracovníků. Člověk si může říct, jak komunikace a výkonnost se sebou souvisí, ale díky komunikaci, komunikačních kanálů (médii) či zpětné vazbě jsou pracovníkům poskytovány důležité informace pro jejich motivaci. Mohou se dozvídat zajímavé informace o své práci, více se vzdělávat. Další návazností je, že pracovníka baví práce, kterou vykonává, rozumí ji a pokud je i dobře platově ohodnocen, jeho spokojenost se zvyšuje a tím se navýší i jeho pracovní výkon. Což jsou pozitiva pro danou organizaci.

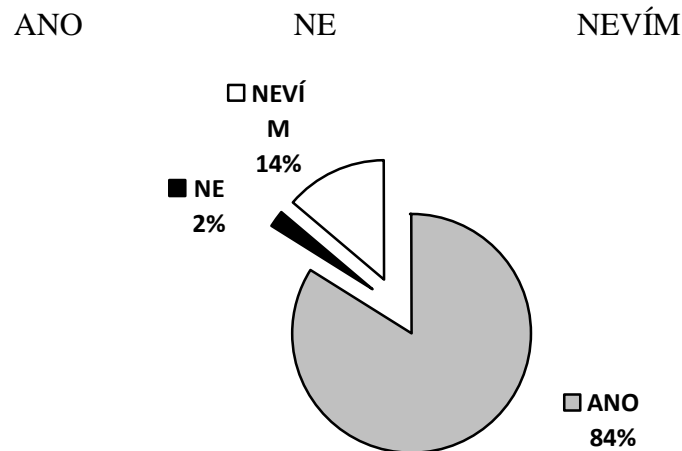
2. Znáte cíle a strategie organizace?



Graf 2. Cíle a strategie organizace

54 % pracovníků nezná cíle a strategie organizace, 36 % ani neví, jestli je zná či ne a zbylých 10 % tyto informace zná. Z výsledku grafu vyplývá, že by se mělo zapracovat na informacích ohledně cílů a strategií organizace. Díky těmto informacím si pracovník více uvědomuje důležitost nejen celé organizace, ale také jeho samotného a zařazení do společnosti. Zde je opět potřeba správná motivace. Zájem o organizaci značí u pracovníka, že ho práce baví a tím je i vyšší jeho pracovní výkon.

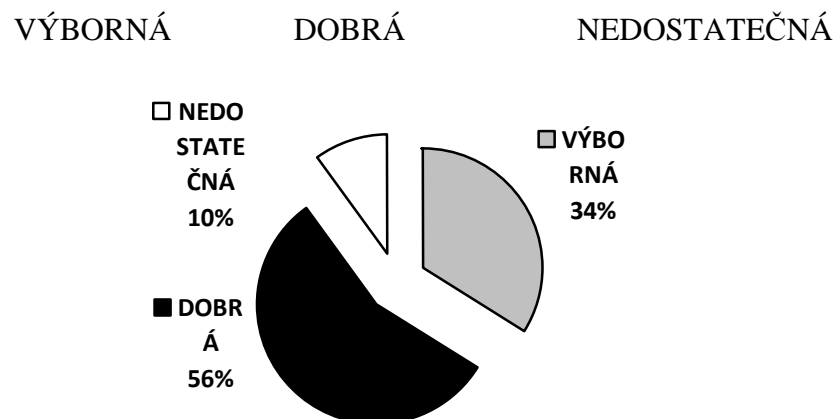
3. Jste spokojeni s poskytováním informací prostřednictvím nástěnek a informačních cedulí?



Graf 3. Poskytování informací

84 % je spokojeno s poskytováním informací prostřednictvím nástěnek a informačních cedulí, z čehož vyplývá, že si čtou a zajímají se o novinky a informace o organizaci. 14 % neví, jestli jsou spokojeni či ne. Může to být důsledkem naprostého nezájmu o organizaci nebo nedokážou ohodnotit dané informace, jelikož jim nerozumí nebo nepokládají tyto nástěnky a informační cedule za důležité. 2 % pracovníků nejsou spokojeni s poskytujícími informacemi.

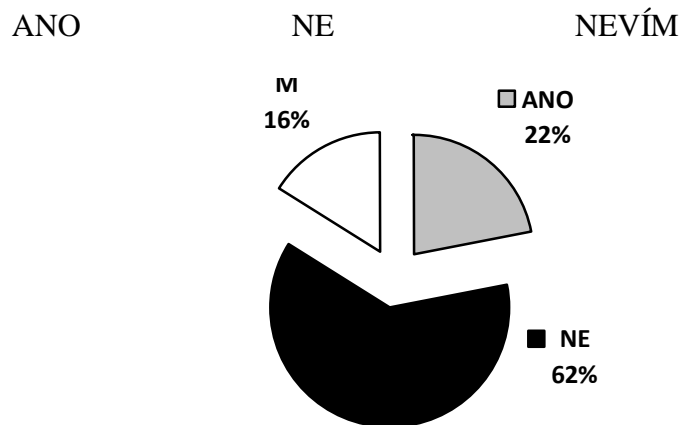
4. Jak byste ohodnotili komunikaci mezi Vámi a vedením ?



Graf 4. Komunikace s vedením

34% dotázaných označuje komunikaci mezi nimi a vedením za výbornou, 56 % za dobrou a 10 % za nedostatečnou. Z grafu plyne, že jsou pracovníci celkově spokojeni s komunikací mezi nimi a vedením organizace. Vnímání kvality komunikace z hlediska pracovníků k vedení je velmi důležitým faktorem. Při špatném sdělování informací dochází k nechtěným šumům a komunikace ztrácí na kvalitě a celkovém významu.

5. Jste spokojeni s vedením schůzek svých business teamů?

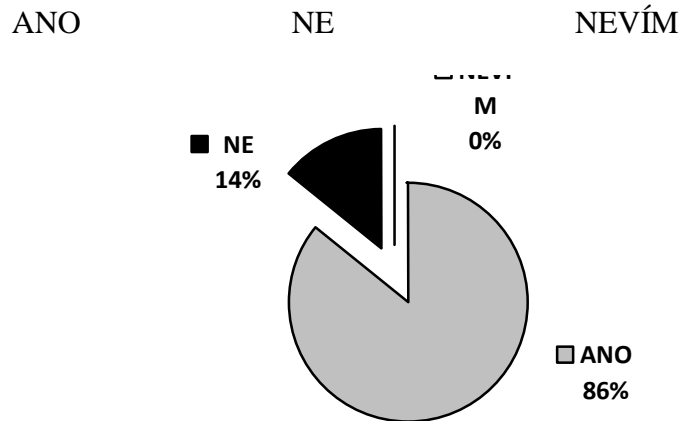


Graf 5. Četnost schůzek business teamů

22 % pracovníků je spokojeno s vedením svých business teamů, 16 % neví, jestli jsou spokojeni a 62 % je nespokojeno. Business teamy jsou důležité pro pracovníky nejen z hlediska pracovního, ale i finančního. Mluvčí každého týmu musí pravidelně jednou za měsíc ohodnotit výkon každého člena týmu. Toto hodnocení se odráží i na výši mzdy. Z výsledku grafu plyne, že by se mělo zapracovat na vedení schůzek business teamů.

7.2 Dotazník pro vedení (mistři, předáci a technici)

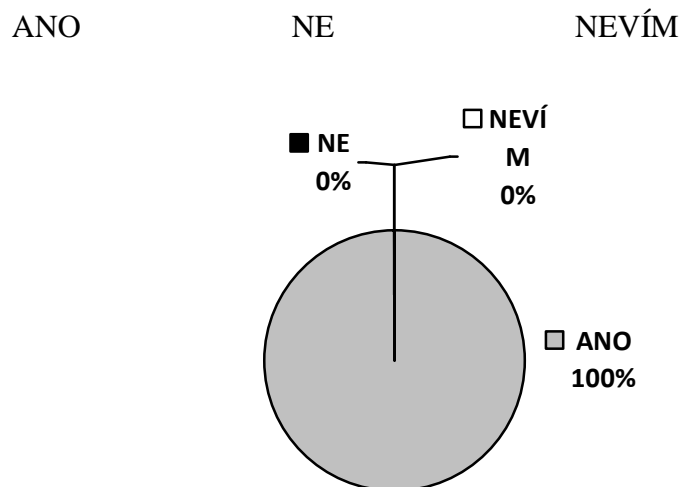
1. Je podle Vás komunikace v organizaci HTC 2 na dobré úrovni?



Graf 6. Úroveň komunikace v HTC 2

86 % dotázaných si myslí, že je komunikace v organizaci na dobré úrovni a zbylých 14 % si myslí, že není. Informace předávané vyšším vedením mistrům, předákům a technikům jsou velmi důležité pro chod organizace, jelikož oni tyto informace poskytují dále pracovníkům.

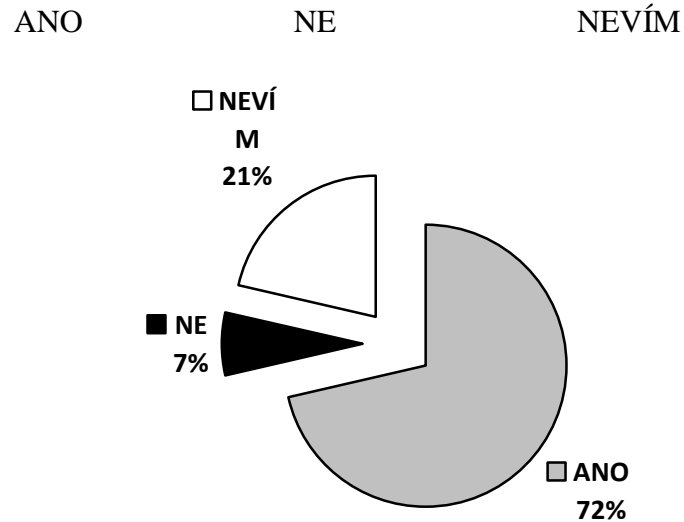
2. Poskytujete svým podřízeným dostatek informací pro výkon práce?



Graf 7. Informace pro výkon práce

Zde je jednoznačná odpověď všech dotázaných a to 100 %. Všichni si myslí, že poskytují podřízeným dostatek informací pro výkon práce.

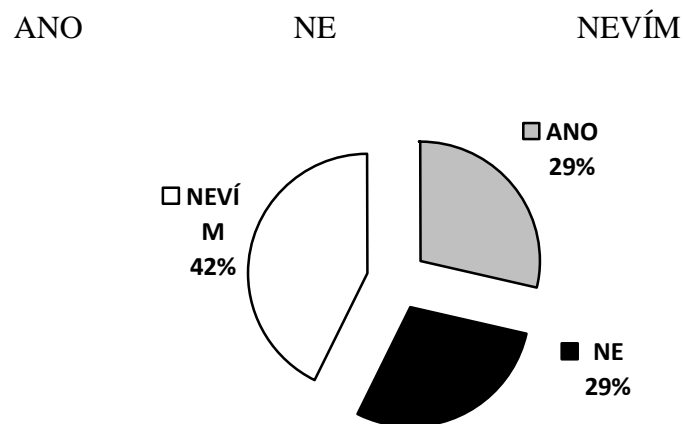
3. Vyhovuje Vám způsob vedení a četnost porad?



Graf 8. Vyhovující vedení, četnost porad

72 % dotázaných je spokojeno se způsobem vedení a četností porad, 21 % neví, jestli jim to vyhovuje a 7 % spokojeno není.

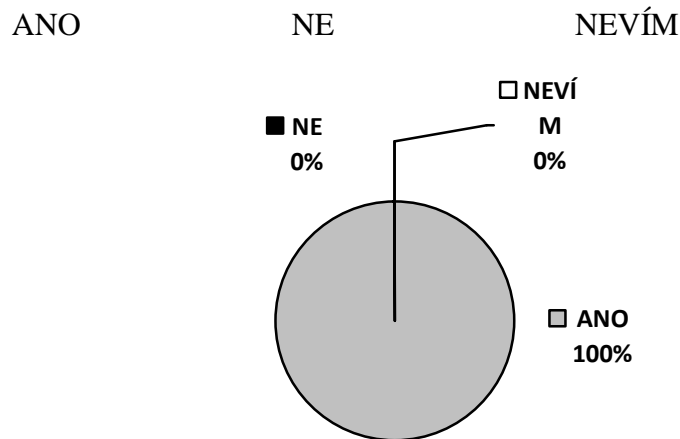
4. Myslíte si, že potřebné informace k výkonu práce dostáváte včas?



Graf 9. Včasné informace k výkonu práce

29 % dotázaných si myslí, že potřebné informace dostávají včas, 42 % neví a 29 % si myslí, že informace včas nedostávají. Jedná se o velmi choulostivou otázku, jelikož tyto pracovníci dostávají a získávají informace po celé výrobě a od svého vedoucího. Při přenosu informace může dojít nejen ke zkreslení, ale i ke zpomalení celého procesu.

5. Znáte cíle a strategie organizace?



Graf 10. Cíle a strategie organizace

Zde se jedná o jednoznačně kladnou odpověď a to 100 %. Znalost strategie a cílů organizace svědčí o dobré komunikaci od vedoucího provozu směrem k mistrům, předákům a technikům. Informuje je průběžně o novinkách organizace a tím zvyšuje jejich znalost o celé organizaci.

7.3 Vyhodnocení výsledků dotazníků

Z analýzy komunikace organizace Continental HighTech Tyres s. r. o. vyplývá, že komunikace v této organizaci je na dobré úrovni, až na několik komunikačních kanálů, ve kterých se s největší pravděpodobností nachází komunikační šumy.

Lze soudit z toho, že pracovníci na jednotlivých pracovištích a technologických místech jsou spokojeni s komunikačním kanálem typu nástěnek a informačních tabulí, ale většina z nich nezná cíle a strategie organizace, které se nachází na nástěnkách. S informacemi, které dostávají od vedení je spokojena většina pracovníků, hodnotí ji jako výbornou či

dobrou. Problém je u vedení schůzek svých business teamů, kde více jak polovina pracovníků není spokojena.

Všichni mistři, předáci a technici si myslí, že poskytují svým podřízeným dostatek informací potřebných k práci. Naopak si nemyslí, že by sami dostávali informace potřebné pro svou práci včas. Cíle a strategie organizace znají všichni tito pracovníci. Z toho vyplývá zájem o organizaci a také to, že při příjmu informací se je snaží dekodovat nejlépe, jak umí. Způsob vedení a četnost porad vyhovuje většině mistrů, předáků a techniků.

7.4 Návrhy a opatření pro zvýšení výkonnosti organizace pomocí komunikace

I když je vnitropodniková komunikace v organizaci Continental HighTech Tyres s. r. o. je dobrá, neustále je co vylepšovat. Jelikož se komunikace skládá z několika prvků, je téměř nemožné, aby probíhala bez jakýchkoliv problémů. Ve všech prvcích se nachází určité šumy, které komunikaci jako celek narušují.

V této organizaci je patrné, že jedním z největších problémů je komunikace s pracovníky na jednotlivých pracovištích a technologických místech, kteří jsou v hierarchii struktury organizace nejnižší. V komunikaci s těmito pracovníky je potřeba velké trpělivosti, je jich nejvíce v celé organizaci a jsou velmi důležitými prvky celého provozu, stejně jako jiní zaměstnanci či manažeři. Jedním z možných způsobů pro zvýšení efektivnosti komunikace a následným zvýšením výkonnosti organizace je jejich motivace. Může být finančního charakteru, kde mají zaplacený nejen přesčas, ale i různé odměny za vyšší pracovní výkon apod. Dále mohou přispět k vyšší výkonnosti nabídky vzdělávacích programů, kurzů či možnost dodělání si maturity nebo vyučení v dalším oboru. Na vyšších postech podpora techniků, vedoucích a jiných manažerů ve vystudování vysoké školy nebo cizího jazyka. Dalším problémem u těchto pracovníků je nízký zájem o organizaci. Nástěnky ve výrobě obsahují všechny potřebné informace nejen přímo k pracovním úkonům, ale jsou tam i vize, cíle organizace. Navrhovala bych měnit jednou za čas, např. 1x za měsíc strukturu nástěnek. Jistě je důležité, že pracovníci ví, kde najdou potřebné informace k práci, ale tyto posuny je přimějí k pročetí si ostatních dokumentů, na kterých mohou být ve stručnosti napsané zajímavé informace.

Dobrym motivačním prostředkem bývají zaměstnanecké benefity. Jedná se o výhody pro pracovníky například v podobě naturálií (možnost slevy při nákupu výrobku podniku).

Další problém může nastat při komunikaci mezi pracovníky a pracovníky s vedením, kdy se neznají vzájemně jménem. Dochází tak často k trapným situacím, kdy chce někdo oslovit svého kolegu, ale neví, jak se jmenuje. Jelikož zaměstnanci při nástupu do zaměstnání fasují firemní oblečení, bylo by dobré každé pracovní tričko označit výšivkou se jménem daného pracovníka. Mohlo by to přispět k pohodovému pracovnímu prostředí a zlepšení vzájemné komunikace.

Doporučila bych také školení pro mistry, předáky a techniky ohledně efektivní komunikace, asertivity a jiných technik pro zlepšení vztahů na pracovišti. Přinese to pozitiva i do výkonu práce, kdy na poradách a při jednání s ostatními pracovníky dokážou lépe filtrovat informace, které se k nim dostávají, zlepší se zpětná vazba a celkový přístup.

ZÁVĚR

Bez efektivní vnitropodnikové organizace nemohou manažeři a pracovníci vykonávat správně svou práci. K přispění zvýšení výkonnosti organizace je pro manažery důležité sledovat probíhající komunikaci v organizaci a snažit se odstranit možné bariéry. Efektivní komunikace je základem úspěšného řízení celé organizace.

Bakalářská práce je zaměřena na probíhající vnitřní komunikaci v organizaci Barum Continental s. r. o. a Continental HighTech Tyres s. r. o. V teoretické části jsem provedla rešerši literárních zdrojů týkající se základních pojmů komunikace, druhů, bariér a komunikace v celé organizaci.

Rozbor komunikace provedený v organizaci Barum Continental s. r. o. a Continental HighTech Tyres s. r. o. ukázal, že probíhající komunikace mezi úrovněmi struktury organizace je na velmi dobré úrovni. Silnými stránkami vedení divizí a výroben jsou každodenní pravidelné porady a výborná informovanost ze strany mistrů, předáků a techniků směrem k vedoucímu výroby a následná zpětná vazba.

V několika ohledech by se však komunikace měla zlepšit. Jedním z nich je lepší motivace pracovníků na jednotlivých pracovištích a technologických místech. Vedení jim poskytuje dostatek informací, ale oni nevědí, jak s danými informacemi zacházet.

Dále jsem analyzovala komunikaci pomocí anonymních dotazníků, ze kterých vyplývá celková komunikace v organizaci na úrovni. I když zpětná vazba funguje na všech stranách manažerské hierarchie, jsem navrhla určitá opatření pro zvýšení výkonnosti organizace pomocí komunikace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] DONNELLY, H. James, GIBSON, L. James, IVANCEVICH, M. John. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [4] MIKULAŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi - 2. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [5] PITRA, Zbyněk. Základy managementu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [7] VYMĚTAL, Jan, DIAČIKOVÁ, Anna, VÁCHOVÁ, Miriam. Informační a znalostní management v praxi. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 393 s. ISBN 80-86920-01-1.
- [8] WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. Management. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 649 s. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje:

- [9] *Http://handicap.vsb.cz* [online]. 25.4.2008 [cit. 2011-08-17]. Wiki/index.php/Obecný_pojem_komunikace. Dostupné z WWW: <http://handicap.vsb.cz/wiki/index.php/Obecn%C3%BD_pojem_komunikace>.
- [10] *Http://charlijen.net* [online]. 2010 [cit. 2011-08-17]. Wp-content/uploads/downloads/2010/11/Rozdělení-komunikace.pdf. Dostupné z WWW: <<http://charlijen.net/wp-content/uploads/downloads/2010/11/Rozd%C4%9Blen%C3%AD-komunikace.pdf>>.

- [11] *Http://psychologie.doktorka.cz* [online]. 10.3.2003 [cit. 2011-08-17].
/komunikace/. Dostupné z WWW: <<http://psychologie.doktorka.cz/komunikace/>>.
- [12] *Http://managementmania.com* [online]. 2011 [cit. 2011-08-17]. In-
dex.php/component/content/article/82-ostatni/644-vnimani-perception. Dostupné
z WWW:
<[http://managementmania.com/index.php/component/content/article/82-
ostatni/644-vnimani-perception](http://managementmania.com/index.php/component/content/article/82-ostatni/644-vnimani-perception)>.
- [13] *Www.zdenekpelousek.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-08-17]. /neverbalni-
komunikace.htm. Dostupné z WWW: <[http://www.zdenekpelousek.cz/neverbalni-
komunikace.html](http://www.zdenekpelousek.cz/neverbalni-komunikace.html)>.
- [14] Interní materiály společnosti Barum Continental s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále.

Kč. Korun českých.

Mil. Miliónů.

Např. Například.

Obr. Obrázek.

s. r. o. Společnost s ručením omezeným.

Tab. Tabulka

Tis. Tisíc.

Tzv. Tak zvaně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Proces managementu [8]</i>	12
<i>Obr. 2. Model komunikace se zpětnou vazbou [3]</i>	15
<i>Obr. 3. Komunikace v organizaci [1]</i>	21
<i>Obr. 4. Modely komunikačních sítí [6]</i>	24
<i>Obr. 5. Organizační struktura Výroby PLT</i>	39
<i>Obr. 6. Organizační struktura HTC 2</i>	40
<i>Obr. 7. Digitální informační tabule</i>	43

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Techniky dotazování – typy otázek [2]</i>	13
<i>Tab. 2. Oblasti a cíle komunikace [1]</i>	19

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Komunikace v organizaci HTC 2</i>	49
<i>Graf 2. Cíle a strategie organizace</i>	50
<i>Graf 3. Poskytování informací.....</i>	51
<i>Graf 4. Komunikace s vedením</i>	51
<i>Graf 5. Četnost schůzek business teamů</i>	52
<i>Graf 6. Úroveň komunikace v HTC 2</i>	53
<i>Graf 7. Informace pro výkon práce.....</i>	53
<i>Graf 8. Vyhovující četnost porad</i>	54
<i>Graf 9. Včasné informace k výkonu práce</i>	54
<i>Graf 10. Cíle strategie organizace</i>	55

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Příklad tabulky komunikačního plánu projektu

P II: Organizační struktura Barum continental s. r. o. – úsek marketing a obchod

P III: Organizační struktura Barum continental s. r. o. – úsek Výroba a technika

P IV: Organizační struktura Barum continental s. r. o. – úsek Finance a controlling

P V: Matice kompetencí a odpovědností

P VI: Dodavatelsko odběratelská smlouva – samostatně výrobní tým (svt)

P VII: Zápis ze schůzky samostatně výrobního týmu (svt)

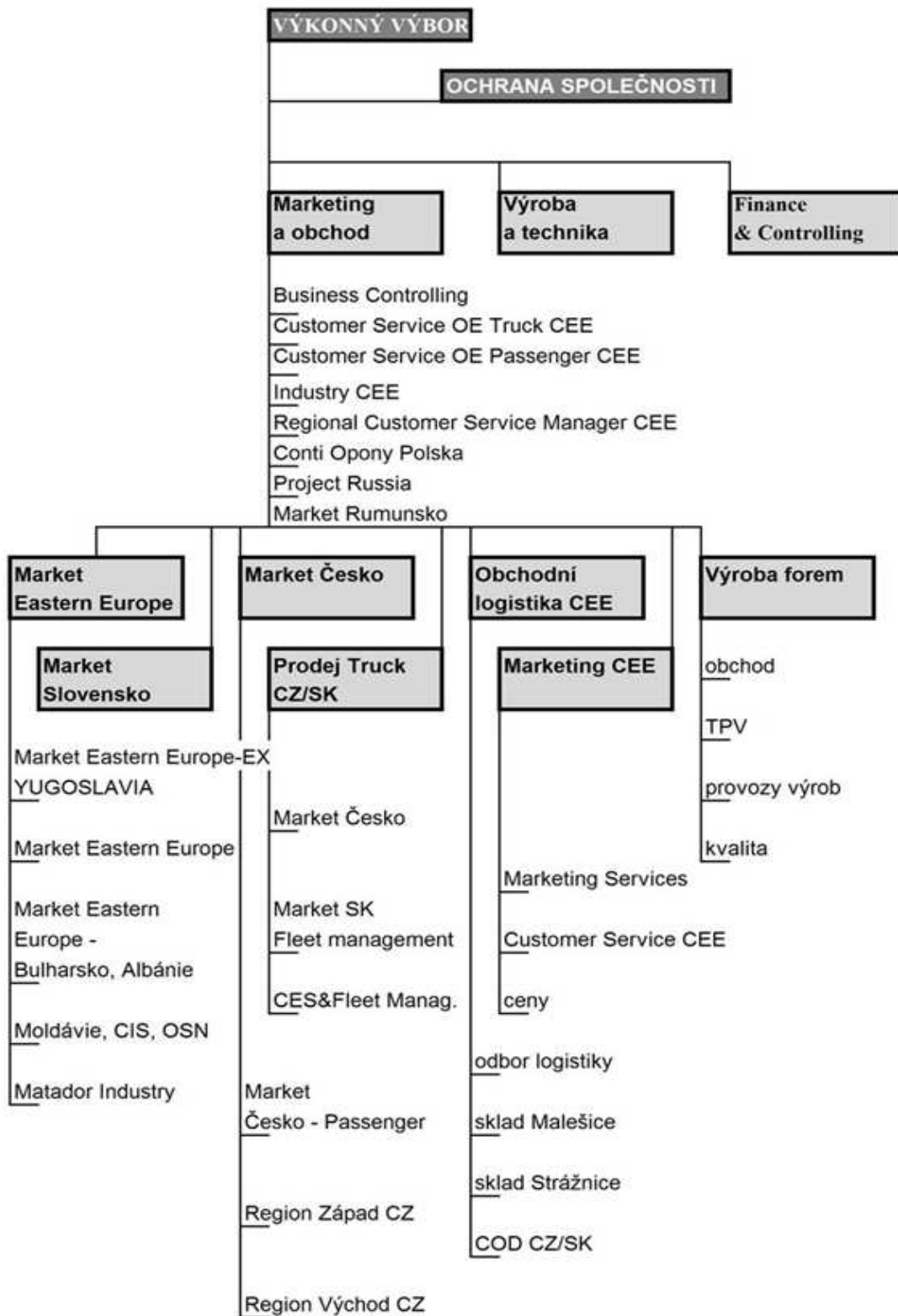
PŘÍLOHA P I: PŘÍKLAD TABULKY KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU PROJEKTU

Položka CO	Popis PROČ	Periodi- cita KDY	Odpovědnost OD KOHO	Distribuce PRO KOHO	Média/Formát JAK
Základní cha- rakteristiky projektu	Sdílení informací o cílech a globál- ních směrech pro- jektu	Podle potřeb	Manažer pro- jektu	Manage- ment, čle- nové pro- jektového týmu	Ústní (MS Powerpoint), písemná (MS word, e-mail)
Plán projektu	Průvodní řídicí dokument obsahu- jící všechny pod- statné informace a plány postupu pro- jektu	Podle potřeb	Manažer pro- jektu	Manage- ment, čle- nové pro- jektového týmu	Ústní (MS Powerpoint), písemná (MS word, MS Pro- ject)
Definice předmětu pro- jektu	Průvodní řídicí dokument obsahu- jící všechny pod- statné informace a plány postupu pro- jektu	Podle potřeb	Manažer pro- jektu	Manage- ment, čle- nové pro- jektového týmu	Ústní (MS Powerpoint), písemná (MS word, MS Exel)
Harmonogram	Identifikace pra- covníku úseků, jejich výstupů a jejich časování, osoby a obsazení jednotlivých úseků	Podle potřeb	Manažer pro- jektu	Manage- ment, čle- nové pro- jektového týmu	Písemná (MS word, MS Pro- ject)
Harmonogram, detail pro nej- bližší období	Identifikace pra- covníku úseků, jejich výstupů a jejich časování, osoby a obsazení jednotlivých úseků	1 až 2 týdny	Manažer pro- jektu, asistent dle pověření	Členové projektové- ho týmu	Písemná (MS word, MS Pro- ject)
Hlášení o sta- vu projektu (angl. Project status report)	Komunikace prů- běžných výsledků, plánů, stavu roz- pracovanosti, čer- pání rozpočtu, výsledků monito- rování a kontroly rizik	1 měsíc	Manažer pro- jektu	Manage- ment, čle- nové pro- jektového týmu	Písemná (MS word, MS Powerpoint, MS Project)

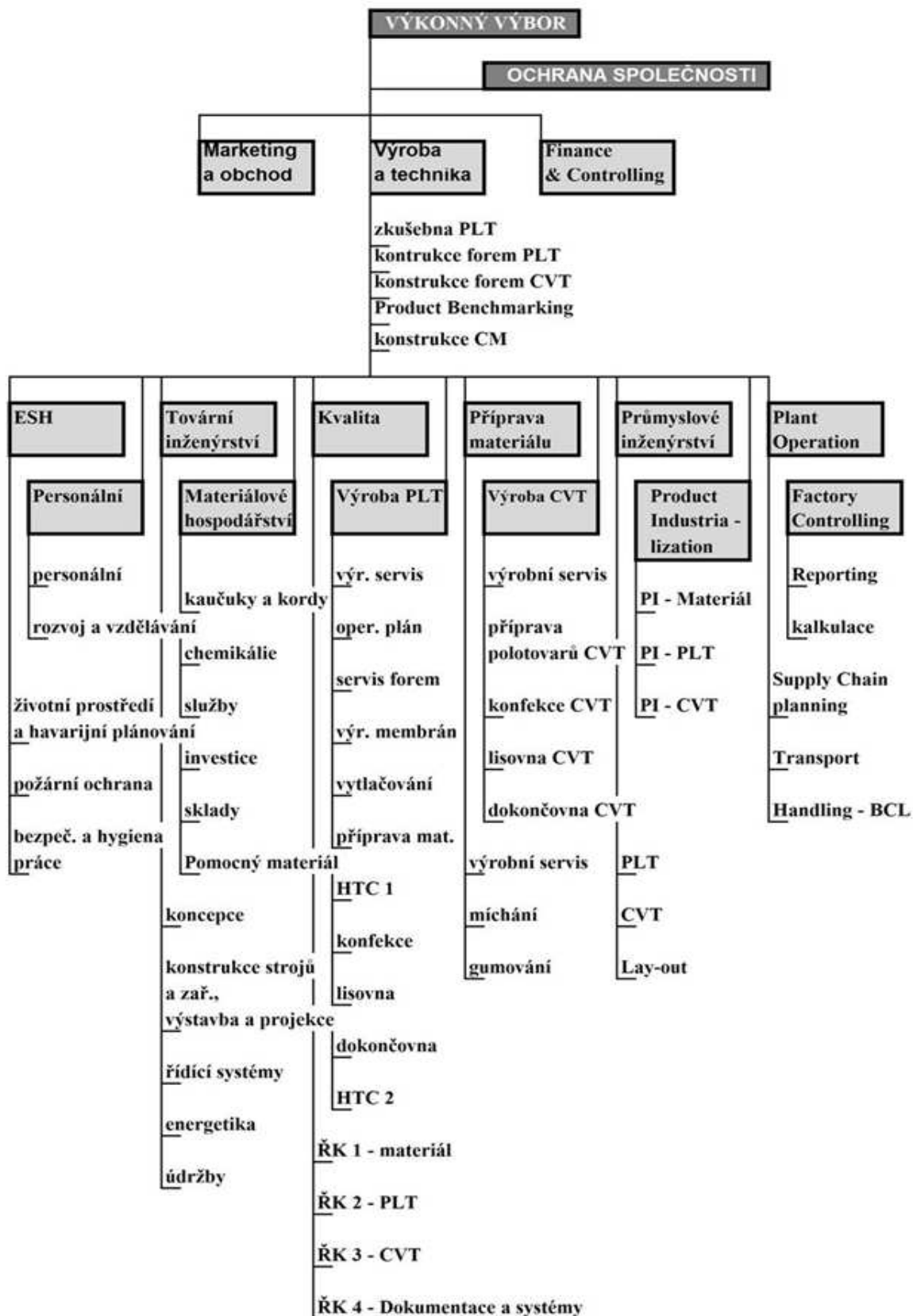
Položka CO	Popis PROČ	Periodicita KDY	Odpovědnost OD KOHO	Distribuce PRO KOHO	Média/Formát JAK
Rekapitulace stavu projektu (angl. Project status report)	Komunikace průběžných výsledků, plánů a předpokladů, stavu rozpracovanosti, potenciálních rizik	1 měsíc	Manažer projektu	Management, sponzor/management zákazníka	Písemná (MS word, MS Powerpoint, MS Project)
Průběžná rekapitulace stavu projektu (ang. Individual Status Report)	Komunikace průběžných výsledků, plánů a předpokladů, individuálních plánů a úkolů, stavu rozpracovanosti, potenciálních rizik	1 týden	Členové projektového týmu	Manažer projektu	Písemná (MS Word, MS Exel)
Stav plnění úkolů (angl. Task Status)	Aktualizace stavu plnění úkolu podle Plánu projektu a harmonogramu	1 týden	Členové projektového týmu	Manažer projektu	Ústní, písemná (MS Word, MS Exel)
Pověření k plnění úkolu	Zadání jednotlivých pracovních úkolů	Podle potřeb	Manažer projektu	Členové projektového týmu	písemná (MS Word, e-mail)
Jednání projektového týmu	Koordinace úkolů a křížových závislostí	1 až 2 týdny	Manažer projektu, asistent nebo pověřený člen projektového týmu	Členové projektového týmu	ústní (prezentace, schůzka týmu), písemná (MS Word, e-mail)
Koordinace a křížové závislosti	Sdílení a předání informací podle potřeb a vzájemných vztahů jednotlivých pracovních úkolů	1 až 2 týdny	Manažer projektu	Členové projektového týmu, přizvání specialisté	ústní (prezentace, schůzka týmu), písemná (MS Word, e-mail)
Technické standardy	Technické řešení, systémová integrace a zajištění kvality	Podle potřeb	Hlavní architekt	Členové projektového týmu	ústní (prezentace, schůzka týmu), písemná (MS Word, e-mail)

Položka CO	Popis PROČ	Periodicita KDY	Odpovědnost OD KOHO	Distribuce PRO KOHO	Média/Formát JAK
Změny Definice předmětu projektu	Komunikace požadovaných změn, návrhů a podkladů ke schválení	Podle potřeb	Manažer projektu nebo pověřený člen projektového týmu	Management, členové projektového týmu, sponzor/management zákazníka	ústní (prezentace, schůzka týmu), písemná (MS Word, MS Excel, MS Project, e-mail)
Administrativní procesy a standardy projektu	Zajištění efektivity, konzistence a profesionalismus	Podle potřeb	Manažer projektu	Členové projektového týmu	ústní (prezentace, schůzka týmu), písemná (MS Word, e-mail)
Projektová témata k diskusi	Sdílení informací a předání podkladů pro průběžné řešení témat projektu	Podle potřeb	Manažer projektu, členové projektového týmu	Manažer projektu, členové projektového týmu	ústní (prezentace, schůzka týmu), písemná (MS Word, MS Excel, e-mail)
Záznam o průběžném stavu rizik	Průběžné hlášení o změnách sledovaných stavů a indikátorech rizik	Průběžně	Manažer projektu, nebo pověřený člen projektového týmu	Členové projektového týmu	Písemná (MS Word, MS Excel, e-mail)
Aktualizace projektové dokumentace	Záznam průběžných informací a změn do projektové dokumentace	Podle potřeb	Manažer projektu, asistent nebo pověřený člen projektového týmu	Členové projektového týmu	Písemná (MS Word, MS Excel, MS Project, e-mail)

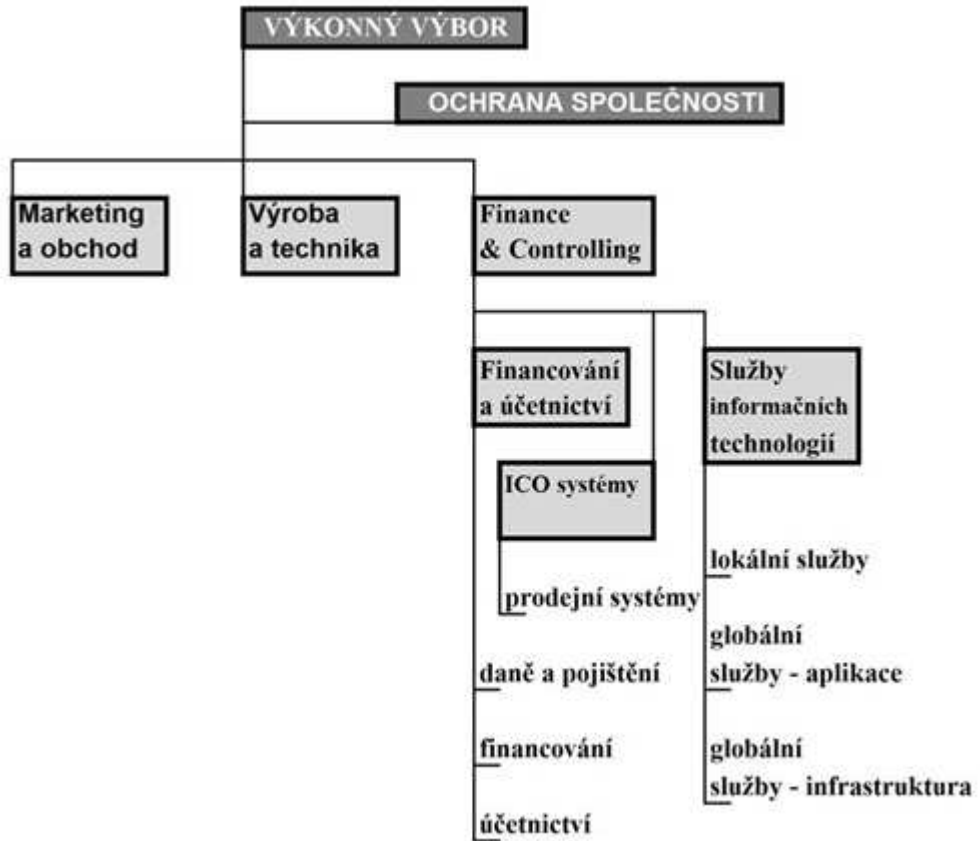
**PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA BARUM
CONTINENTAL S. R. O. – ÚSEK MARKETING A OBCHOD**



**PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA BARUM
CONTINENTAL S. R. O. – ÚSEK VÝROBA A TECHNIKA**



**PŘÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA BARUM
CONTINENTAL S. R. O. – ÚSEK FINANCE A CONTROLLING**



PŘÍLOHA P V: MATICE KOMPETENCÍ A ODPOVĚDNOSTÍ

Barum Continental spol. s r.o.

Koordinační tým SVT



**MATICE KOMPETENCÍ
A ODPOVĚDNOSTÍ**

SVT č.	Provoz	Mluvčí



č.	oblast	mistr	mluvčí	tým
I. Vedení lidí, organizace práce				
1	Volba mluvčího			
2	Obsazování pracovních operací dle situace na směně, střídání na pracovišti			
3	Rozdělování úkolů			
4	Sledování docházky			
5	Náhrady za nemocné			
6	Operativní spolupráce s mluvčími a pracovníky jiných útvarů			
7	Řešení konfliktních situací			
8	Řízení zaškolování stávajících i nově přijatých pracovníků			
9	Trénink týmu, vzdělávání členů			
10	Složení týmu, výběr nových pracovníků			
11				
II. Odměňování, motivace, hodnocení				
1	Měsíční hodnocení členů týmu (individuální prémie)			
2	Motivace týmu			
3	Rozdělení ostatních mzdových prostředků (odměn)			
4				
III. Výroba				
1	Zjišťování aktuálního stavu (plán, salda, stav strojů, stav pracovníků)			
2	Řízení rotace (dle potřeby)			
3	Předávání směn			
4	Plánování čerpání dovolené			
5	Hlášení údajů na konci směny o dosažených výkonech			
6	Spolupráce na pracovních instrukcích			
7	Kontakt s údržbou			
8	Řešení havarijních situací			
9	Stop nekvalitní výrobě			
10				
IV. VSB				
1	Stanovování úkolů týmu v návaznosti na úkolech provozu (BSC)			
2	Zajišťování úkolů z oblasti BP a ESR, ochranné pomůcky apod.			
3	Hlášení poruch zařízení			
4	Drobné opravy, TPM			
5	Pořádek a čistota pracoviště			
6	Zlepšování procesů a pracovního prostředí			
7				
V. Týmová práce				
1	Vedení a organizace týmových porad a agendy týmu (zápisy ...)			
2	Aktualizace dat na nástěnce			
3	Uplatňování požadavků a potřeb týmu u vedení			
4	Spolupráce s týmovými poradci			
5	Spolupráce s ostatními útvary			
6	Výměna zkušeností mezi mluvčími navazujících provozů			
7	Jednání se zástupci odborů			
8	Prezentování týmu (udržování info tabulí ...)			
9				

LEGENDA

Z je zodpovědný
S spolupracuje
I informuje
JI je informován

Dne:

--	--	--

Podpis mluvčí:

Podpis mistr:

Podpis vedoucí BT:

PŘÍLOHA P VI: DODAVATELSKO ODBĚRATELSKÁ SMLOUVA – SAMOSTATNĚ VÝROBNÍ TÝM (SVT)

Barum Continental spol. s r.o.

Koordinační tým SVT



DODAVATELSKO ODBĚRATELSKÁ SMLOUVA

DODAVATEL - NÁZEV TÝMU

KÓD

ČÍSLO PROVOZU

Dodavatel se zavazuje v rámci svých možností

MLUVČÍ TÝMU

MISTR

Jméno, příjmení

Podpisy

ODBĚRATEL - NÁZEV TÝMU

KÓD

ČÍSLO PROVOZU

Odběratel se zavazuje v rámci svých možností

MLUVČÍ TÝMU

MISTR

Jméno, příjmení

Podpisy

V

Dne

PŘÍLOHA P VII: ZÁPIS ZE SCHŮZKY SAMOSTATNĚ VÝROBNÍHO TÝMU (SVT)

Barum Continental spol. s r.o.

Koordinační tým SVT



SVT č.	Provoz	Mluvčí

ZÁPIS ZE SCHŮZKY

I. PREZENCE

II. PROGRAM SCHŮZKY

III. DISKUTOVANÉ BODY, INFORMACE, NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

IV. ULOŽENÉ ÚKOLY

CO	KDO	KDY	PODPORA

Dne:

Podpis mluvčí:

Podpis mistr: