

# **Interní komunikace ve firmě Continental Automotive Systems Czech Republic, s.r.o.**

Kateřina Jašková

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Jašková**  
Osobní číslo: **K11446**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Interní komunikace ve firmě Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte cíle práce a pracovní hypotézu.
2. Analyzujte současný stav interní komunikace ve firmě Continental Automotive Systems s.r.o., definujte silná a slabá místa interní komunikace.
3. Zpracujte marketingový průzkum u zvolené cílové skupiny s cílem analyzovat interní komunikaci firmy.
4. Na základě výsledků analýzy verifikujte pracovní hypotézu a navrhněte řešení aplikovatelné v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.**

**JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.**

**PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.**

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

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

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně Pe 4. 30/14.....

KATEŘINA JASŮVKA   
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

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

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce na téma Interní komunikace ve firmě Continental Automotive Systems Czech Republic, s.r.o., v první části shrnuje teoretické poznatky z problematiky interní komunikace. Vysvětluje základní pojmy, které s tímto tématem souvisí, popisuje nástroje interní komunikace a způsoby měření její efektivity. Druhá (praktická) část práce popisuje zvolenou firmu, prostředky, pomocí kterých se svými zaměstnanci komunikuje a prostřednictvím dotazníkového šetření analyzuje stav její interní komunikace. V závěru práce shrnuje informace získané dotazováním a podává návrhy na zlepšení interní komunikace ve zvolené organizaci.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, zaměstnanci, organizace, firma, marketingový výzkum, informace.

## **ABSTRACT**

The topic of Bachelor's thesis is Internal communication in Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. company, in the first part it summarizes theoretical knowledge from the issue of internal communication. It explains basic terms which are connected with this topic, explains instruments of internal communication and ways to measure its effectiveness. The second (practical) part explains selected company, resources by which it communicates with its employees and through the survey analyzes the condition of its internal communication. In the conclusion summarizes information obtained by questioning and submits proposals for improvement of internal communication in the selected company. Another part of the practical part is also the survey which was distributed among employees of the company Continental and determined their awareness and satisfaction with current status of internal communication there.

Keywords: communication, internal communication, employees, organization, company, marketing research, information.

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za odbornou pomoc, energii a cenné rady, které mi po celou dobu tvorby mé práce poskytovala.

Dále bych chtěla poděkovat PR manažerce společnosti Continental Automotive Systems ve Frenštátě pod Radhoštěm paní Marcele Smékalové za ochotu a poskytnutí důležitých informací.

„Slova jsou příčinou nedorozumění.“

Malý princ, Antoine de Saint-Exupéry

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>OBSAH .....</b>	<b>6</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1. KOMUNIKACE .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 DEFINICE POJMU KOMUNIKACE .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 VÝZNAM KOMUNIKACE .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 PROCES KOMUNIKACE .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 CÍLE KOMUNIKACE .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>13</b>
<b>1.7 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>14</b>
<b>2. INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 VYMEZENÍ POJMU INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 PROCES INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>17</b>
2.4.1 OSOBNÍ, ÚSTNÍ KOMUNIKACE, KOMUNIKACE TVÁŘÍ V TVÁŘ .....	17
2.4.2 KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM MÉDIÍ .....	20
2.4.3 OSTATNÍ NÁSTROJE A FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	23
<b>2.5 MĚŘENÍ EFEKTIVITY INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY V INTERNÍ KOMUNIKACI .....</b>	<b>25</b>
<b>3. MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>27</b>
<b>4. METODOLOGIE A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 METODOLOGIE PRÁCE .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....</b>	<b>28</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>5. SPOLEČNOST CONTINENTAL AUTOMOTIVE CZECH REPUBLIC, S.R.O. ....</b>	<b>31</b>
<b>5.1 KONCERN CONTINENTAL.....</b>	<b>31</b>
<b>5.2 STRUKTURA KONCERNU CONTINENTAL.....</b>	<b>31</b>
5.2.1 DIVIZE CHASSIS & SAFETY .....	32
5.2.2 DIVIZE POWERTRAIN.....	32
5.2.3 DIVIZE INTERIOR .....	33
5.2.4 DIVIZE PNEUMATIKY.....	33
5.2.5 DIVIZE CONTITECH .....	34
<b>5.3 ZÁVOD CONTINENTAL AUTOMOTIVE SYSTEMS CZECH REPUBLIC, S.R.O., VE FRENŠTÁTĚ POD RADHOŠTĚM.....</b>	<b>34</b>
5.3.1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY CONTINENTAL FRENŠTÁT POD RADHOŠTĚM .....	36
<b>5.4 INTERNÍ KOMUNIKACE ZÁVODU FRENŠTÁT POD RADHOŠTĚM.....</b>	<b>37</b>

5.4.1	SPOLEČENSKÉ UDÁLOSTI POŘÁDANÉ CONTINENTALEM .....	39
<b>6.</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ .....</b>	<b>41</b>
<b>6.1</b>	<b>RESPONDENTI .....</b>	<b>41</b>
<b>6.2</b>	<b>PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>41</b>
<b>6.3</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>42</b>
6.3.1	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 1 .....	42
6.3.2	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 2 .....	43
6.3.3	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 3 .....	44
6.3.4	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 4 .....	46
6.3.5	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 5 .....	47
6.3.6	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 6 .....	48
6.3.7	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 7 .....	49
6.3.8	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 8 .....	50
6.3.9	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 9 .....	51
6.3.10	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 10 .....	52
6.3.11	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 11 .....	53
6.3.12	VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 12, 13 A 14 .....	54
<b>6.4</b>	<b>ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>55</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Efektivní interní komunikace je velice důležitým aspektem pro úspěšné a harmonické fungování každé organizace, firmy nebo společnosti. Ovlivňuje jak vztahy na pracovišti, tak ekonomické výsledky firmy a v neposlední řadě motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům a vyšší produktivitě. V dnešní době však mnohé firmy označují vnitrofiremní komunikaci za svou největší slabinu, což bývá ve většině případů zapříčiněno tím, že podceňují její význam nebo jí nevěnují dostatečné množství času a úsilí. V první řadě je potřeba si uvědomit, že právě zaměstnanci jsou těmi, kteří mají zásluhu na dobrých výsledcích podniku a jsou tedy stejně důležití jako jeho zákazníci. Proto by měl každý podnik, který se chce stát úspěšným, se svými zaměstnanci co nejlépe komunikovat, zajímat se o jejich názory a získávat od nich zpětnou vazbu, protože především správně fungující vnitrofiremní komunikace je klíčem ke spokojenému zaměstnanci.

Pro společnost Continental Automotive Systems Czech Republic, s.r.o., Frenštát pod Radhoštěm jsem se rozhodla především z toho důvodu, že v ní již třetím rokem pracuji jako brigádnice, tudíž mám možnost být součástí celého procesu interní komunikace. V Continentalu pracuje bezmála 3000 zaměstnanců, pro které je důležité, aby byli včas a dostatečně informováni o všech novinkách, událostech a změnách, které se ve firmě dějí. Nicméně z vlastní zkušenosti vím, že tomu tak v mnohých případech není a že interní komunikace v závodě nefunguje tak, jak by měla.

Cílem bakalářské práce je popsat nástroje interní komunikace v Continentalu a zanalyzovat její současný stav. Dále také zjistit, jak jsou s interní komunikací v závodě spokojeni jeho zaměstnanci, zda se k nim všechny důležité informace dostávají včas a kompletní, jaké informace jim v interní komunikaci chybí a co by zlepšili. Pro lepší orientaci v této problematice budou nejprve uvedeny praktické informace, teoretická východiska a charakteristika společnosti Continental.

Data budou získávána pomocí dotazníků, které budou distribuovány mezi zaměstnance společnosti Continental ve Frenštátě pod Radhoštěm, a to jak v písemné, tak v elektronické podobě. Dotazování budou zaměstnanci zastávající kancelářské pozice i jejich kolegové pracující ve výrobě. Otázky budou směřovat převážně na funkci zpětnovazebního systému, důležitost jednotlivých nástrojů interní komunikace v závodě a její celkové fungování, ale také na čtenost firemního časopisu, informovanost zaměstnanců o hospodářských výsledcích firmy nebo na jejich důvěru k firmě jako zaměstnavateli.

Po analýze a vyhodnocení dat budou navrhnutá doporučení, pomocí kterých může firma eliminovat případné nedostatky a zlepšit tak interní komunikaci v závodě.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. KOMUNIKACE

### 1.1 Definice pojmu komunikace

Komunikace je základním stavebním prvkem všech mezilidských vztahů a nedílnou součástí lidského života. Neslouží však jen k dorozumívání mezi lidmi, je také základem pro správné fungování všech firem, organizací, společností a institucí. Komunikace je proces oboustranný, což znamená, že probíhá minimálně mezi dvěma účastníky. Samotné slovo komunikace vychází z latinského výrazu „communicare“, který je překládán jako spojovat, sdílet či svěřovat.

Komunikace v historickém kontextu procházela velmi složitým vývojem. Každá společnost si v průběhu let vytvářela své vlastní formy komunikace, ať už svou řeč nebo posunky a gesta.

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

Umění správně komunikovat je velmi důležitou schopností ke vzájemnému porozumění, je nezbytné se tedy snažit o to, aby bylo sdělení, které chceme příjemci svěřit, co nejlépe vysvětleno a jím pochopeno. Pokud tak nečiníme, může velice často docházet k nedorozuměním a omylům, a to jak v osobní, tak v profesní rovině.

### 1.2 Význam komunikace

Pomocí komunikace si můžeme vzájemně předávat, sdílet a vyměňovat informace a zároveň budovat dobré mezilidské vztahy, a to jak na pracovišti, tak v běžném životě. Bez komunikace si nelze představit fungující společnost a nejinak tomu je i v životě profesním. Komunikace tedy pomáhá účastníkům komunikačního aktu dosáhnout společného cíle pomocí vzájemného propojení.

*V praxi managementu se pak význam komunikace konkrétně projevuje zejména v těchto činnostech:*

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí
- vyjasňování skutečností, stavů, situací

- *přesvědčování, ovlivňování*
- *implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích*
- *konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel, zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot.* (Holá, 2006, s. 4)

### 1.3 Proces komunikace

Obecný model komunikace tvoří pět složek (prvků), které jsou na sobě závislé. Pokud kterákoliv ze složek chybí, není možné provést komunikační akt.

Základními prvky modelu procesu komunikace jsou:

- Komunikátor/mluvčí – zdroj komunikace, původce sdělení. Může jim být buď jedinec, nebo skupina jedinců. Komunikátor sdělení zakóduje – vybírá vhodnou a srozumitelnou formu, které porozumí obě strany, například slova, zvuky nebo obrazy.
- Komunikant/příjemce – osoba, které je sdělení určeno, která sdělení přijímá a zároveň dekóduje. Příjemce může být stejně jako komunikátor buď jedinec, nebo skupina jedinců.
- Komuniké/sdělení – přenášená informace (zpráva). Sdělení může být jak verbální, tak neverbální.
- Komunikační kanál – médium, které zajišťuje přenos zprávy od komunikátora k příjemci.
- Zpětná vazba – zpráva příjemce o přijetí sdělení. V komunikačním procesu zastává velice důležitou funkci, jelikož se komunikátor díky ní dozví, zda bylo jeho sdělení příjemcem správně pochopeno.
- (popřípadě šum) – narušuje komunikační proces a snižuje jeho účinnost. Vzniká na základě interních nebo externích vlivů, může to tedy být například únava, nemoc (interní šumy) nebo zvonící telefon či okolní hluk (externí šumy).

### 1.4 Cíle komunikace

Poslání zakódovaného sdělení vhodným komunikačním kanálem komunikátorem k příjemci, aniž by během celého procesu došlo k jeho narušení či snížení účinnosti a zároveň se

dospělo k vzájemnému porozumění a efektivnímu předání informace mezi účastníky a k podání zpětné vazby, je považováno za hlavní cíl komunikace.

## 1.5 Verbální komunikace

Verbální komunikace je typ komunikace, ve které se používá jazyka, řeči a písma. Tento typ komunikace odlišuje člověka od ostatních sociálně žijících druhů, jelikož je k ní vybaven fyziologicky – hlasivky, svalová ovladatelnost jazyka a rtů a také vrozenou schopností se jazyk naučit. Při verbální komunikaci je užíváno artikulované řeči, která je tvořena hláskami, slovy a větami. Název pochází z latinského slova *verbum*, které znamená slovo.

Verbální komunikace se dělí na komunikaci písemnou a komunikaci ústní.

- Písemná komunikace – stejně jako komunikace ústní vyžaduje přesnost, srozumitelnost, úplnost a zdvořilost. Výhodou písemné komunikace je hlavně možnost pečlivého připravení sdělení a možnost dlouhodobého uchování a opakovaného přečtení. Naopak nevýhodou je skutečnost, že při používání písemné formy verbální komunikace neexistuje bezprostřední zpětná vazba a ve většině případů větší časová náročnost. V současné době je nejpoužívanější formou písemné komunikace komunikace elektronická, která zahrnuje například e-mail, fax, sociální sítě nebo telekonference, a to především z důvodu finanční úspory a rychlosti odesílání.
- Ústní komunikace – nejrozšířenější forma komunikace, jedná se například o běžnou konverzaci, vyjednávání, přesvědčování, apod. Stejně jako písemná komunikace má i ústní komunikace své výhody a nevýhody. Mezi výhody patří bezprostřední zpětná vazba, účinnější forma přesvědčování a možnost sledování i mimoslovních projevů (osobní kontakt). Nevýhodami jsou například zařazování neadekvátních myšlenek, neefektivita nebo nedostatečná soustředěnost na straně příjemce.

## 1.6 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je vývojově starší formou komunikace, jelikož se dá charakterizovat jako pozůstatek posunků a gest používaných našimi předky v době, kdy se řeč teprve začala utvářet. Je to tedy soubor mimoslovních sdělení, do kterého patří:

- mimika – komunikace prostřednictvím pohybů obličeje

- haptika – komunikace prostřednictvím dotyků – například podání ruky nebo poplácání
- proxemika – vzdálenost komunikujících
- posturika – postoj těla
- kinezika – pohyby těla
- gestika – pohyby rukou
- oční kontakt
- posturologie – postoje a držení těla

K těmto formám neverbální komunikace většinou dochází současně, většinou ve spojení s komunikací verbální.

## 1.7 Efektivní komunikace

Komunikaci můžeme za efektivní označit tehdy, jestliže se sdělení vyslané komunikátorem shoduje se sdělením přijatým příjemcem, který sdělení zároveň dobře porozumí. Avšak v každé fázi komunikačního procesu číhají rizika, která tento mohou tento proces narušit.

Nejčastějšími chybami na straně mluvčího jsou například nedostatečná, nesrozumitelná nebo špatná interpretace sdělení, zbytečně dlouhá sdělení, nedostatečná příprava a osobní problémy.

Na straně příjemce se vyskytuje příjemcova nesoustředěnost (je unavený, soustředí se na něco jiného než na mluvčího, přemýšlí nad jinými věcmi), „skákání do řeči“ a fyzické nepohodlí, které se může vyskytovat i na straně komunikátora.

Efektivní proces komunikace můžou ohrozit také již zmiňované externí vlivy, jako je například hluk nebo ruch v okolí.

Pro dosažení efektivní komunikace je třeba mít všechny tyto možná rizika na paměti a co možná nejlépe se jim vyvarovat.

## 2. INTERNÍ KOMUNIKACE

### 2.1 Vymezení pojmu interní komunikace

Interní komunikace nebo také interní PR, Employee relations, firemní nebo vnitrofiremní komunikace, je základem pro úspěšné fungování každé firmy a jednou ze součástí public relations. Nejde však jen o komunikaci se zaměstnanci, jak se mnozí domnívají. Podle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008, s. 125) dnešní firmy stále více využívají také vztahů s externími spolupracovníky, smluvními partnery, odbornými poradci a mnohými dalšími.

Existuje mnoho definic, které se snaží co nejpřesněji vymezit pojem interní komunikace. Podle Institutu interní komunikace (Institut interní komunikace, 2010, [online]) se prostřednictvím interní komunikace zlepšují vztahy se zaměstnanci, aby lépe rozuměli tomu, co se ve firmě děje, kam směřuje, jakou roli v ní hrají a aby tak chtěli přispět k firemním cílům.

V publikaci Marketingová komunikace je uvedeno, že *hlavní náplní interních public relations je informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. Interní komunikace začíná společně s budováním firemní identity a s motivací a školením zaměstnanců tak, aby se chovali v souladu s touto identitou při jednání s vnější veřejností.* (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 307)

Jak je z výše zmíněného zřejmé, ne jedinou, nicméně nejdůležitější složkou interní komunikace jsou zaměstnanci firmy a jejich informovanost. Pro úspěšné fungování firmy je tedy velice důležité správné fungování interní komunikace, jelikož na ní závisí její bezproblémový chod organizace.

### 2.2 Cíle interní komunikace

Jak bylo řečeno v předchozích kapitolách, předmětem komunikace jsou informace. Stejně tak tomu je i u interní komunikace. I v tomto případě se jedná o proces předávání informací s cílem vzájemného pochopení, porozumění a informování. Předávání informací je tedy jedním, ne však jediným, cílem interní komunikace. Hloušková (1992, s. 9) říká, že jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností. Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Interní komunikace je zároveň i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy.



Z jiného úhlu pohledu se na cíle interní komunikace dívá Janda (2004, s. 10) ve své publikaci Vnitrofiremní komunikace, kde říká, že nejdůležitějším cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník. Podle autorových slov je důležité správné zacílení vnitrofiremní komunikace, kdy je vnitrokomunikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance zacílen špatně, jelikož spokojený zaměstnanec je jen přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace a nikoliv jejím cílem.

Holá (2006, s. 21) definuje cíle interní komunikace jako:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Každá organizace si své cíle může nadefinovat sama pro různá období, jednotlivé cíle se z velké části překrývají.

### 2.3 Proces interní komunikace

Stejně jako každý jiný proces, i proces interní komunikace má svou strukturu, která je rozdělena do několika chronologicky po sobě následujících činností (Holá, 2006, s. 35 – 36):

- Monitoring postojů a názorů
  - monitoring nálad ve firmě, postoj zaměstnanců k firmě,
  - většinou se zajišťuje průzkumy a anketami mezi zaměstnanci, pohovory a hodnocením ze strany zaměstnanců, které slouží pro vyjádření jejich názorů.
- Analýza stavu a rozbor faktorů ovlivňujících postoje zaměstnanců
  - vyhodnocení a analýza monitoringu,
  - zaměřuje se na hlavní faktory ovlivňující postoje zaměstnanců a eliminuje nepodstatné.
- Vypracování postupů, plánů a harmonogramů konkrétních akcí

- na základě předchozích dvou bodů je vypracováván program plánů a postupů pro jednotlivé akce, které mají za cíl objasňovat záměry společnosti.
- Realizace jednotlivých aktivit
  - v této fázi jsou realizovány aktivity, jejichž program a postup byl vypracován v předchozím bodu
  - pro jednotlivé akce se vybírají vhodné prostředky a komunikační kanály (nástěnky, intranet, firemní časopis, ...).
- Zpětná vazba, upřesňování dalších postupů
  - následné zhodnocování uplynulých akcí, pomocí kterého se zjišťuje, zda bylo efektivně dosaženo konkrétně sledovaného komunikačního cíle.

## 2.4 Nástroje interní komunikace

Pro efektivní a správné proběhnutí komunikačního procesu je velice důležitá volba vhodných kanálů, tedy nástrojů, pomocí kterých bude komunikace probíhat. Každý nástroj je vhodný pro jiný druh sdělení, proto nelze obecně určit, který bude neúčinnější.

Holá (2006, str. 61) dělí komunikaci ve firmě na 3 základní formy:

- osobní – porada, pohovor,
- písemná – manuály, předpisy,
- elektronická – e-mailové zpravodajství, intranet.

### 2.4.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář

Ústní forma komunikace je nejčastěji používanou formou, a to především z toho důvodu, že nabízí okamžitou interakci, a tak i bezprostřední zpětnou vazbu, díky které je možné odstranit veškerá nedorozumění a zabránit komunikačním šumům. Proto je využívána hlavně pro porady, pohovory, diskuze nebo řešení důležitých záležitostí. Stejně jako všechny ostatní formy komunikace, má i komunikace ústní své nevýhody. Jednou z nich je časté nezachycení informace nebo fakt, že pouhé vyslovení daného sdělení nemusí mít takovou oficiální váhu, jakou mají informace v podobě písemné. Další nevýhodou, která je často příčinou odmítnutí osobní komunikace, je její časová náročnost a zvýšené náklady na zprostředkování osobního kontaktu mezi komunikujícími. (Holá, 2006, str. 61-62)

Ústní komunikace využívá široké spektrum nástrojů. *Základními prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuze, rozprava, porada, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky.* (Holá, 2006, str. 62)

Také zde platí, že vhodný nástroj volíme v závislosti na dané situaci a sdělení, které chceme komunikovat.

### **Týmové porady**

Porady jsou častým nástrojem vedení, řízení pracovního výkonu celého pracovního týmu i jednotlivců. Nejdůležitější roli v ní hrají manažeři, kteří poradu vedou a kteří by měli co možná nejlépe a nejvíce objasňovat cíle firmy a firemní strategii a přesvědčovat zaměstnance o tom, že je jejich práce smysluplná. Proto je důležité, aby byl manažer perfektně připraven, jelikož právě na přípravě závisí efektivnost porady. Manažera může v roli moderátora porady nahradit i jiný pověřený pracovník, který musí dát poradě jasný řád, začátek a konec, poradu účinně řídit a navodit pozitivní a otevřenou atmosféru. Pro zvýšení efektivity je také vhodné vydávat z každé porady projektovou dokumentaci a publikace, což je vhodné pro objasnění důležitosti projektu i přímo se nezúčastňujícím zaměstnancům a pro následující porady – v zápisech se uvádí i zadané úkoly a odpovědnost. Svůj podíl na efektivitě porady má také správné načasování. Rozhodne-li se manažer pro pondělní dopoledne, může počítat s rozsáhlejšími debatami, jelikož jsou zaměstnanci odpočatí po víkendu a plní energie, což může být někdy problémem – obzvláště jsou-li vztahy v týmu napjaté a dochází-li k osobním střetům – v takových případech porada často nebere konce. Mnozí manažeři pro poradu upřednostňují pátek odpoledne, kdy jsou výsledky uplynulého týdne nejzřetelnější a účastníci jsou jasní a struční, což může být zároveň nevýhodou. Cílem porady je jak kontrola splněných úkolů a zadávání nových, tak prohlubování vzájemné týmové spolupráce a posilování kladných pracovních vztahů. (Holá, 2006, str. 62 – 63)

### **Firemní mítinky, interní prezentace**

Celofiremní shromáždění zaměstnanců firmy bývá nejčastěji uskutečňováno na počátku nebo na konci roku. Prezentovány jsou strategické cíle firmy pro nejbližší budoucnost, výsledky a úspěchy za uplynulé období, chystané organizační změny a často se také odměňují nejlepší zaměstnanci firmy. Tato shromáždění jsou považována za výchozí bod pro celoroční práci interních Public relations. Při každém mítinku je důležité, aby byl všem zúčastněným

poskytnut dostačující prostor pro otevřenou diskuzi, který většinou přechází v neformální společenskou akci. (Holá, 2006, str. 63)

### **Interní školící programy**

Interní školící programy jsou nástrojem, který slouží pro detailní objasňování záměru firmy svým zaměstnancům, kteří mají možnost pokládat upřesňující otázky a eliminovat tak pochyby a nejistotu. Jsou také vhodným nástrojem pro sdílení firemního know-how a příležitostí pro manažery zdokonalit si své komunikační a prezentační dovednosti. Za interní školící programy se dají považovat například produktová školení nebo školení při nástupu pracovníka do pracovního týmu. (Holá, 2006, str. 63 – 64)

### **Dny otevřených dveří**

Díky dnům otevřených dveří mají manažeři možnost objasnit zaměstnancům fungování konkrétních týmů, chod celé firmy a její strategii. Tento druh nástroje je vhodný jak pro menší, tak pro větší firmy, na jejich velikosti je většinou závislá četnost akcí. Efektivita dnů otevřených dveří odpovídá práci konkrétních manažerů a jejich postoji a přístupu k těmto akcím. (Holá, 2006, str. 64)

*I rodiny zaměstnanců jsou součástí rozhodování nebo aktivit týkajících se pracovníků. Proto je vhodné organizovat dny otevřených dveří pro rodiny a přátele zaměstnanců.* (De Pelsmaecker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 308)

### **Konzultace**

Podle Holé (2006, str. 64) by měl mít každý manažer vyhrazený ve svém pracovním programu čas, ve kterém se bude věnovat konzultacím se svými spolupracovníky. Tento čas by si manažer měl velmi dobře zorganizovat a naplánovat, jelikož hrozí narušení jeho pracovního programu nebo vztahu mezi ním a zaměstnanci. Četnost konzultací závisí na manažerově vůli a ochotě se zaměstnanci diskutovat.

### **Manažerské pochůzky**

Při manažerských pochůzkách po pracovišti je iniciátorem diskuze sám manažer, který projevuje první impuls k diskuzi. Proto je tento nástroj interní komunikace vhodný pro zaměstnance, kteří se vyhýbají přímé názorové konfrontaci s manažerem při konzultacích nebo dnech otevřených dveří. Pochůzky by měly být laděny pozitivně, manažer by měl být schopen zaměstnance povzbudit, motivovat a především naslouchat. Důležitým aspektem pochůzek je jejich pravidelnost, jelikož náhodné akce tohoto typu můžou v zaměstnancích vy-

volávat obavy z toho, že nevykonávají svou práci dobře a zároveň v nich vzbuzuje ostražitosť, která může vést až k tomu, že se zaměstnanci téměř nebudou vyjadřovat z důvodu obavy ztráty zaměstnání. I v tomto případě je vhodné zaznamenávat si zpětnou vazbu a odezvu zaměstnanců, avšak až po ukončení manažerovy pochůzky, kdy si může v klidu vyhodnotit získané informace. (Holá, 2006, str. 64)

### **Společenské a sportovní akce**

Dle Holé (2006, str. 65) je tento druh akcí vhodnou příležitostí pro neformální diskuzi, zaměstnanci se mohou více osmělit, a to jak díky uvolněné atmosféře, tak díky tomu, že akce většinou probíhají mimo firmu, tedy mimo oficiální prostředí. Akce se mohou konat při příležitosti firemního výročí, na začátku či na konci důležitého období nebo v rámci jiných příležitostí, které jsou pro firmu významné. Pomocí společenských akcí je také možné seznámit s firmou rodinné příslušníky zaměstnanců, u kterých je důležité, aby i oni měli k firmě jakožto zaměstnavateli svého příbuzného kladný vztah.

### **2.4.2 Komunikace prostřednictvím médií**

Holá (2006, str. 65) do této kategorie řadí klasickou písemnou formu komunikace, vizuální a audiovizuální formu a jejich elektronickou podobu. Písemnou komunikaci je vhodné využívat, pokud chceme v co nejkratším čase informovat co největší skupinu pracovníků. Pomocí písemné komunikace se zároveň uchovávají základní dokumenty ve firmě, u kterých je třeba zdůraznit oficiální váhu (organizace a činnost firmy, zápisy z porad, výsledky z jednání, atd.). S pokrokem techniky a vývojem informačních technologií začala klasickou papírovou formu postupně nahrazovat elektronická podoba dokumentu, což zvyšuje efektivitu distribuce a sdílení dokumentů a zároveň tak zanikají tzv. stohy papírů, které se pracovníkům dříve shromažďovaly na stolech.

### **Vizuální a audiovizuální forma komunikace s využitím klasických i elektronických prostředků**

Tato forma komunikace (dnes nejčastěji pomocí videa a televize) je v interní komunikaci podniku využívána především k úvodním nebo klasickým školením zaměstnanců, pro seznámení pracovníků se základními postupy a technikami při výkonu jejich práce a také často doplňuje ústní formu školení nebo instruktáže. (Holá, 2006, str. 66)

## **Výroční zprávy**

Dle Holé (2006, str. 67) jsou výroční zprávy určeny pro vnitřní i vnější veřejnost a zajišťují tak informovanost o firmě a její činnosti v aktuální době, což jsou například konkrétní výsledky plnění plánů a jejich srovnání s minulostí, dosažení jednotlivých cílů, úspěchy na trhu nebo dokončené zakázky. Každá výroční zpráva by měla klást důraz především na úspěchy a měla by být napsána v pozitivním duchu, je však třeba pamatovat na skutečnost, že nesmí obsahovat žádná zkreslená data a fakta a musí odpovídat skutečnosti.

## **Firemní profil**

Základní informace o firmě, o její historii, důležitých událostech a milnících, formulaci firemního poslání, principy, na nichž je firma postavena a vizi firmy do budoucna – to vše je k nalezení v dokumentu zvaném firemní profil. Stejně jako do výroční zprávy i do firemního profilu je možné zahrnout úspěchy organizace, dosažené cíle nebo výstřižky článků z médií a je také možné ho přikládat do balíčku informací pro snadnější zorientování nových pracovníků. (Holá, 2006, str. 67)

## **Manuály činností**

Účinnou pomůckou pro úspěšné fungování firmy je firemní manuál, ve kterém zaměstnanci najdou veškeré důležité informace týkající se jednotlivých procesů, funkcí, popisu pracovních míst, kompetencí, zodpovědností, návazností na další činnosti a přehled konkrétních úkolů. Samotný manuál pomáhá nejen k pochopení daných činností, ale k lepšímu adaptování pracovníka s firemní strategií. (Holá, 2006, str. 67)

## **Firemní časopis, bulletin, noviny**

Firemní časopis či noviny jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbenou a účinnou formou firemní komunikace. Nejdůležitějším prvkem firemního časopisu je jeho obsah, nikoliv forma, proto je důležité dbát jak na aktuálnost a pravdivost informací, tak na to, aby byl obsah pro čtenáře – zaměstnance zajímavý a pozitivně laděný. O to se stará vydavatel časopisu nebo novin, který má dostatečné znalosti, dovednosti a zkušenosti a je nezájatý, nestranný a objektivní. Zaměstnanci se ve firemním časopise nebo novinách mohou dočíst o úspěších firmy, ve které pracují (tedy o úspěších, na kterých se podíleli i oni sami), o uplynulých nebo chystaných akcích, o personálních záležitostech firmy, oceněních a významných jubileích nebo se s jejich pomocí mohou seznámit s nově přichozími kolegy. Ve firemních časopisech velkých organizací se často objevuje představení jednotlivých týmů nebo i členů managementu, a to

hlavně z toho důvodu, že se lidé často nepotkávají a neznají. Výhodou tohoto druhu firemního média je jeho dostupnost pro zaměstnance na všech pozicích a fakt, že může být distribuován jak elektronicky tak v tištěné verzi, nevýhodou může být nepružnost v aktualizaci. (Holá, 2006, str. 68)

### **Nástěnky**

Nástěnky jsou jedním z nejjednodušších a nejlevnějších komunikačních prostředků. Pokud je u nástěnky umístěna schránka určená pro názory, dotazy a různé připomínky zaměstnanců, může se z nástěnky stát oboustranný komunikační kanál. Na nástěnky je vhodné umisťovat informace s delší časovou platností a ty, které by měli mít zaměstnanci neustále na očích (plnění úkolů, plánů a akcí). Můžou poskytovat i stejné informace jako firemní časopisy a noviny, oproti kterým mají tu výhodu, že se na nich dané informace dají velmi lehce aktualizovat. Důležité je nástěnky vhodně umístit tak, aby byly dostupné všem zaměstnancům. Nevýhodou je nutnost fyzických úkonů při jejich aktualizaci. (Holá, 2006, str. 68 - 69)

### **Intranet**

Intranet je interní elektronická síť organizace, která je jejím majetkem a do které mají přístup pouze zaměstnanci dané organizace a jiné oprávněné osoby. Stránky na intranetu fungují stejně jako stránky na internetu s tím rozdílem, že jsou zajištěny před neoprávněným přístupem. Intranet mimo jiné umožňuje komunikaci prostřednictvím e-mailu nebo jiných on-line komunikátorů. Stejně jako u ostatních nástrojů interní komunikace i u intranetu je účelem sdělování a šíření informací, v tomto případě v reálném čase. Zaměstnanci by se s jeho pomocí měli dozvědět vše o firmě a jejím fungování a nejaktuálnější informace týkající se firmy, ve které pracují. Výhodou intranetu je existence okamžité zpětné vazby (na rozdíl od firemního časopisu nebo novin) – většinou prostřednictvím formulářů, diskuzí na dané téma nebo různých zaměstnaneckých anket. Nevýhodou naopak zůstává fakt, že ne každý zaměstnanec s počítačem pracuje nebo k němu má volný přístup. (Holá, 2006, str. 69)

### **Firemní televize a firemní rozhlas**

Firemní televize a rozhlas nabízí široké možnosti využití zejména většími firmám, které mohou obrazovky nebo reproduktory umisťovat v halách nebo v jídelnách. S jejich pomocí mohou zaměstnancům přinášet stejné informace jako firemní časopis nebo noviny s tou výhodou, že se tento způsob přijímání informací zaměstnancům jeví jako zábavnější forma. Televize bývá používána i pro různá školení, instruktáže nebo pro úvodní představení firmy novým zaměstnancům. (Holá, 2006, str. 69)

### 2.4.3 Ostatní nástroje a formy interní komunikace

Výše zmíněné nástroje interní komunikace nejsou jediným způsobem, jakým může firma udržovat fungující vztahy se zaměstnanci. V rámci firmy se komunikuje také mimoslovně, a to například odměňováním zaměstnanců, jejich způsobem oblékání, jednáním a činy manažerů, hodnocením úspěchů a neúspěchů nebo pracovními podmínkami. Zde jsou uvedeny vybrané prostředky, které jsou používány v rámci řízených interních PR.

#### Firemní předměty a dárky

Firemní trička, tužky, klíčenky, hrnečky nebo jiné drobné dárky s logem firmy jsou velmi dobrým nástrojem pro zvýšení patriotismu a sounáležitosti zaměstnanců k firmě. Jsou také vhodným vánočním či jubilejním dárkem nebo doplňkem při různých firemních společenských akcích a při prezentaci firmy na událostech jiných firem. (Holá, 2006, str. 70)

#### Firemní produkty a služby zaměstnancům

Pokud má sám zaměstnanec pozitivní zkušenosti s produkty, které firma vyrábí a nabízí, bude je doporučovat lidem ze svého okolí a šířit tak dobré jméno firmy. Z tohoto důvodu je pro firmu výhodné nabízet svým zaměstnancům výhodné možnosti, jak získat některé z těchto produktů nebo služeb. (Holá, 2006, str. 70)

#### Firemní oblečení

Mnohé firmy poskytují svým zaměstnancům (ať už z hygienických nebo z bezpečnostních důvodů) předepsané oblečení nebo doplňky k němu. Je vhodné tyto oděvy ladit do korporátních barev, protože mohou stejně jako jiné firemní předměty prospívat vztahům ve firmě. V organizacích, ve kterých jsou produktem poskytované služby, dbají na oblečení zaměstnanců z estetických důvodů, a proto jim dávají šít oblečení na míru nebo jim dotují tzv. roční ošatné. (Holá, 2006, str. 70)

## 2.5 Měření efektivity interní komunikace

Průběžné hodnocení efektivity interní komunikace je důležitým aspektem pro její správné fungování. Získávání zpětné vazby a stanovení konkrétních měřitelných cílů je při takovémto měření základem. Pokud je těchto cílů dosaženo, může firma svou interní komunikaci vyhodnotit jako efektivní a správně nastavenou.

Holá (2006, str. 116) říká, že objektivní měřítka pro hodnocení efektivity interní komunikace lze hledat ve třech oblastech:



- loajalita a spokojenost zaměstnanců,
- překrývání formální a neformální komunikace,
- spokojenost zákazníků.

### **Loajalita a spokojenost zaměstnanců**

Jedním z měřítek loajality a spokojenosti zaměstnanců je fluktuace, jejíž výše odráží právě míru spokojenosti zaměstnance s firmou a prostředím, ve které pracuje. Například při odchodu zaměstnance se zjišťují důvody, proč firmu opustil, a to především ze dvou důvodů. Prvním z nich je fakt, že náklady na přijetí, vyškolení a zapracování nového zaměstnance jsou vždy vysoké, druhý z důvodů je snaha o získání co největšího množství informací pro zlepšení pracovních podmínek a snížení odchodu pracovníků. Další z možností měření loajality a spokojenosti zaměstnanců jsou pravidelné průzkumy, pomocí kterých se získává zpětná vazba od zaměstnanců. Tyto průzkumy by měly obsahovat jak otázky na spokojenost s pracovními podmínkami, s vedením, se systémem odměňování, tak otázky týkající se toho, zda si zaměstnanec spojuje svou budoucí kariéru s firmou, ve které pracuje. V případě těchto výzkumů je velmi důležité, aby si management firmy definoval, jakého zaměstnance považuje za spokojeného a loajálního a podle tohoto kritéria pak průzkumy vyhodnocoval. (Holá, 2006, str. 116-117)

Holá (2006, str. 117) říká, že spokojený a loajální zaměstnanec by měl mimo jiné důvěřovat v perspektivu firmy a v neposlední řadě chápat a podporovat nutné změny ve firmě.

### **Překrývání formální a neformální komunikace**

I v neúspěšnějších firmách bývá zvykem rychlé šíření fám, což je většinou zapříčiněno špatným fungováním interní komunikace. Pokud formální komunikace ve firmě funguje tak, jak má, neformální názory zaměstnanců se shodují s názory managementu, a to vede k šíření dobrého jména firmy a k doporučení produktů či služeb firmou poskytovaných. Tyto projevy správně fungující interní komunikace se dají měřit pomocí průzkumů. (Holá, 2006, str. 117)

### **Spokojení zákazníci**

Dle Holé (2006, str. 118) jsou neméně důležitým faktorem pro měření efektivity interní komunikace spokojení zákazníci. Ve velké míře tato skutečnost závisí na spokojenosti samotných zaměstnanců, jelikož právě ti dělají spokojenými i zákazníky. Pokud tedy firmě záleží na spokojenosti jejich zákazníků, nesmí nechat své zaměstnance ve vztazích se zákazníky škodit. Například u internetových obchodů hrají velmi důležitou roli lidé, kteří se zákazníky

komunikují, vyřizují jejich objednávky či reagují na případné dotazy. Pokud je zákazník spokojen s komunikací dodavatele, rád bude svůj nákup opakovat. I v tomto případě se doporučuje provádět pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníku, aby se firma mohla vyvarovat případných chyb a zlepšit tak své fungování. Tyto průzkumy většinou bývají uskutečňovány pomocí krátkých dotazníků spokojenosti s nákupem.

## 2.6 Nejčastější chyby v interní komunikaci

Nefungující interní komunikace se může projevovat mnoha způsoby. Jak je výše uvedeno, jedním z nich může být rozšiřování fám, nepravdivých zvěstí, nepřesných zavádějících informací, které mají za následek vznik komunikačního šumu snižujícího efektivitu činnosti podniku.

Hloušková (1998, str. 15) uvádí jako nejpodstatnější problémy vnitrofiremní komunikace následující:

- zastaralou organizaci práce,
- hierarchický rozhodovací proces a příliš vysokou hierarchickou strukturu,
- nedostatečnou otevřenost komunikace,
- nedostatečnou snahu a zájem o pochopení svého komunikačního partnera,
- nedostatečný zpětnovazebný systém,
- převážně jednosměrnou vnitrofiremní komunikaci.

Pro fungující interní komunikaci existují také tři zásady, kterých by se firma měla držet, aby se vyvarovala děláním zbytečných chyb.

- 1) **Nepřkat** - mnozí lidé na vedoucích pozicích mají často tendenci vyjadřovat se složitě, košatě a používat co nejvíce odborných termínů a cizích slov, jelikož se domnívají, že právě tento styl vyjadřování z nich udělá v očích jejich zaměstnanců vážené, inteligentní a respektované vůdce. Opak je však pravdou. Tímto způsobem vyvolají v zaměstnancích nepochopení a nedojde k porozumění mezi dvěma komunikujícími stranami.
- 2) **Nemlčet** – zatajování problémů firmy před zaměstnanci velmi často vede k překrucování informací a ke vzniku již zmíněných fám a nepravdivých zvěstí. Proto

je velice důležité, aby firma všechny své pracovníky dostatečně informovala, a to nejen o vzniklých problémech.

- 3) **Nenuďit** – v době infotainmentu lidé očekávají a požadují vtipně a lákavě podané informace, nikoliv strohý výčet faktů. Pokud firmy chtějí, aby jejich zaměstnanci pravidelně četli firemní časopis, musí čtenáře zaujmout jeho kreativitou. (Pavlečka, 2008, [online])

### 3. MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je systematický proces, pomocí kterého se získávají, shromažďují a vyhodnocují relevantní, objektivní a kvalitní informace potřebné ke zjištění situace na trhu nebo k vyřešení problému, před kterým firma stojí. Jeho základními charakteristikami jsou aktuálnost, vysoká vypovídací schopnost informací a jejich aktuálnost. Mezi nevýhody se řadí především vysoká finanční i časová náročnost na sběr informací a vysoká náročnost na kvalifikaci pracovníků, kteří výzkum provádí. Finanční náročnost bývá hlavním důvodem toho, že se firmy rozhodují pro jiné metody zajištění informací a k marketingovému výzkumu přistoupí ve většině případů pouze tehdy, když jiné metody selžou. (Kozel, 2006, s. 47-48)

Marketingový výzkum je členěn do dvou základních kategorií, a to:

- primární – sběr dat je prováděn v terénu, při kterém získáváme své vlastní poznatky; je finančně i časově náročnější než sekundární výzkum, avšak poskytuje velmi přesné informace
- sekundární – označován jako desk research (výzkum od stolu), pracuje s informacemi a daty, které již byly zjištěny za účelem jiného výzkumu, což s sebou nese jisté nevýhody jako například to, že informace jsou po jisté době neaktuální nebo jejich nepřesnost s ohledem na skutečnost, že byly obstarávány pro výzkum s jiným cílem.

Primární výzkum se dále dělí na:

- kvalitativní – zkoumá menší počet jedinců, snaží se porozumět jejich chování a zkoumá jejich motivaci; nejčastěji probíhá formou rozhovorů
- kvantitativní – přivádí jasné a měřitelné výsledky, snaží se zkoumat co největší počet respondentů, využívá metod dotazování, pozorování nebo experimentu.

## 4. METODOLOGIE A CÍLE PRÁCE

### 4.1 Metodologie práce

Pro praktickou část této bakalářské práce byl zvolen kvantitativní marketingový výzkum realizovaný pomocí strukturovaného dotazníku, který byl distribuován mezi zaměstnance firmy Continental Automotive Czech Republic s.r.o., jež byli dotazováni na kvalitu a spokojenost s interní komunikací ve firmě, ve které pracují.

Kvantitativní marketingový výzkum byl zvolen především z toho důvodu, že se je za jeho pomoci možné nasbírat velký objem dat v krátkém časovém úseku. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na velké množství respondentů a je finančně nenáročný. Jelikož má závod firmy Continental Automotive Czech Republic, s.r.o., ve Frenštátě pod Radhoštěm okolo 2800 zaměstnanců, byl kvantitativní výzkum nejlepší možnou volbou.

Distribuce dotazníku proběhla jak elektronickou, tak písemnou formou. Pro distribuci elektronickou formou bylo využita platforma [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), která byla určena pracovníkům s přístupem k počítači. Tištěné dotazníky byly rozneseny zaměstnancům pracujícím ve výrobě, kteří s počítačem nepracují.

### 4.2 Cíle práce

Prvotním cílem bakalářské práce na téma Interní komunikace ve firmě Continental Automotive Czech Republic, s.r.o., je analýza současného stavu vnitrofiremní komunikace v této organizaci. Dále má práce zjistit, jaké nástroje interní komunikace jsou v této firmě využívány a spokojenost zaměstnanců s její úrovní. V případě zjištění nedostatků se práce zaměří na jejich možná řešení.

### 4.3 Výzkumné otázky

Cílem práce je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku (HVO): *Jak jsou zaměstnanci závodu společnosti Continental Automotive Czech Republic, s.r.o., ve Frenštátě pod Radhoštěm spokojeni s aktuálním stavem interní komunikace?*

Pro její snadnější zodpovězení byla HVO rozdělena na čtyři podotázky neboli doplňující výzkumné otázky (DVO):

DVO 1: *Jaké informace zaměstnancům v interní komunikaci společnosti chybí?*

DVO 2: *Jsou zaměstnanci společnosti dostatečně informováni o všech aktivitách, úspěších a výsledcích firmy?*

DVO 3: *Zajímá se vedení společnosti o názory a rady svých zaměstnanců?*

DVO 4: *Které nástroje interní komunikace považují zaměstnanci Continentalu za nejdůležitější?*

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5. SPOLEČNOST CONTINENTAL AUTOMOTIVE CZECH REPUBLIC, S.R.O.**

### **5.1 Koncern Continental**

V roce 1871 byla v německém Hannoveru založena akciová společnost Continental, tehdy pod názvem Continental-Caoutchouc und Gutta-Percha Compagnie. V tomto mateřském závodě se dodnes vyrábí zboží z měkké látky, pogumované látky a masivní pneumatiky pro kočáry a kola. S postupem času a rozvojem technologií slavila společnost významné úspěchy ve vývoji a výrobě, mezi které se řadí například výroba profilových pneumatik pro automobily, výroba balonové látky, která byla použita k utěsnění první německé vzducholodi nebo výroba látky na letadla, jíž bylo potaženo letadlo, ve kterém přeletěl Louis Blériot jako první na světě Kanál la Manche. Společnost Continental se také může pyšnit světovou premiérou ve vývoji vakuových vzduchových pružin na odpružení autobusů a nákladních automobilů a revolucí v šetření životního prostředí, když uvádí na trh první pneumatiku k němu šetrnou. Pro zintenzivnění spolupráce a obchodů s automobilovým průmyslem vytváří v roce 1995 obor Automotive Systems, ve kterém se zaměřuje na výrobu brzdových systémů, elektroniky do vozidel, pneumatik, instrumentáže a komponentů pro pohony a podvozky.

Obrat 33,3 miliardy eur v roce 2013 řadí koncern Continental k předním světovým dodavatelům pro automobilový průmysl. Koncern se dělí na Automotive a Rubber group. V současné době zaměstnává společnost Continental téměř 178 000 pracovníků ve 49 zemích světa. V České republice má společnost 6 výrobních závodů, a to v Adršpachu, Brandýse nad Labem, Frenštátě pod Radhoštěm, Jičíně a Trutnově – divize Automotive a v Otrokovicích – Rubber group (výroba pneumatik). (Continental Corporation – Koncern Continental, © 2014, [online])

### **5.2 Struktura koncernu Continental**

Jak je výše zmíněno, koncern Continental se dělí na dvě skupiny – Automotive group a Rubber group. Skupina Automotive se dále dělí na tři divize:

- Chassis & Safety,
- Powertrain,



- Interior.

Druhá skupina – Rubber Group je rozdělena do dvou divizí:

- Pneumatiky,
- ContiTech. (Continental Corporation – Koncern Continental, © 2014, [online])

### 5.2.1 Divize Chassis & Safety

V divizi Chassis & Safety jsou vyvíjeny a vyráběny komponenty a systémy v oblasti elektrických a hydraulických brzd, senzorů a dynamiky podvozku a pasivní bezpečnosti při řízení, které pomáhají řidiči zvládat komplexní nebo kritické dopravní situace, zároveň mu odlehčují a chrání jak život samotného řidiče, tak životy spolucestujících. Tyto bezpečnostní systémy jsou děleny na aktivní a pasivní. Aktivní bezpečnostní systémy varují řidiče před nebezpečím a zasahují do řízení, brzdění a do systému pružin nebo tlumičů, jedná se tedy především o elektronické brzdové systémy. Naproti tomu pasivní bezpečnostní systémy zajišťují ochranu v případě, že by mohlo dojít k dopravní nehodě – například airbagy nebo zařízení na ochranu chodců. Produktové portfolio divize Chassis & Safety zahrnuje také elektroniku airbagů, elektronické a hydraulické brzdové systémy, systémy na řízení jízdní dynamiky, vzduchové odpružení a senzory. (Continental Corporation – Divize Chassis & Safety, © 2014, [online])

Divize Chassis & Safety je rozdělená do pěti obchodních odvětví, které vyrábí výše zmiňované produkty na 78 místech ve 20 zemích světa:

- Electronic Brake Systems,
- Hydraulic Brake Systems,
- Passive Safety & Sensorics,
- Advanced Driver Assistance Systems,
- Chassis Components. (Continental Corporation – Divize Chassis & Safety, © 2014, [online])

### 5.2.2 Divize Powertrain

Divize Powertrain má za cíl udělat jízdu autem komfortnější, zvýšit požitek z jízdy a zároveň přátelštější vůči životnímu prostředí. Portfolio zahrnuje benzínové a diesellové systémy včetně senzorů, aktuátorů a elektroniky, systémy připravující pohonné hmoty, řízení motoru

a převodovky a komponenty pro hybridní a elektrické pohony, které se vyrábí na 70 pracovištích v 21 zemích světa. (Continental Corporation – Divize Powertrain, © 2014, [online])

Divize Powertrain se dělí do pěti obchodních odvětví:

- Engine Systems,
- Transmission,
- Hybrid Electric Vehicle
- Sensors & Actuators,
- Fuel Supply. (Continental Corporation – Divize Powertrain, © 2014, [online])

### 5.2.3 Divize Interior

Divize klade důraz především na optimalizaci rozhraní mezi člověkem a strojem, o kterou se ve voze starají aktivity spojené se zobrazením a správou informací. Dále se zaměřuje na síťové připojení vozidla s řidičem, spolujezdcem, ostatními vozy a okolním světem. (Continental Corporation – Divize Interior, © 2014, [online])

Divize Interior své produkty vyrábí na 97 místech v 25 zemích světa a skládá se ze čtyř obchodních odvětví:

- Instrumentation & Driver HMI,
- Infotainment & Connectivity,
- Body & Security,
- Commercial Vehicles & Aftermarket. (Continental Corporation – Divize Interior, © 2014, [online])

### 5.2.4 Divize Pneumatiky

Divize vyrábí pneumatiky pro osobní a nákladní automobily, autobusy, stavební, průmyslová a dvoukolová vozidla pod značkami Continental, Uniroyal, General Tire, Barum, Mabor, Semperit, Viking, Gislaved, Euzkadi, Sime Tyres a Matador v 69 závodech, které jsou umístěny v 39 zemích světa. (Continental Corporation – Divize Pneumatiky, © 2014, [online])

Divize je rozdělena do šesti úseků:

- Pneumatiky pro osobní automobily dodávané pro standardní montáž u výrobce,

- Obchod s náhradními díly EMEA (Evropa, Střední východ a Afrika),
- Obchod s náhradními díly „The Americas“ (Severní, Střední a Jižní Amerika),
- Obchod s náhradními díly „APAC“ (Asie a pacifická oblast),
- Pneumatiky pro užitková vozidla,
- Pneumatiky pro dvoukolová vozidla. (Continental Corporation – Divize Pneumatiky, © 2014, [online])

### 5.2.5 Divize ContiTech

Divize se zaměřuje na kaučukové a plastové technologie a výrobu higt-tech produktů, díky kterým je předním dodavatelem pro automobilový, strojírenský, těžební, chemický, tiskařský, stavební, hornický a petrochemický průmysl, dále také pro železniční, lodní a leteckou dopravu. Na 91 pracovištích v 27 zemích světa divize vyrábí produkty tepelně stabilní, elastické a tvarovatelné a šetrné k životnímu prostředí. Je rozdělena do sedmi obchodních odvětví:

- Air Spring Systems,
- Benecke-Kaliko Group,
- Conveyor Belt Group,
- Elastomer Coatings,
- Fluid Technology,
- Power Transmission Group,
- Vibration Control,
- Other Operations. (Continental Corporation – Divize ContiTech, © 2014, [online])

## 5.3 Závod Continental Automotive Systems Czech Republic, s.r.o., ve Frenštátě pod Radhoštěm

Závod ve Frenštátě pod Radhoštěm otevřený v květnu roku 1995 pod značkou Siemens. Rok po otevření se výroba přesunula do nově otevřené výrobní haly, ve které se vyráběla elektroniky pro automobily a tzv. bílé zboží (pračky, ledničky apod.), vedle které se v roce 2000 otevřela druhá hala. V roce 2002 se výroba elektroniky pro bílé zboží přesunula do Ra-

kouska, což pro závod ve Frenštátě pod Radhoštěm znamenalo ztrátu zhruba 30% jeho výroby, kterou však o rok později nahradila výroba senzorů a přístrojových desek. Od roku 2003 se ve Frenštátě vyrábí pouze výrobky pro automobilový průmysl. V roce 2007 přechází závod pod korporaci Continental a stává se tak jednou z největších lokalit této společnosti v České republice. V současné době závod ve Frenštátě zaměstnává asi 2800 zaměstnanců, z toho zastává zhruba 1600 zaměstnanců pozice ve výrobě. (Smékalová, 2011, s. 11)

Ve Frenštátském závodě se nachází skupina Automotive, která je rozdělená do tří divizí – divize Chassis & Safety, divize Interior a divize Powertrain. Každá z divizí je dále rozdělená na tzv. obchodní jednotky – ve Frenštátě se vyrábí výrobky pro sedm z těchto obchodních jednotek. Výroba je rozdělena mezi tři Focus Factory. První z nich, Focus Factory 1, se zaměřuje na výrobu komponentů pro výrobní jednotku Body and Security, Commercial Vehicles and Aftermarket a Fuel Supply. Jedná se zhruba o 120 různých výrobků jako například klíče, řídicí jednotky oken nebo dveřní moduly. Focus Factory 2 vyrábí pro obchodní jednotky Engine Systems, Transmission a Instrumentation and Driver. Poslední z Focus Factory, Focus Factory SN, vyrábí pro obchodní jednotku Sensors and Actuators a Sensorics. (Smékalová, 2011, s. 11)

Ročně se v závodě vyrobí okolo 52 milionů výrobků, které jsou distribuovány mezi zákazníky po celém světě. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří koncern Volkswagen (VW, Škoda, Audi) a Ford. Tito dva odběratelé dohromady tvoří přes polovinu obrátu. (Smékalová, 2011, s. 11)

Na následující ilustraci jsou znázorněni zákazníci, pro které závod ve Frenštátě pod Radhoštěm vyrábí.



Obrázek 1 – Zákazníci závodu Frenštát pod Radhoštěm

V závodě Frenštát pod Radhoštěm se nachází i pracoviště s celosvětovou působností. Jedním z nich je segment teplotních senzorů spadající pod obchodní jednotku Sensors and Actuators, který je zodpovědný za vývoj, výrobu a obchod jak ve Frenštátě, tak v zahraničních lokalitách v Číně, Brazílii, Indii nebo Malajsii, které jsou z Frenštátu přímo řízeny. (Smékalová, 2011, s. 11)

Za zmínku rozhodně stojí také zajištění bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. V roce 2008 závod zahájil provoz spalovny, která má za úkol snižovat množství emisí z výroby do ovzduší pod zákonem stanovený limit. Ve stejném roce v závodě zahájili projekt zvýšení počtu recyklovatelných odpadů, který se může pyšnit vysokou úspěšností, jelikož je v současné době podíl recyklovatelných odpadů 92% z celkového množství. Společnost samozřejmě myslí i na své zaměstnance a plánuje rozšířit počet preventivních programů ke snižování rizika nemocí z povolání – vyšetření ke zjištění syndromu karpálního tunelu, kardiovaskulárních rizik nebo plochonoží. (Smékalová, 2011, s. 11)

### 5.3.1 Zaměstnanecké benefity Continental Frenštát pod Radhoštěm

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, pro utužování vztahů mezi zaměstnanci a vedením firmy je vhodné, aby vedení svým pracovníkům poskytovalo různé zaměstnanecké výhody. Nejinak tomu je v závodě Continental ve Frenštátě pod Radhoštěm, jehož zaměstnanci mohou čerpat z velkého množství benefitů, mezi které se řadí:

- zázemí a know-how mezinárodní skupiny,
- přístup k nejnovějším technologiím,
- příležitost pro rozvoj a kariérní růst,
- vzdělávací program (některé vzdělávací programy v zahraničí),
- možnost cestování (zahraniční služební cesty),
- 5 týdnů dovolené,
- příspěvek na penzijní připojištění – dle délky zaměstnání ve firmě - maximální částka 1.400,- Kč/ měsíc (po 1. roce zaměstnání),
- dopravné 1 - 2Kč/km do práce (dle dojezdové vzdálenosti),
- příspěvek na brýle nebo kontaktní čočky (1000,-/3 roky),
- příspěvek na závodní stravování (závodní restaurace ve firmě),
- pružná pracovní doba - 37,5 hodin (týdenní pracovní úvazek),

- práce přesčas – náhradní volno,
- CIM program (program zlepšovateľského hnutí, možnost získání odměny za zlepšovateľský návrh),
- roční bonusy,
- program doporučení nového zaměstnance (finanční odměna),
- příspěvek na rekreaci pro děti ve výši 2.000,- Kč na jedno dítě a rok. (Continental Corporation – Zaměstnanecké benefity, © 2014, [online])

#### 5.4 Interní komunikace závodu Frenštát pod Radhoštěm

Zdrojem informací pro tuto kapitolu se stala e-mailová komunikace s PR manažerkou společnosti Continental ve Frenštátě pod Radhoštěm, Marcelou Smékalovou, dne 17. 2. 2014.

Ve společnosti Continental Automotive Systems Czech Republic, s.r.o., jsou bohatě využívány všechny formy komunikace, tedy od komunikace písemné přes komunikaci elektronickou, telefonickou, po komunikaci ústní (osobní).

**Písemná komunikace** funguje v závodě především za pomoci nástěnek, firemního časopisu *Átéčko*, informačních plakátů a tzv. Greenboxů.

Firemní časopis *Átéčko* vychází jako měsíčník, a který připravuje manažerka PR a komunikace závodu za přispění PR týmu, oddělení Human Relations, vedení závodu, samotných zaměstnanců firmy, Eurestu – podnikové jídelny a tzv. Kardia týmu – podnikové lékařské ordinace. Časopis pojednává o novinkách ve společnosti, chystaných nebo proběhlých akcích, úspěších svých zaměstnanců, aktivitách, které ve firmě právě probíhají nebo o jubileích zaměstnanců (10 let ve společnosti, apod.). Pravidelným přispívatelem je již umiňovaný Kardia tým, který pracovníkům dává užitečné rady k péči o jejich zdraví. Časopis je mezi zaměstnance distribuován buď e-mailem, nebo si jej můžou vzít v závodní kantýně.

Zhruba čtyřikrát do roka bývá do závodu ve Frenštátě pod Radhoštěm doručován také korporátní časopis s názvem Conti-intern, který pojednává o úspěších a informacích v rámci celé korporace Continental.

Na nástěnkách jsou vystaveny informace týkající se procesů výroby, počtu vyrobených kusů, statistiky šrotování, návrhy na zlepšení procesů, vyhodnocení úspěšností týmů, rozmístění pracoviště nebo fotky a informace o zaměstnancích týmu, u kterého je nástěnka umístěna. Zároveň je na každé nástěnce u výrobní linky uvedený týmový předák a jeho fotka, což slouží k snadnější orientaci.

Po halách jsou rozmístěny tzv. Greenboxy, což jsou anonymní schránky na připomínky. Pokud má zaměstnanec jakýkoliv dotaz nebo návrh, může jej vhodit do těchto schránek. Posléze je na ně odpovídáno buď samotným ředitelem závodu, nebo ve firemním časopise *Átéčko*.

**Elektronická komunikace** probíhá především přes firemní intranet, což je, jak již bylo výše zmíněno, forma internetu, na kterou mají přístup pouze zaměstnanci dané organizace. Za pomoci intranetu se mohou zaměstnanci dozvědět nejnovější informace o organizaci, připravované události nebo různé organizační změny.

Společnost využívá také klasických e-mailů, které fungují za pomoci aplikace IBM Lotus Notes – program pro týmovou spolupráci, messaging a tvorbu business aplikací. Aplikace sdružuje jak elektronickou poštu, tak kalendář, seznam úkolů nebo webové stránky do jednotného prostředí pro sdílení a předávání informací a je používána především zaměstnanci na kancelářských pozicích. Funguje na stejném principu jako Microsoft Outlook. Ve výrobě ji používají team leadeři a systémová údržba. IBM Lotus Notes zahrnuje také aplikaci Sametime, která funguje jako firemní chat a s jejíž pomocí mezi sebou může komunikovat i více uživatelů najednou (konferenční hovory a chaty) a díky které mohou zaměstnanci mezi sebou sdílet plochu počítače, který právě používají.

Téměř dva roky ve firmě funguje platforma ConNext, která se dá nazvat „firemním Facebookem“. Uživatelé této platformy, kteří zde mají založeny profily, kde jsou o nich napsány všechny důležité informace (telefonní číslo, e-mail, atd.) mezi sebou mohou sdílet různé pracovní materiály.

Do elektronické komunikace můžeme zařadit také tzv. knihovnu standardů, ve které jsou uloženy všechny důležité dokumenty jako například soubor všech procedur, příkazy ředitele závodu, pracovní návody, tiskopisy nebo dokumenty týkající se porušení standardů. Zaměstnanci tuto knihovnu můžou najít v tzv. DIDEch, což jsou podsložky centrálního úložiště.

**Osobní komunikace** probíhá především prostřednictvím porad, meetingů nebo setkání vedení se zaměstnanci, které se uskutečňuje třikrát až čtyřikrát za rok a na nichž vedení informuje své zaměstnance o důležitých záležitostech. Porady probíhají v rámci týmů, oddělení nebo managementu, na kterých se probírají například problémy ve výrobě, návrhy na zlepšení nebo se vyhodnocují kvalitativní výsledky.

V neposlední řadě ve firmě funguje také **telefonická komunikace** – někteří ze zaměstnanců vlastní služební mobilní telefony a v každé kanceláři jsou umístěny pevné linky. Telefonická

komunikace probíhá přes tzv. klapku a telefonní čísla jsou dostupná v aplikaci IBM Lotus Notes.

Ve vestibulu, recepci a výrobě jsou rozmístěny také **LCD monitory**, které poskytují informace pro zaměstnance, propagační videa nebo informace o stavu výroby (počet vyrobených kusů atd.).

#### 5.4.1 Společenské události pořádané Continentalem

Frenštátské slavnosti, Horečkyfest, Mikulášské radovánky, Den dětí s Continentalem, Adidas – Continental Beskydská Sedmička, Plošňák nebo ContiRunningWeek – to všechno jsou názvy akcí, které závod ve Frenštátě pod Radhoštěm pořádá, sponzoruje nebo se podílí na jejich organizaci.

**Frenštátské slavnosti** jsou každoročně pořádaným mezinárodním folklórním festivalem, který se uskutečňuje na frenštátském náměstí a který společnost Continental finančně podporuje a hodlá podporovat i do dalších let.

Dalším hudebním festivalem pořádaným ve Frenštátě pod Radhoštěm je multižánrový **Horečkyfest**, který se od roku 2011 koná v amfiteátru na Horečkách. Během tří uplynulých ročníků se na Horečkyfestu představily přední kapely české hudební scény, mezi které patří například Support Lesbiens, Monkey Bussines, Rock & Roll Band Marcela Woodmana nebo Čoko Voko. Společnost Continental je generálním partnerem Horečkyfestu již od jeho založení a nabízí svým zaměstnancům vstupné za zvýhodněnou cenu.

Každý prosinec pořádá firma pro děti svých zaměstnanců **Mikulášské radovánky**, na kterých bývá pro děti připraven bohatý program, jako například malování na obličej, zpívání, kreslení nebo různé soutěže. Na každé dítě čeká dárek a také trojice Mikuláš, anděl a čert.

Continental myslí i na sportovní vyžití svých zaměstnanců, a proto vždy v letních měsících pořádá fotbalový turnaj s názvem **Plošňák**, do kterého se můžou přihlásit družstva vytvořená výhradně z řad zaměstnanců. Hlavními výhrami jsou dárkové poukázky.

Další sportovní aktivitou je mezi zaměstnanci oblíbený **ContiRunning Week**, což je korporátní sportovní a charitativní akce, která zaměstnance udržuje v dobré kondici a přispívá jejich zdraví. Zaměstnanci se svými rodinami (včetně čtyřnohých kamarádů) svou účastí zároveň přispívají na dobročinné účely. (Smékalová, 2012, s. 12)

**Adidas – Continental Beskydská Sedmička** je extrémní turistický závod, jehož partnerem je spolu se společností Adidas Česká republika také společnost Continental. Loňský ročník byl odstartován v Třinci a účastníci si mohli vybrat ze dvou tras - trasu SPORT (94 km



s převýšením 5430 km) nebo trasu HOBBY (89 km s převýšením 4800 km). (Adidas – Continental Beskydská sedmička 2013, © 2013, [online])

Festival swingové hudby, který tradičně uzavírá kulturní sezonu na Frenštátsku - **Swingové Vánoce** - je velice oblíbenou společenskou událostí nejen občanů z Frenštátu pod Radhoštěm, ale i z celého okolí. Swingové Vánoce pořádá společně se ZUŠ Frenštát pod Radhoštěm město Frenštát pod Radhoštěm a tradičním finančním partnerem je společnost Continental.

Již tradičně - 1. 6. - tedy na Den dětí, pořádá město Frenštát pod Radhoštěm právě pro děti oblíbený **Den dětí s Continentalem**. Jak už vyplývá z názvu, tak i na této akci má velký podíl společnost Continental. Například v roce 2013 se této akce účastnila mezi dětmi velice populární zpěvačka a tanečnice Míša Růžičková nebo známá česká skupina Charlie Straight. Pro děti byl připraven bohatý program – soutěže, projížďky na motokárách, divadelní představení nebo tvůrčí dílna. Děti i jejich rodiče měli v tento den možnost navštívit také samotný závod Continental ve Frenštátě pod Radhoštěm, ve kterém se konal den otevřených dveří.

## **6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ**

### **6.1 Respondenti**

Soubor respondentů dotazníkového šetření tvořili zaměstnanci společnosti Continental Automotive Czech Republic, s.r.o., Frenštát pod Radhoštěm. Tento vzorek byl vybrán výhradně z toho důvodu, že právě samotní zaměstnanci jsou součástí celého procesu interní komunikace a tudíž mohou posoudit, zda funguje kvalitně či ne. Průzkumu se zúčastnilo 118 respondentů, z toho 56 dotazovaných zastává kancelářské pozice a 62 dotazovaných pracuje ve výrobě. Jak lze z těchto počtů vidět, ochotnější ve vyplňování byli zaměstnanci pracující ve výrobě, což bylo možná zapříčiněno větší zaneprázdněností zaměstnanců pracujících na kancelářských pozicích. Zaměstnancům na kancelářských pozicích byl dotazník rozesílán elektronicky, k zaměstnancům ve výrobě byl distribuován v papírové formě.

### **6.2 Průběh dotazníkového šetření**

Šetření probíhalo od 17. března 2014 do 2. května 2014, tedy 16 dní. Před samotným zahájením výzkumu byl dotazník představen třem zaměstnancům firmy, kteří zhodnotili jeho kvalitu, obsah a relevantnost informací.

Dotazník byl anonymní, výsledky nebyly přístupné veřejnosti a byly použity výhradně pro tuto bakalářskou práci.

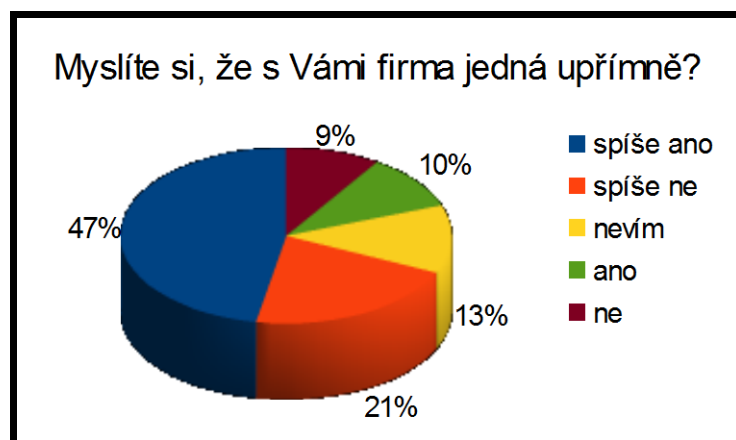
Dotazník se skládal ze 14 povinných otevřených i uzavřených otázek, které byly formulovány jasně a srozumitelně. Respondenti vyplňovali dotazníky především v době přestávky, tudíž měli dostatečné množství času nad svými odpověďmi přemýšlet, což se také odrazilo ve výsledcích.

## 6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

### 6.3.1 Vyhodnocení otázky č. 1

Nejprve se v dotazníku zjišťovalo, zda si respondenti myslí, že s nimi firma jedná upřímně. Důvěra zaměstnanců k jejich zaměstnavateli je velmi důležitým aspektem a přispívá k budování loajality zaměstnanců k firmě. Pokud zaměstnanci zaměstnavateli dostatečně nedůvěřují, výsledkem je většinou šíření špatné pověsti firmy mimo pracovní prostředí.

Respondenti měli na výběr z pěti možností – ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne.



Graf 1 – Důvěryhodnost společnosti Continental jako zaměstnavatele

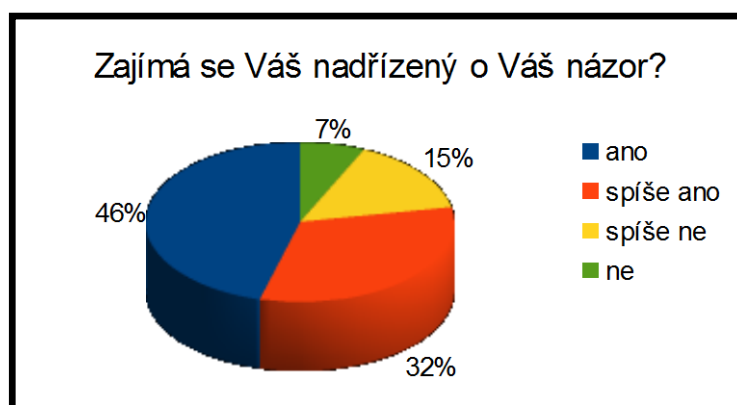
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vyčíst, že se téměř celá polovina dotazovaných domnívá, že s nimi firma jedná spíše upřímně, avšak stoprocentní důvěru v zaměstnavatele má jen 10 % dotazovaných. Při měření postojů pomocí metody Likertovy škály je běžným jevem, že si dotazování nechávají tzv. „zadní vrátka“, tedy ještě nějaký prostor pro spekulace. 13 % respondentů uvedlo jako odpověď možnost „nevím“, což může být z velké části zapříčiněno tím, že byli dotazováni i zaměstnanci, kteří ve firmě pracují kratší dobu. Jak je z grafu zřejmé, poměrně velká část dotazovaných si myslí, že jim firma spíše nesděljuje veškeré informace nebo jim některé z nich zamlčuje – 21 %, nebo jsou si jistí tím, že firmě jako zaměstnavateli důvěřovat nemohou – 9 %. Tuto skutečnost by i přes větší počet důvěřujících zaměstnanců nemělo vedení firmy v žádném případě přehlížet a pokusit se o transparentnější komunikaci se svými zaměstnanci. Zaměstnanci pak budou v komunikaci otevřenější a nebudou mezi sebou ani mimo pracovní prostředí rozšiřovat pochyby nebo špatné reference na svého zaměstnavatele.

### 6.3.2 Vyhodnocení otázky č. 2

Skutečnost, jestli se vedení firmy nebo přímí nadřízení zajímají o názory svých zaměstnanců, je velmi důležitým aspektem pro bezproblémově fungující vnitřní komunikaci. Management by se měl pravidelně ptát svých zaměstnanců, co si myslí, jelikož jsou to právě oni, kteří se podílí na správném chodu společnosti. Pokud tomu tak není, může se stát, že se zaměstnanci sami vyjadřovat nebudou, což vede ke vzniku bariér a šumů v komunikaci.

Proto směřovala druhá otázka v dotazníku právě k tomu, zda se nadřízení dotazovaných zajímají o jejich názor.



Graf 2 – Zájem managementu o názory jeho zaměstnanců

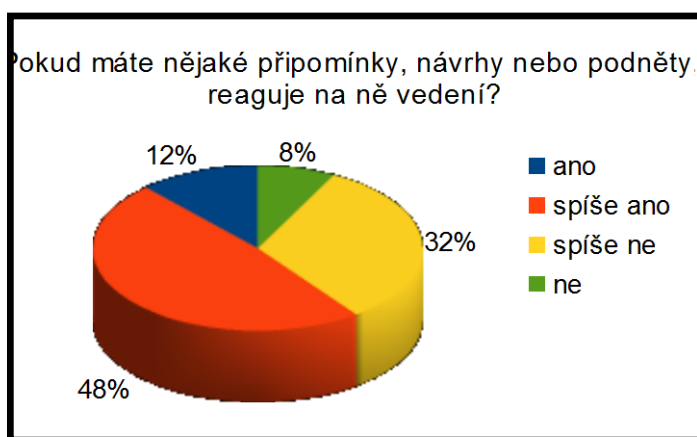
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu vidět, 46 % dotazovaných, což je téměř polovina, je spokojená se zájmem vedení o jejich názor. Velmi dobrý výsledek je také 32 % u odpovědi spíše ano. Je tedy zřejmé, že se management firmy svých zaměstnanců ptá na jejich názory a snaží se s nimi diskutovat, což je považováno za velmi efektivní. Ve výsledcích dotazování se však objevily i záporné odpovědi, konkrétně 15 % respondentů zvolilo odpověď spíše ne a 7 % ne. Pokud vedení ztratí zájem o své zaměstnance, přestanou si připadat pro firmu důležití, což může ovlivnit především jejich pracovní výkon. Firma by se tedy měla věnovat všem zaměstnancům stejným způsobem se stejnou intenzitou a zvýšit tak počet kladných názorů na zájem managementu o pracovníky.

### 6.3.3 Vyhodnocení otázky č. 3

Správné fungování zpětnovazebního systému je stejně jako zájem o názory zaměstnanců důležitou součástí interní komunikace. Pokud něco v procesu výroby nebo v chodu firmy nefunguje, funguje špatně nebo si zaměstnanci myslí, že by mohli přispět k jakémukoliv zlepšení, je v zájmu vedení, aby si tyto návrhy nebo připomínky od svých zaměstnanců poslechli a mohli tak zlepšit podmínky na pracovišti.

V otázce číslo tři byli respondenti dotazováni právě na tuto skutečnost.



Graf 3 – Fungování zpětnovazebního systému

Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 48 % dotazovaných zaměstnanců si myslí, že zpětnovazebný systém v organizaci, v níž pracují, spíše funguje. Opět se ukázalo, že si respondenti nechávají rezervy ve svých odpovědích a volí ne úplně stoprocentní odpovědi, což znamená, že i ve zpětnovazebním systému tyto rezervy existují. 12 % zaměstnanců vnímá zpětnovazební systém jako bez problémů fungující. Naopak 32 % z dotazovaných si myslí, že jejich připomínky, nápady a podněty vedení spíše přehlíží a 8 % uvádí, že na jejich návrhy vedení nereaguje vůbec, což nejsou malá čísla, proto by se měla firma více naslouchat nápadům svých zaměstnanců, protože právě oni by měli vědět, jak má vypadat prostředí, ve kterém se jim bude nejlíp pracovat a jak pracovní podmínky zlepšit.

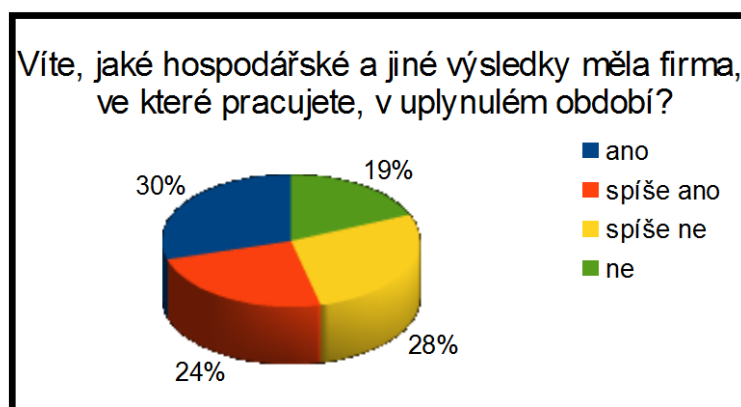
Například na výrobních linkách se často stává, že by se některé úkony daly vyřešit jednodušším způsobem nebo že jsou příliš zdlouhavé, což mívá často za příčinu zdržování celého pracovního procesu na lince. Pracovník, který tuto skutečnost zjistí a má nápad, jak by se

dala zlepšit, by měl svůj návrh podat vedoucímu, který by jej měl zvážit, prodiskutovat s kolegy a podat zaměstnanci zpětnou vazbu.

#### 6.3.4 Vyhodnocení otázky č. 4

Informovanost zaměstnanců je důležitá pro jejich motivaci, důvěru k firmě, má velký vliv na jejich pracovní výkony a také vede ke vzniku komunikačního šumu.

Jak jsou o úspěších firmy informováni zaměstnanci ve společnosti Continental zjišťovala otázka číslo čtyři.



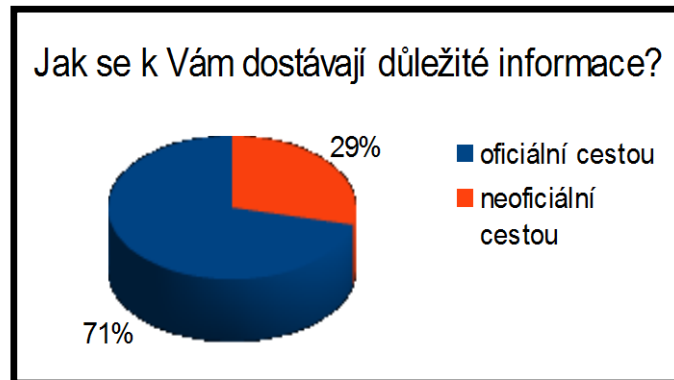
Graf 4 – Informovanost zaměstnanců o úspěších firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu vidět, výsledky jsou poměrně dost vyrovnané. 30 % respondentů o úspěších firmy v uplynulém období ví a dokázalo by je vyjmenovat. 24 % dotazovaných má v informovanosti jisté rezervy, avšak u 28 % jsou tyto rezervy větší a 19 % žádné výsledky nezná a nedokázalo by je vyjmenovat. Informovanost zaměstnanců samozřejmě záleží také na nich samotných a na jejich odhodlání se vzdělávat a informace zjišťovat. Mohou je najít ve zmiňované knihovně standardů, ve které jsou dostupné výroční zprávy, dále se úspěších a hospodářských výsledcích firmy mohou dočíst ve firemním časopise Átéčko nebo na firemním intranetu. Hlavní podíl na úspěších firmy mají právě sami zaměstnanci, je tedy vhodné, aby o nich věděli, jelikož jsou pro ně velkou motivací jich dosáhnout znovu.

### 6.3.5 Vyhodnocení otázky č. 5

Jakým způsobem se informace k zaměstnancům dostávají, bylo zjišťováno v otázce číslo pět.



Graf 5 – Tok informací k zaměstnancům

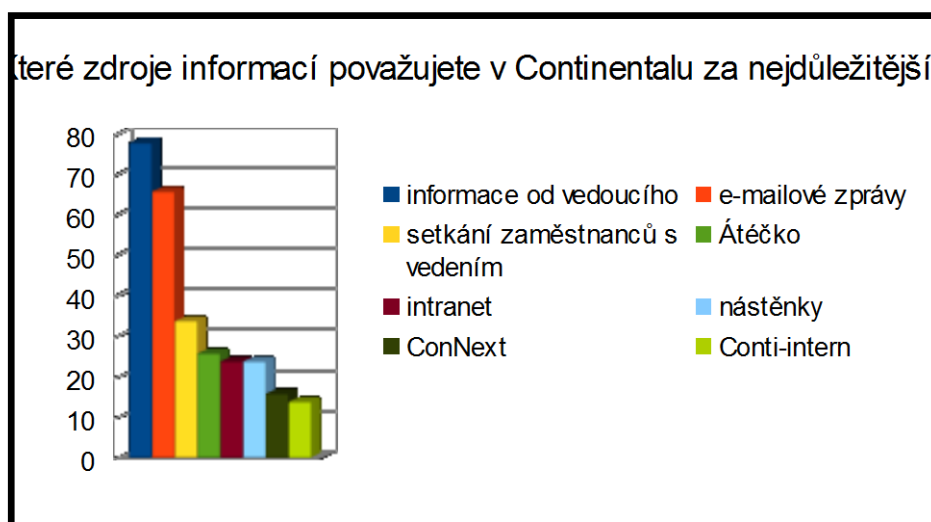
Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka v dotazníku je dichotomického charakteru, tudíž měli respondenti na výběr pouze ze dvou možností. Jak je z grafu zřejmé, informace se k zaměstnancům dostávají především oficiální cestou, tedy za pomoci firemních médií. Nicméně u více než třetiny převládají tok informací cestou neoficiální, tedy tzv. „drby“ od kolegů. Společnost by se měla snažit tento tok informací úplně eliminovat, jelikož se za jeho pomoci šíří především nepravdivé nebo neúplné informace, což vede k dezorientaci zaměstnanců a vzbuzování jejich nedůvěry.



### 6.3.6 Vyhodnocení otázky č. 6

Šestá otázka směřovala ke zdrojům informací. Respondenti v ní uváděli, které nástroje interní komunikace považují za nejdůležitější, přičemž měli možnost volby více odpovědí. Možností bylo celkem 8, dotazovaní mohli tedy zvolit nejméně 1 a nejvýše 8 odpovědí.



Graf 6 – Nejdůležitější zdroje informací ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

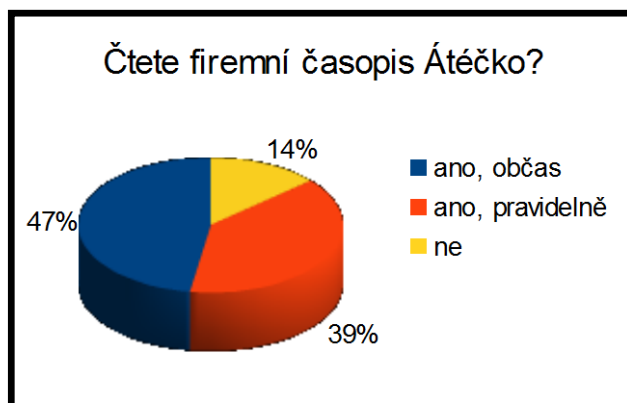
Jako tři nejvíce využívané zdroje informací respondenti uvedli informace od vedoucího, e-mailové zprávy a setkání zaměstnanců s vedením. Informace od vedoucího považují za nejdůležitější především zaměstnanci pracující ve výrobě, jelikož je vedoucí přítomen po dobu celé směny a může je informovat jak z vlastní iniciativy, tak se ho mohou tázat oni sami.

E-mailové zprávy převládají především u zaměstnanců pracujících na kancelářských pozicích, jelikož je to vzhledem k velikosti závodu nejrychlejší cesta.

Za přibližně stejně důležité zdroje informací považují zaměstnanci firemní časopis Átéčko, intranet a nástěnky po závodě rozmístěné. Nejméně se zaměstnanci informují z korporátního časopisu Conti-intern a firemního chatu ConNext.

### 6.3.7 Vyhodnocení otázky č. 7

Vzhledem k tomu, že se firemní časopis *Átéčko* umístil na čtvrtém místě nejdůležitějších zdrojů informací v organizaci, zjišťuje další otázka, zda jej respondenti čtou pravidelně, občas či vůbec.



Graf 7 – Čtenost firemního časopisu

Zdroj: Vlastní zpracování

Pravidelně si přečte firemní časopis 39 % dotazovaných, občas 47 %. Tyto výsledky ukazují, že se většina respondentů již s firemním časopisem setkala nebo jej čte pravidelně. To vypovídá o tom, že je časopis čtenářský zajímavý a dobře přístupný. 14 % dotazovaných odpovědělo, že časopis nečte vůbec, což může být zapříčiněno například nedostatečnými časovými možnostmi zaměstnanců nebo nezájem o dění ve společnosti.

Časopis bývá volně k dispozici také ve svačinových místnostech, zaměstnanci mají tedy možnost si jej číst v průběhu přestávek.

### 6.3.8 Vyhodnocení otázky č. 8

Tato z poloviny otevřená otázka měla za úkol od zaměstnanců zjistit, zda jim ve vnitrofirmní komunikaci vidí nějaké nedostatky či nikoliv. Pokud zvolili možnost ano, měli vlastními slovy uvést, o jaké nedostatky se jedná.



Graf 8 – Nedostatky v interní komunikaci společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vypovídá výše uvedený graf, více než polovina dotazovaných je s interní komunikací ve firmě spokojená a nevidí v ní žádné nedostatky. 31% však uvedlo, že nedostatky vnímá a mezi jejich vlastními odpověďmi na typy těchto nedostatků se nejvíce objevovaly problémy s tím, že se k nim informace dostávají s velkým zpožděním, neúplnost informací, nedostatečná spolupráce mezi jednotlivými odděleními, nedostatečná odbornost vedoucích pracovníků, neurčitost informací – jejich obsah se podle respondentů často mění, nebo uskutečňování schůzek, na kterých se neřeší podstatné problémy a které jsou tedy podle dotazovaných zbytečné. Firma by se nad těmito nedostatky měla rozhodně zamyslet a najít nejlepší řešení, jak je eliminovat.

### 6.3.9 Vyhodnocení otázky č. 9

Jediná kompletně otevřená otázka v dotazníku se respondentů tázala na to, jaké informace jim ve vnitrofiremní komunikaci chybí. Více než polovina dotázaných uvedla, že jsou informace kompletní nebo že jim žádné informace nechybí.

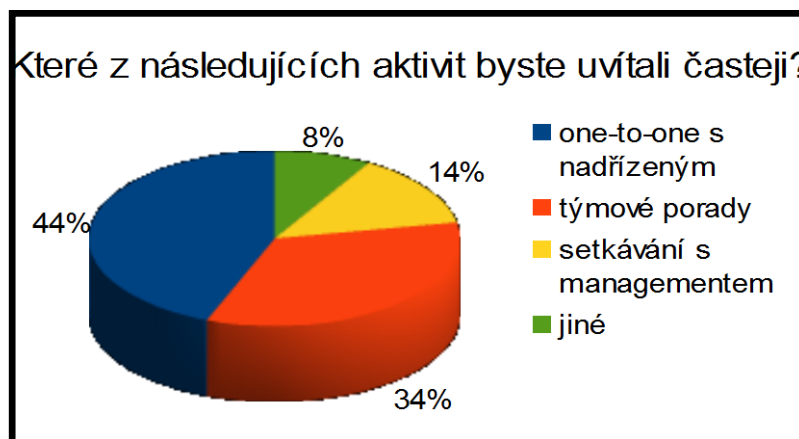
Za chybějící informace byly respondenty považovány především:

odborná školení nových pracovníků o chystaných nebo probíhajících projektech,  
informace o největších problémech firmy,  
informace o zákazníkovi,  
probíhající audity a jejich výsledky,  
informace o výrobcích a jejich důležitosti pro zákazníka,  
informace o právech zaměstnanců a odborné poradenství,  
vysvětlení nově zavedených inovací ve firmě,  
plánování výroby a řešení problémů ve výrobě,  
náhledy a plány společnosti do dalších let,  
porovnání úspěchů a výkonů pracovních linek,  
vývoj celofiremních výsledků v průběhu roku.

Jak je vidět z odpovědí na tuto otázku některým zaměstnancům ve vnitrofiremní komunikaci chybí vcelku podstatné informace, který by jim měly být přístupné. Obzvlášť důležité je informování nových zaměstnanců o probíhajících a chystaných projektech, díky kterému se mohou rychle a bez problémů zařadit do pracovního procesu a výroby. Pracovníci by měli také přesně vědět, pro jakého zákazníka vyrábí, jak je náročný, k čemu se jejich výrobky používají a proč jsou pro zákazníka důležité.

### 6.3.10 Vyhodnocení otázky č. 10

Četnost a frekvence aktivit interní komunikace jako jsou například týmové porady, setkávání s managementem nebo one-to-one s nadřízeným pracovníkem mají vliv na jejich efektivitu, tudíž by měly být kvalitně rozplánovány.



Graf 9 – Zájem o vyšší frekvenci prostředků interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

44 % dotázaných uvedlo, že by uvítali větší frekvenci one-to-one rozhovorů s nadřízeným, který jim při takových rozhovorech věnuje maximální možnou pozornost. Dalším důvodem, proč by zaměstnanci tento způsob komunikace s nadřízeným uvítali, může být soukromí, které poskytuje, tedy skutečnost, že nemusí své problémy nebo náměty probírat mezi ostatními kolegy. 34 % respondentů by se častěji zúčastnilo týmových porad a 14 % dotazovaných by uvítalo čtenější setkávání s managementem. Zbýlých 8 % zvolilo možnost „jiné“, u které uvedli buď teambuilding nebo školení.

Vedoucí pracovníci by tedy měli častěji promlouvat se svými zaměstnanci „mezi čtyřma očima“ a také častěji organizovat teambuildingy, které mimo jiné pomáhají zlepšovat vztahy mezi jednotlivými členy týmu.

## 6.3.11 Vyhodnocení otázky č. 11



Graf 10 – Spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle odpovědí na předchozí otázky se dalo očekávat, že spokojenost s interní komunikací ve firmě nebude stoprocentní. To otázka číslo 11 potvrdila. Mezi odpověďmi převažovaly možnosti „3“ a „2“, většina zaměstnanců je tedy s interní komunikací v Continentalu spokojená buď průměrně, nebo je spíše spokojená. Nejhorší známka „5“ a nejlepší „1“ byly uvedeny s rozdílem jednoho respondenta stejně často. Z grafu tedy lze vyčíst, že v interní komunikaci firmy existují jisté nedostatky a rezervy, na které by se firma měla zaměřit.

### 6.3.12 Vyhodnocení otázek č. 12, 13 a 14

Na závěr dotazník zjišťoval identifikační údaje respondentů, tedy jejich pohlaví, věk a pracovní pozici. Dotazník vyplnilo 46 žen a 72 mužů, převládající věkovou kategorií byla kategorie 26 – 35 let, dále následovaly kategorie 18 – 25 let, 36 – 45 let, 46 – 55 let a věková kategorie nad 50 let. Jak již bylo uvedeno, dotazování se zúčastnilo 56 zaměstnanců pracujících na kancelářských pozicích a 62 zaměstnanců pracujících ve výrobě.

## 6.4 Odpovědi na výzkumné otázky a návrhy na zlepšení

DVO 1: *Jaké informace zaměstnancům v interní komunikaci společnosti chybí?*

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci postrádají především **informace o produktech, které vyrábějí, důležitosti těchto výrobků pro zákazníka a informace o zákazníkovi samotném**. Dále jim chybí **informace o probíhajících auditech, porovnání výkonnosti a pracovních výsledků výrobních linek, vývoj celofiremních výsledků v průběhu roku, plány firmy do následujících let a informace o právech zaměstnanců**.

DVO 2: *Jsou zaměstnanci společnosti dostatečně informováni o všech aktivitách, úspěších a výsledcích firmy?*

Z výsledků dotazníkového šetření vyšlo najevo, že o úspěších, aktivitách a hospodářských výsledcích firmy Continental je informována zhruba polovina zaměstnanců. Ostatní respondenti uvedli, že o těchto informacích spíše neví nebo s nimi nejsou obeznámeni vůbec.

DVO 3: *Zajímá se vedení společnosti o názory a rady svých zaměstnanců?*

Většina respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že se vedení o jejich názory a postoje zajímá, avšak jak uvádí téměř polovina dotazovaných – pokud přijdou s návrhem nebo radou, jak vylepšit například pracovní proces, jejich nadřízení na ně spíše nereagují nebo je nechávají úplně bez odezvy.

DVO 4: *Které nástroje interní komunikace považují zaměstnanci Continentalu za nejdůležitější?*

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že za nejdůležitější nástroj interní komunikace ve firmě považují **informace od vedoucích**. Následují **e-mailové zprávy a setkání zaměstnanců s vedením, firemní časopis Átéčko a intranet**.

Naopak nejméně zaměstnanci vnímají nástěnky, ConNext a korporátní časopis Conti-intern, což může být do jisté míry zapříčiněno například špatným stavem, tedy zanedbaností nástěnek.

HVO: *Jak jsou zaměstnanci závodu společnosti Continental Automotive Czech Republic, s.r.o., ve Frenštátě pod Radhoštěm spokojeni s aktuálním stavem interní komunikace?*



Jak je zřejmé z odpovědí na doplňující otázky – spokojenost zaměstnanců s úrovní interní komunikace se dá označit za průměrnou.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze formulovat doporučení, pomocí kterých může firma Continental Automotive Czech Republic, s.r.o., zkvalitnit stav své interní komunikace a zlepšit tak spokojenost svých zaměstnanců.

### **Informovanost zaměstnanců**

Jak vyplývá z výsledků dotazování, mnozí zaměstnanci si myslí, že nejsou dostatečně informováni o některých událostech a skutečnostech, které se ve firmě dějí. Vzhledem k širokým možnostem způsobu komunikace firmy se zaměstnanci by pro firmu neměl být problém chybějící informace do interní komunikace doplnit, a to například prostřednictvím nástěnek nebo vedoucích pracovníků, kteří byli respondenty uvedeni jako nejdůležitější zdroj informací. Proto by bylo vhodné zvýšit frekvenci týmových porad na téma, ve kterém nemají zaměstnanci jasno nebo o kterém nejsou dostatečně informováni. Pro zefektivnění těchto porad by bylo vhodným zlepšením zavedení hodnocení vedoucích pracovníků, které by hodnotili jim podřízení zaměstnanci, což by vedlo k eliminování nedostatků.

Jako vhodné zefektivnění interní komunikace se jeví také zkvalitnění nástěnek, které jsou bez omezení dostupné všem zaměstnancům. Na nástěnkách se v současnosti vyskytuje buď malé množství informací, nebo informace zastaralé a neúplné. Toto zkvalitnění by zároveň přispělo i k tomu, aby se nástěnky staly pro zaměstnance důležitějším a sledovanějším nástrojem interní komunikace.

K lepší informovanosti zaměstnanců by mohly přispět také pravidelné newslettery, které by zaměstnancům byly posílány například každý pátek a které by ve stručnosti shrnovaly nejdůležitější informace a události za uplynulý týden.

### **Zpětnovazební systém**

Pokud zaměstnanci předkládají svým nadřízeným návrhy na zlepšení pracovního procesu, znamená to, že se chtějí aktivně podílet na zkvalitnění pracovních podmínek, výkonu svých kolegů a lepších výsledcích firmy. Proto je důležité, aby na ně vedení reagovalo a pokaždé zvážilo možnosti a zlepšení, které zaměstnanci navrhují. Výsledky by mohly být prezentovány a diskutovány na již zmiňovaných týmových poradách. Ze zkušenosti mnoha firem je také známo, že se velmi vyplácí zaměstnance například finančně motivovat – za každé zrealizované zlepšení jsou zaměstnanci odměněni finanční částkou nebo jiným benefitem.

### **Teambuildingy**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali vyšší frekvenci teambuildingů, které zlepšují jejich vzájemné vztahy, což se poté odráží i na jimi podávaných pracovních výkonech. Firma by tak mohla využít široké nabídky agentur, které se na teambuildingy, tedy zážitkové vzdělání, specializují. Agentury nabízí například vodácké kurzy, školy smyku, wellness a relaxační pobyty, sportovní aktivity (lukostřelba, koloběžky, Segway a jiné) nebo soutěže vyžadující maximální sebranost a spolupráci jednotlivých členů týmu.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a analyzovat aktuální stav interní komunikace ve společnosti Continental Automotive Systems Czech Republic, s.r.o., zjistit jak jsou s ním spokojeni zaměstnanci firmy, zda se k nim dostávají všechny důležité informace včas a kompletní, které informace v interní komunikaci postrádají a jaká zlepšení by navrhovali do dalších let.

V teoretické části práce si čtenář oživil základní poznatky o všeobecné komunikaci a dále pokračoval k informacím o komunikaci interní. Teoretická část zároveň popisuje nástroje, které firma ke komunikaci se svými zaměstnanci využívá, definuje pojmy s interní komunikací související a v poslední kapitole se věnuje marketingovému výzkumu.

Praktická část čtenáři představuje historii společnosti Continental, portfolio jejích výrobků a především analyzuje závodní komunikaci. Pro tuto analýzu využívá dat získaných pomocí dotazníkového šetření. Toto šetření bylo zaměřeno na zaměstnance společnosti Continental ve Frenštátě pod Radhoštěm a mělo za cíl zjistit jejich názory, postoje a rady a odhalit nedostatky v interní komunikaci.

Na základě výsledků tohoto dotazníkového šetření byla spokojenost zaměstnanců s aktuálním stavem interní komunikace ve firmě vyhodnocena jako průměrná a byla zpracována doporučení, pomocí kterých může firma eliminovat zjištěné chyby a nedostatky v interní komunikaci a zlepšit tak její celkovou úroveň, jelikož právě interní komunikace je klíčem ke spokojenému zaměstnanci. Navrhnuo bylo především zahrnutí informací, které zaměstnanci v interní komunikaci postrádají, zkvalitnění nástěnek, vyšší frekvence týmových porad týkajících se aktuální problematiky, zlepšení funkce zpětnovazebného systému a uspořádání teambuildingů pro členy jednotlivých pracovních týmů a jejich vedoucí pracovníky.

Cíl práce byl tedy splněn a její výsledky a doporučení budou prezentovány PR manažerce společnosti Continental ve Frenštátě pod Radhoštěm. Práce pro mne byla velkým přínosem, jelikož jsem si i já osobně rozšířila vědomosti v oblasti interní komunikace a získala jsem spoustu užitečných informací o společnosti, ve které již třetím rokem pracuji jako brigádník. Doufám, že firma uplatní některé z mých návrhů a pomůže tak mně i mým kolegům podávat kvalitnější pracovní výkony a zabránit komunikačnímu šumu, který ve firmě velmi často vzniká.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

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

PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 802470966x.

### Časopisy

SMÉKALOVÁ, Marcela. Závod Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o. ve Frenštátě pod Radhoštěm. *Frenštátský zpravodaj*. 2011, č. 8, s. 11

SMÉKALOVÁ, Marcela. Zaměstnanci Continentalu běhali pro zdraví i charitu. *Frenštátský zpravodaj*. 2012, č. 11, s. 12

### Internetové zdroje

*Institut interní komunikace* [online]. ©2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.institut.cz/>

PAVLEČKA, V. *Marketing journal*. [online]. ©2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z www: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)

CONTINENTAL. Koncern Continental. Conti-online.com [online]. ©2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: [http://www.continental-corporation.com/www/pressportal\\_cz\\_cz/themes/basic\\_information/about\\_continental/hidden/facts\\_cs.html](http://www.continental-corporation.com/www/pressportal_cz_cz/themes/basic_information/about_continental/hidden/facts_cs.html)

CONTINENTAL. Divize Chassis a Safety. Conti-online.com [online]. ©2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: [http://www.contionline.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/facts/facts\\_chassis\\_safety\\_en.html](http://www.contionline.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/facts/facts_chassis_safety_en.html)

CONTINENTAL. Divize Interior. Conti-online.com [online]. ©2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: [http://www.contionline.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/facts/facts\\_interior\\_en.html](http://www.contionline.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/facts/facts_interior_en.html)

CONTINENTAL. Divize Powertrain. Conti-online.com [online]. ©2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: [http://www.contionline.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/facts/facts\\_powertrain\\_en.html](http://www.contionline.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/facts/facts_powertrain_en.html)

CONTINENTAL. Divize ContiTech. Conti-online.com [online]. ©2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: [http://www.contionline.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/facts/contitech\\_2\\_en.html](http://www.contionline.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/continental/facts/contitech_2_en.html)

CONTINENTAL. Zaměstnanecké benefity. Conti-online.com [online]. ©2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: [http://www.continental-corporation.com/www/hr\\_cz\\_cz/themes/ov1\\_locations\\_cz/ov1\\_frenstat\\_pod\\_radhostem\\_cz/cwl\\_employee\\_benefits\\_cz.html](http://www.continental-corporation.com/www/hr_cz_cz/themes/ov1_locations_cz/ov1_frenstat_pod_radhostem_cz/cwl_employee_benefits_cz.html)

BESKYDSKÁ SEDMIČKA. O nás. Beskydskasedmicka.cz [online]. ©2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.beskydskasedmicka.cz/online/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Zákazníci závodu Frenštát pod Radhoštěm

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Důvěryhodnost společnosti Continental jako zaměstnavatele

Graf 2 – Zájem managementu o názory jeho zaměstnanců

Graf 3 – Fungování zpětnovazebného systému

Graf 4 – Informovanost zaměstnanců o úspěších firmy

Graf 5 – Tok informací k zaměstnancům

Graf 6 – Nejdůležitější zdroje informací ve firmě

Graf 7 – Čtenost firemního časopisu

Graf 8 – Nedostatky v interní komunikaci společnosti

Graf 9 – Zájem o vyšší frekvenci prostředků interní komunikace

Graf 10 – Spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P II: FIREMNÍ ČASOPIS ÁTÉČKO



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

### **Dotazník „Interní komunikace ve firmě Continental Automotive Czech Republic, s.r.o.“**

Dobrý den,

tímto bych Vás chtěla požádat o pomoc ve výzkumu k mé bakalářské práci, která je zaměřená na interní komunikaci v organizaci. Pro svou analýzu jsem si vybrala firmu, ve které pracujete, tedy společnost Continental Automotive Czech Republic, s.r.o.

Děkuji za spolupráci.

Kateřina Jašková

studentka oboru Marketingové komunikace na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

**1) Myslíte si, že s Vámi firma jedná upřímně?**

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

**2) Zajímá se Váš nadřízený o Váš názor?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**3) Pokud máte nějaké připomínky, návrhy nebo podněty, reaguje na ně vedení?**

- ano
- spíše ano

- spíše ne
  - ne
- 4) **Víte, jaké hospodářské a jiné výsledky měla firma, ve které pracujete, v uplynulém období?**
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 5) **Jak se k Vám dostávají důležité informace?**
- neoficiální cestou (od kolegů, „drby“)
  - oficiální cestou (prostřednictvím firemních médií)
- 6) **Které zdroje informací považujete v Continentalu za nejdůležitější?**
- informace od vedoucího
  - Átéčko
  - e-mailové zprávy
  - setkání zaměstnanců s vedením
  - intranet
  - nástěnky
  - Conti-intern
  - LCD
  - ConNext
- 7) **Čtete firemní časopis Átéčko?**
- ano, pravidelně
  - ano, občas
  - ne

8) Vidíte v interní komunikaci v Continentalu nějaké nedostatky? Pokud ano, jaké?

- ne
- ano (uved'te jaké)

9) Jaké informace Vám v interní komunikaci firmy chybí?

10) Které z následujících aktivit byste uvítali častěji?

- týmové porady
- setkávání s managementem
- ono-to-one s nadřízeným
- jiné (uved'te)

11) Označte jako ve škole spokojenost s úrovní interní komunikace v Continentalu.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12) Jste

- žena
- muž

13) Váš věk

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let

- nad 55 let

14) **Pracujete**

- na kancelářské pozici
- ve výrobě

## PŘÍLOHA P II: FIREMNÍ ČASOPIS ÁTÉČKO



# Atéčko

Newsletter lokace Frenštát  
Číslo 8 | září/říjen 2013

Kontaktní údaje: Continental Automotive Czech Republic s.r.o. | CEP  
| Kopanská 1713 | 744 01 Frenštát pod Radhoštěm  
Marcela Smekalová | tel.: 00420 556 88 1401 | fax: 00420 556 88 3401  
e-mail: marcela.3.smekalova@continental-corporation.com  
odpovědná osoba: Marcela Smekalová



## Nový finanční ředitel – Libor Kývala

Od 1. září 2013 nastoupil na pozici finančního ředitele našeho závodu pan Libor Kývala.

Pan Kývala absolvoval Provozně-ekonomickou fakultu Mendlovy univerzity v Brně, obor manažersko-ekonomický. Po ukončení studií pracoval ve výrobní mezinárodní společnosti v oboru výroby stavebních materiálů, kde vystřídal různé funkce napříč celým ekonomickým oddělením. V roce 2006 nastoupil do Siemens Automobilové systémy, nyní Continental, jako vedoucí oddělení financí a účetnictví, později i včetně centrálního controllingu.

Pan Kývala má 14 let praxe v oblasti controllingu, účetnictví, daní, bankovníctví, pojištění, obchodního práva aj. V rámci své přípravy na novou pozici absolvoval v roce 2012 půlroční stáž jako FF1 controller v závodech v Brandýse nad Labem.

Mezi hlavní úkoly finančního ředitele patří podílet se na řízení podniku při využití správných nástrojů, systémů a informací tak, aby interní i externí zákazníci měli dostatek informací pro dosažení svých cílů. Finanční ředitel analyzuje aktuální situaci, vyhodnocuje výsledky a stanovuje nápravná opatření.

Pan Kývala je ženatý, má 3 děti – kluky. Ve volném čase včeláří a pracuje na domě a zahradě. Mezi jeho zájmy patří aktuálně tenis, rád cestuje a jezdí na kole.



## Martin Macíček – vítěz kategorie Hobby závodu B7

**Náš dlouholetý zaměstnanec a letošní vítěz kategorie Hobby horského maratonu Beskydská sedmička svolil ke krátkému rozhovoru o sobě a o tomto extrémním závodě.**

**Co nám o sobě na úvod povíte?**

Do firmy Continental, tehdy ještě Siemens, jsem nastoupil v roce 1999 jako plánovač jakosti, zodpovědný tehdy na výrobky Fensterheber, následně asi půl roku jsem zaváděl výrobky zákazníka John Deere, následovaly výrobky Ford BGEM, Smart SAM, Z-Car ETACS / Key, zFH. Poté jsem se nějakou dobu věnoval projektům Six Sigma a vedl jsem skupinku MP/QP zodpovědně za klíčky na FF1 BT3. Nyní pracuji jako specialista kvality a podpora QP v Namronu se zaměřením na VF svařování plastů.



Jsem ze Životic u NJ, ženatý se třemi závazky :-), holka a 2 kluci (2, 4 a 6 let). Co se týká koníčků tak mimo turistiku (většinou s 1-2 dětmi na zádech:), kola a běhání (v zimě běžky), rodiny, domu a zahrady už na další aktivity většinou čas nezbývá.

**Kdy jste se poprvé postavil na start B7 a co Vás k tomu vedlo?**

Poprvé jsem se na start B7 postavil v roce 2011, jednalo se tehdy o druhý ročník. S kamarádem jsme už o rok dříve začali zkoušet dálkové trasy, tehdy se ještě jednalo o čistou turistiku a hodně nás to bavilo. Začali jsme pátrat po podobných akcích tohoto druhu a narazili jsme právě na B7, tehdy první ročník, který ale byl už beznadějně obsazen, tak jsme si jej dali do plánu na další rok a přihlásili jsme se hned v první vlně. Zpráva z této akce je k nalezení rovněž v tehdejší Atéčku, o její sepsání mne požádal tehdejší FF1 manager p. Rosůlek který se mimochodem akce rovněž účastnil.

**Jak probíhá příprava?** Příprava je celoroční záležitostí. Ideální stav je, když je pohyb zároveň vaším koníčkem, pak není co řešit. Samozřejmě se může objevit a zákonitě objeví různá zdravotní omezení a různé rodinné i pracovní aktivity a je potřeba vše skloubit dohromady. U mne konkrétně to vycházelo tak že jsem se cca každé dva týdny absolvoval nějakou delší akci, řečneme okolo 20-50km a mezitím sem tam nějaký ten kratší běh. Osobně nemám rád různé tréninkové plány, řešil jsem víceméně operativně a částečně i instinktivně, podle toho, jestli byla zrovna možnost, počasí



a nálada. Běh po horách mne vždycky bavil, je v tom něco povznášejícího, člověk cítí, jak mu energie ubývá a zároveň se vrací, je to i o pohybu v přírodě, vyčistím si u takového běhu hlavu a srovnám myšlenky. Ještě pár detailů k mé osobě - osobně jsem nepřišel na chuť používání hůlek, při běhu se snažím došlapovat na špičky, což šetří kolena a předchází různým běžecským zraněním a na delší běhy třeba v noci "jezdím" na kofolu :-).

#### Váš nejsilnější zážitek ze závodu?

Určitě pocit krátce po doběhu do cíle, kdy jsem si plně uvědomil, že jsme to dokázali a vlastně vyhráli hobby kategorii. To se objevily i slzy, musím říct i přes značné odsolený a dehydrovaný organismus :-).

#### Účastníte se i jiných podobných závodů?

Ano, snažím se v rámci možností, jsem příznivcem delších tratí, namátkou Hostýnská osma, 5 beskydských vrcholů, Lysá Hora 24h apod.

#### Co byste doporučil těm, kteří by se chtěli zúčastnit dalšího ročníku B7?

Závod jako je B7 je o prudkých kopcích, člověk se tedy pohybuje buď strmým svahem nahoru nebo neméně strmým svahem dolů a podstatná část závodu je v noci. Pokud se tedy někdo chce zúčastnit této akce, musí si tohle uvědomit a tyto postupy z a do kopců mít dostatečně "zmáknuté", tzn. zaměřit na tohle i trénink, při kterém se již většinou odhadne, jestli je reálné vůbec dojít do cíle, případně v jakém čase a co vše budu k tomu potřebovat. Z tohoto pohledu má Frenštát i závod Continental ideální pozici, pod Javorníkem, nedaleko Radhoště a dalších kopců. Lidem, kteří se víceméně pravidelně v horách nepohybují, bych závod moc nedoporučil, jedná se přece jen o nárazové zatížení organismu a statistika mluví za vše - pravidelně cca třetina startujících nedorazí do cíle. Důležitá je taky volba vhodného partáka, jelikož B7 je týmová akce, je potřeba zvolit někoho, s kým si výkonnostně i lidsky člověk tzv."sedne". Zároveň je potřeba být připraven obrovský výdej energie, obrovské převýšení, mít v pořádku kolena a zdraví obecně. Dá se samozřejmě vypomocet si hůlkami, různými nálevky na kolena, nakoupit speciální stravu, hodné dělat i boty, oblečení apod. Tohle by ale bylo na samostatnou kapitolu, ostatně spousta rad a doporučení může každý nalézt přímo na stránkách Beskydské sedmičky.

#### Vy jste se se svým partákem poprvé osobně setkal až v den startu... Jak se to přihodilo a nebyl to risk?

K tomu partákoví je to tak - ono ke startu v tomto "podniku" potřebujete 2 věci - registraci a partáka, já neměl ještě 3 týdny před startem ani jedno, vyřešil to inzerát na B7 seznamce kde jsem uvedl očekávaný odhadnutý cílový čas (13h), ozvalo se mi asi pět lidí a nich jsem si vybral. Původně jsme chtěli společně alespoň jednou společně potrénovat, ale nakonec to neklaplo, a tak veškerý kontakt byly asi 2 emaily a jeden telefonát den před startem, viděli jsme se až v den startu. Byl to samozřejmě trochu risk, ale dopadlo to tak, že to vlastně ani lépe dopadnout nemohlo :-).

Děkuji za rozhovor.

Marcela Smékalová, Public relations

## Návštěva ministra průmyslu a obchodu

Ve čtvrtek 3. října 2013 navštívil náš závod Ministr průmyslu a obchodu pan Jiří Cienčala. Na schůzce se sešli zástupci firmy Siemens, starosta Trojanovic pan Jiří Novotný a zástupce města Frenštát pan Marian Žárský. Všichni zúčastnění mají v souvislosti s problémy OKD obavy z dalšího vývoje kolem Dolu Frenštát a zejména z možné těžby. Ministr průmyslu a obchodu se chtěl se situací a zdejšími velkými zaměstnavateli seznámit osobně a podrobně, proto se jednání uskutečnilo ve Frenštátě přímo v našem závodě. Ministr uklidnil přítomné, že ložisko Frenštát slouží a bude sloužit jen jako strategická rezerva státu a v nejbližších desítkách let těžba nepřipadá v úvahu, pokud nedojde k ohrožení energetické bezpečnosti státu. "Stát musí své nerostné bohatství chránit před možnými spekulacemi, ale měl by také vědět, co má," řekl Jiří Cienčala, ministr průmyslu a obchodu. Ministr považuje průzkum ložiska za důležitý, ale nikoliv aktuálně nutný a nebude se provádět.



provdět.

## Dvě divize - Jedna firma – Jeden tým

Jeden téměř podzimní víkend se pár „dobrodruhů“ rozhodlo rozšířit si obzory, navštívit „sousední kraj“ a poznat poněkud odlišnější výrobu než je elektronika do osobních vozů. A není náhodou, že se pár těchto „dobrodruhů“, našlo zrovna na FOCUS FACTORY 2 v týmu SMT\_CENTRA ©

Již v průběhu léta někdo z našeho týmu dostal nápad (snad z horka haly B1) uspořádat výlet za poznáním do některých ze spřátelených Conti závodů.





Přes první naprosto nezdolné odhodlání doputovat ke vzoru všech zlepšovatelů (Icheon) nebo alespoň se přivínut k naší evropské matce (Regensburg) jsme nakonec vybrali poněkud skromnější cíl a to závod divize Pneumatiky, konkrétně závod Continental Barum Otrokovice.

Přesto, že původní nápad byl pouze výstřel, tento výstřel začínal pomalu ale jistě mířit k prodlouženému víkendů 13. – 15. září 2013.

Postupně jsme domluvili exkurzi v Barumu, zajistili ubytování na víkend v pronajaté chalupě v Bílých Karpatech, a aby to nebylo pouze Barum a „budování“ vztahů v našem týmu, po cestě tam i zpět jsme do programu zařadili něco pro „dobyvatele“ – hrad Buchlov u Uherského Hradiště, taky něco pro ekology „Kovozoo“ ve Starém Městě a samozřejmě taky něco pro turisty – rozhlednu na Velkém Lopeníku v Bílých Karpatech.

Bohužel turistům jejich plány překazilo počasí, ale myslím si, že i tak bude na co vzpomínat ;-)

Doufám, že přátelský týmový duch tohoto již uplynulého víkendů zanechal v každém účastníkovi alespoň kousek něčeho pozitivního a snad i prohloubil pocit „být toho součástí“.

Ať už si pod „být součástí“ přestavíte cokoliv .....tým.....focus factory.....Continental



za BT\_SMT\_FF2\_Radek Minarčík

## TPM aktivity ve FST

Vážení čtenáři,

chtěl bych Vás v pár větách seznámit s aktivitami, které probíhají v rámci TPM programu v našem závodě.

TPM program ve Frenštátu zastřešuje oblasti, které jsou rozděleny do 5 pilířů:

Pilíř 1 - Zvyšování využití strojů - tento pilíř zavádí nástroje pro měření využití strojů a odstranění ztrát - odpovídají realizační týmy TPM na FF BT

Pilíř 2 - Samostatná údržba - v tomto pilíři se zaměřujeme na přenesení kompetencí v péči o stroje na pracovníky výroby - odpovídají realizační týmy TPM na FF BT

Pilíř 3 - Systematická údržba - zastřešuje aktivity pro zavedení systému snižování poruchovosti a nákladů na provoz zařízení založený na opatřeních v údržbě - odpovídá realizační tým Systematické údržby, projektový vedoucí je p. Karel Plucnara

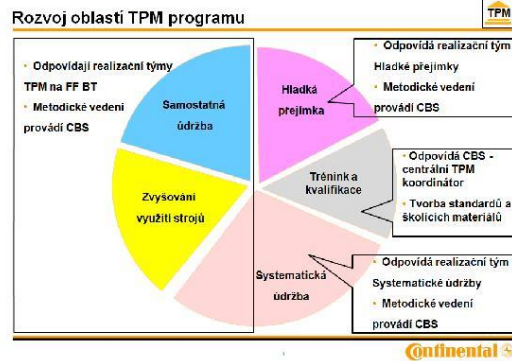
Pilíř 4 - Trénink a kvalifikace - v rámci tohoto pilíře se zabýváme rozvojem znalostí zaměstnanců potřebných pro udržení a zlepšení stavu strojů - odpovídá realizační tým Tréninku a kvalifikace, projektový vedoucí je p. Karel Plucnara – projekt v současné době startuje

Pilíř 5 - Hladká přejímka – tady zavádíme postupy a opatření, které mají zamezit nákladnému a poruchovému náběhu nových strojů - odpovídá realizační tým Hladké přejímky, projektový vedoucí je p. Tomáš Hlisenkovský

Závěrem Vás chci informovat, že ve dnech 19. – 20. 11. 2013 proběhne v našem závodě TPM Cross audit za přítomnosti našich kolegů z lokací Brandýs a

Budapešť. Cílem tohoto auditu bude porovnat úroveň TPM programu všech CEP závodů po celém světě.

Karel Plucnara – Centrální TPM koordinátor – CBS



## LPA – nástroj ke zlepšování

Zkratka LPA se postupně stala každodenní součástí života na výrobních střediscích a logistice a stala se zažitým výrazem podobně, jako MLFB, čeklist, rüstung a mnoho jiných. Vždyť od zavedení LPA ve Frenštátě (únor 2011) do dnešního dne bylo provedeno téměř 10 000 auditů a o tom, že k LPA auditům přistupují auditoři zodpovědně, svědčí více než 30 000 nálezů a doporučení ke zlepšení, která z těchto auditů vyplynula. Tohoto výsledku by nebylo možné dosáhnout bez aktivní účasti auditorů z řad týmových předáků, na jejichž bedrech spočívá největší objem provedených auditů.



Vyjmenovat aktivní auditory, by přesáhlo možnosti tohoto článku, neboť v uplynulých dvou letech provedlo 80 a více auditů 24 auditorů z řad týmových předáků - Hana Šušlová 90, Monika Sikorová 87, Jiří Axmann, Dušan Jahoda, Zdeněk Popelář po 86... O tom, že LPA mají plnou podporu ze strany vedení svědčí i 32 auditů provedených ředitelem závodu a nový Continental CEP LPA dotazník, který slouží k provádění LPA auditů L3 (audity prováděné manažery).



Jako v každé oblasti lidské činnosti, tak i v LPA jsou ty, ve kterých se nám daří a oblasti, ve kterých nedosahujeme takových výsledků, jako bychom si přáli. Mezi ty první patří výrazné zlepšení v TPM, kde se podařilo dosáhnout zlepšení termínového plnění o 35%, mezi ty druhé patří 5S, kde sice bylo dosaženo dílčího úspěchu (17% snížení náleží), ale všichni cítíme, že zde máme ještě rezervy a plnění plánu LPA auditů na úrovni L2 (BT manažeri, QP, MP...).

**Nezbývá, než si položit otázku, co dále a kam nasměřovat úsilí v oblasti LPA.**

Tou první změnou, kterou bychom chtěli pomoci hlavně těm, kterým leží na bedrech plánování LPA auditů a auditorům, kteří zapisují výsledky LPA auditů do databáze je Sharepointová aplikace, kterou připravujeme spustit od nového roku a kterou v pilotním provozu zkusíme v hale S (sedačkové systémy), kde se LPA audity rozbíhají ve čtvrtém kvartále tohoto roku.

Druhou změnou je nový dotazník LPA CEP (v anglické a české verzi) se kterým se můžete setkat již v tomto měsíci a který

slouží k provádění LPA auditů nejen manažery Frenštátského závodu, ale jsou určeny pro manažery ostatních lokací k provedení LPA auditu u nás. Jeho cílem je harmonizovat a standardizovat proces LPA v rámci Continentalu.

Cílem a hlavním mottem pro příští rok bude zlepšení v oblasti 5S, kde jsme sice dosáhli částečných úspěchů, ale kde jak všichni cítíme, máme ještě rezervy. Toto úsilí půjde ruku v ruce s procesem zavedení LOA (Lean Office Audit) auditů v kancelářských prostorech (aktivita oddělení CBS).

Jaroslav Venclík, PS Q PSQ



## Sbírka: Víčka pro Elinku

Ahoj,

Jmenuji se **Eliška Němcová**, bydlím v Lichnově a jsou mi 3 roky.

Narodila jsem se hodně brzy s dětskou mozkovou obrnou, která mi brání udělat první vlastní krůčky. Musím hodně cvičit a k tomu potřebuji pomůcky, aby se mi správně vyvíjely svaly.

Mám hodně tety, které mi sbírají víčka od minerálek, strejdy, kteří sbírají víčka od pivních sudů a děti mi nosí plastová vajíčka z Kinder překvapení. Všechny tyto výrobky, pak tatínek odveze do sběrné a přiveze mi za ně peníze.

A víte, na co si je dávám do prasátka?

Příští rok pojedu s maminkou na **léčebný pobyt**, kde mi paní doktorka bude pomáhat chodit a zlepšovat stabilitu a motoriku.

Jestli budeš chtít, budu moc ráda, když mi pomůžeš víček nasbírat co nejvíce.

Děkuji, Eliška



**Kontakt:**

Email: [VickaproElinku@gmail.com](mailto:VickaproElinku@gmail.com)

Facebook: skupina Víčka pro Elinku

*Sbírka probíhá na personálním oddělení. Vhodná plastová víčka můžete nosit v pracovní době personálního oddělení.*

**Sbíráme tyto plasty - VÍČKA:** víčka od PET lahví, plastová víčka od džusů a mlék, jogurtových a keřirových nápojů, od aviváží, instantní kávy, šlehačky ve spreji, SAVO výrobků, dále také odměrky z Nutrilonu, krabičky od kinofilmů, plastová vajíčka z Kinder vajíček, víčka z pivních sudů a plastové kelímky od žvýkaček.





## Jak posílit imunitu na zimu

Jak jistě každý z nás ví, naším společným cílem je být co nejzdravější a dostat se na co nejnižší míru nemocnosti v porovnání s ostatními závody Continentalu. Funkční imunita je základem našeho zdraví. Proto bychom vám chtěli nabídnout několik základních principů pro její posílení:



### Princip 1. Kvalitní strava

Pokud jíme opravdu kvalitní jídlo, vezme si střevo z tohoto jídla všechny potřebné látky a není již většinou potřeba doplňovat pomocí tabletek. Kvalitním jídlem se myslí čerstvá zelenina (aspoň 0,5 kg denně!), čerstvé ryby a drůbež, játra a ledvinky, tvrdé sýry, mléko, černý a zelený čaj, kvalitní káva, olivový olej, pramenitá voda, neslazené minerálky apod. Typickými nekvalitními a prázdnými jídly jsou: sladkosti, uzeniny, sterilovaná zelenina, majonézové saláty, slazené nápoje, bílé pečivo aj.

### Princip 2. Dostatek spánku

Pokud bude mít naše tělo nedostatek spánku, budeme unavení a veškerá energie půjde na zajištění základních funkcí. Nedostatkem spánku tělo výrazně oslabujeme a imunitní systém dostává „na frak“. Snadno pak podlehneme nachlazení, rýmě nebo jiným onemocněním. 8 hodin spánku je ideální doba.

### Princip 3. Dostatek pohybu

Aktivní pohyb patří k základům zdravého životního stylu. Posilování fyzické kondice je předpokladem pro silný a správně fungující imunitní systém. Jednoduše řečeno: „Bude-li naše tělo v dobré kondici, bude v kondici i náš imunitní systém“. A nemusí jít hned o výkonnostní sport. Stačí začít více chodit pěšky, přestat jezdit výtahy nebo si během víkendu dopřát dvě, tři krátké procházky. Pokud k tomu přidáme zajímavou sportovní aktivitu, jako je například běh, squash, zumba nebo fitness, uvidíme, že to nám i našemu organizmu prospěje.

### Princip 4. Relaxujeme a smějme se

Ano, i tato rada je myšlena vážně. Podle vědeckých a lékařských výzkumů dochází při smích k vyplavování endorfinů (hormony štěstí) z mozku, které pozitivně působí nejen na psychický stav člověka, ale také na jeho fyzický stav a organismus. Jsme-li po psychické stránce tzv. „v pohodě“, bývá na tom lépe i náš fyzický stav. Nehledě na to, že mnohá onemocnění bývají způsobena právě špatným psychickým stavem a vyčerpáním. Relaxace je proto vhodným způsobem, jak psychiku navrátit do vyrovnaného stavu.

### Princip 5. Otužujeme se

Otužování není to, co si pod tímto pojmem představuje většina z nás – tedy vystavování našeho těla ledové vodě vždy a všude... Otužování v pravém slova smyslu je dlouhodobé trénování tepelného systému těla přizpůsobit se náhlým změnám teploty bez poškození organismu. Nejlepším možným způsobem otužování je tedy častý a dlouhodobý pobyt ve venkovním prostředí, ideálně v pohybu.

**Budme ohleduplní k sobě i našim kolegům a kolegyním. Dbejme o své zdraví a v období zvýšeného výskytu infekčních onemocnění využijeme nám známé a firmou podporované nástroje pro podporu včasné léčby. Patří k nim náhradní volno, hodinová banka (pro dělnické pozice) nebo home office (pro technické pozice).**

Příště se zaměříme na důležitost jednotlivých vitamínů pro posílení imunity.

Vaše HR a KARDIA tým

## Mzdová účtárna informuje

Milí zaměstnanci,  
vzhledem k častým dotazům jsme se tentokrát zaměřili na téma – srážky z mezd na základě soudního rozhodnutí.



### SRÁŽKY ZE MZDY A NEZABAVITELNÁ ČÁSTKA

V letošním roce došlo ke zvýšení nezabavitelné částky. V tabulce je uveden příklad, jak vysoká částka nesmí být sražena ze mzdy zaměstnance na pohledávku (insolvence, výživné, exekuce).



Příklad: výpočet nezabavitelné částky u ženatého muže, který vyživuje 2 děti

	r. 2012	r. 2013
Nezabavitelná částka na osobu povinného	5 841,33 Kč	6 064,67 Kč
Nezabavitelná částka na manželku	1 460,33 Kč	1 516,17 Kč
Nezabavitelná částka na 1. dítě	1 460,33 Kč	1 516,17 Kč
Nezabavitelná částka na 2. dítě	1 460,33 Kč	1 516,17 Kč
<b>Základní nezabavitelná částka</b>	<b>10 222,- Kč</b>	<b>10 613,18 Kč</b>

#### DŮLEŽITÉ UPOZORNĚNÍ:

Zaměstnanci jsou povinni informovat personální oddělení (mzdovou účtárnu) o aktuálních změnách (manžel/ka, děti).

#### ZAHÁJENÍ INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ – DEPONACE SRÁŽEK ZE MZDY:

1. Od zahájení insolvenčního řízení do okamžiku, kdy nastávají účinky schváleného oddlužení podle ustanovení § 407 insolvenčního zákona, nebo do okamžiku prohlášení konkursu, plátce mzdy činí úkony nařízeného výkonu rozhodnutí či exekuce, tedy i NADÁLE PROBÍHAJÍ SRÁŽKY z příjmu dlužníka, nejsou však poukazovány oprávněnému (exekučnímu úřadu), ale deponují se u plátce mzdy.

2. Jakmile nastanou účinky schválení oddlužení nebo je prohlášen konkurz, vyplátí plátce mzdy deponované částky nařízeného výkonu rozhodnutí nebo exekuce insolvenčnímu správci, anebo je dle rozhodnutí insolvenčního správce vyplátí zaměstnanci.

#### SRÁŽKY ZE MZDY – NOVINKY V LETOŠNÍM ROCE:

Nezabavitelná částka musí být zachována v každém měsíci **pouze jedenkrát**.

Má-li zaměstnanec příjem i u jiného zaměstnavatele nebo nemocenskou dávku od OSSZ, je zapotřebí příjmy sečíst, a pak vypočítat celkovou nezabavitelnou částku v daném měsíci.

Zaměstnanci, jehož mzda podléhá srážení na základě soudního rozhodnutí (exekuce, insolvence, výživné) přibývá nově na výplatním listku řádek: „**Exekuce Čistý příjem**“ informující o tom, které příjmy jsou zahrnuty do výpočtu pro srážení (např.: čistá mzda + náhrada za pracovní neschopnost).

V případě jakéhokoliv dotazu z oblasti mezd nás neváhejte kontaktovat.

Vaše mzdová účtárna

## Den se záchranáři

V sobotu 24. srpna se uskutečnila akce „Den se záchranáři“, která nabídla stovkám návštěvníků prezentaci Záchrané horské služby Beskydy, Armády České republiky anebo Zdravotní záchrané služby Moravskoslezského kraje. Na akci předvedli svou činnost také frenštátské kynologové a provozovatelé závodních vznášedel. Zlatým hřebem programu bylo přistání 3 parašutistů z aeroklubu Frydlant nad Ostravicí. Aby toho nebylo málo, nechyběla živá hudba, vynikající guláš a hromada soutěží pro děti a dospělé.

Právě soutěž pro dospělé návštěvníky

Dne se záchranáři byla velmi atraktivní. Na vyznačené trase se pod dohledem frenštátských hasičů pokoušelo celkem 12 mužů a 5 žen z řad veřejnosti, urvat co nejlepší čas při plnění náročných hasičských disciplín. Soutěž pod názvem „TFA aneb přežije ten nejtvrdší hasič“, do které se během dne odvážlivci hlásili, zpočátku trochu naháněla lidem strach. To ale jen do chvíle než se našel první odvážlivec, který po odborném výkladu dostal zášahový oděv a hasičskou přilbu a vyrazil na trať. Přes usnadněné podmínky je potřeba před závodníky „amatéry“ smeknout. Zvláště to pak platí o ženách, z nichž některé měly lepší čas než mnozí z mužů. Na Dni se záchranáři si ale na své přišly hlavně děti. Pro ty připravila Armáda české republiky laserovou střelnici ve velkém polním stanu. Pozornost budila také Tatra Karla Lopraise anebo traktůrek Kubota od firmy Lipka HQ. Velkému zájmu se také těšilo kolo štěstí, skákací hrad od partnera akce M&M reality, soutěže u stánků, VZP pojišťovny, Rádía Čas a naší společnosti Continental, která je váženým sponzorem města Frenštátu pod Radhoštěm. Continental měl na této akci samozřejmě reklamní stánek umístěný přímo na ploše. Pro návštěvníky byla přichystána „hra s teplotou“. Teplotní senzor, který byl připevněný na stojanu a dva fény pro soutěžící. Soutěžilo se v kategorii muži,







Ženy a děti na rekord. Cílem soutěže bylo dosáhnout nejvyšší teploty zahřátím senzoru. Použít mohli fény dle svého uvážení. Odměnou byly drobné ceny, které věnovala naše firma: funkční trika, cykloláhve, sluchátka a malé reklamní předměty. Soutěživost je velmi rozšířená vlastnost - některé boje o znovuobhájení rekordu byly napínavé a jiné úsměvné.

Zajímavou prezentací byla i ukázka hašení požáru hasičskou stříkačkou z přelomu 19. a 20. století, anebo vyprošťování zraněné osoby z vozidla po autonehodě. Obě tyto ukázky měli na starost členové domácí Jednotky sboru dobrovolných hasičů Frenštát, kteří střeží i náš závod.

Hana Dorotíková a Marcela Gottwaldová, PR team

## 10 let ve společnosti

V září a říjnu oslavili 10 let ve společnosti:



*Ing. Radek Brunclík, Dušan Hanzelka, Zdeňka Havláková, Ludmila Hoferová, Luděk Krkoška, Tomáš Nikl, Zuzana Olšáková, Martina Petrášová, Ing. Rostislav Slavík, Jiří Tichavský a Martin Zdařil.*

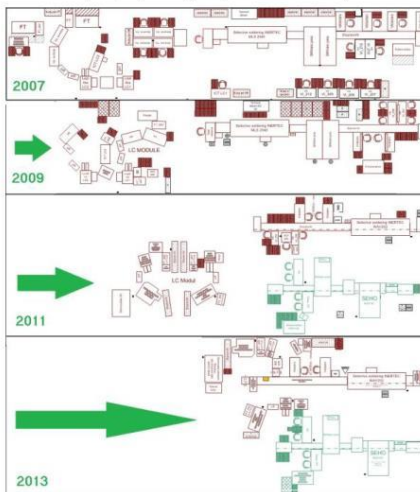
*Kateřina Čápová, Petr Duda, Ing. Aleš Filipec, Ing. Radim Fránek, Marie Franková, Lukáš Halata, Ing. Tomáš Horák, David Chromčák, Kateřina Kohoutová, Radek Korčian, Michal Kovář, Dana Kročilová, Zdeňka Maruničová, Magdaléna Mošćáková, Lukáš Myslíkovan, Anna Paseková, Magdaléna Tabachová, Jiří Vaněk, Martin Vičan.*

Děkujeme za jejich dosavadní práci pro naši společnost a přejeme mnoho dalších pracovních i osobních úspěchů.

Vedení závodu

## Leanování nekončí nikdy

LC modul TLS- Pasivní článek řídicí jednotky motoru – znásobuje signál přiváděný z procesoru a odváděný na vstříkací trysky. Signál způsobí otevření a zavření ventilu, který reguluje nasátí paliva do motoru – malý ale významný projekt transferovaný z Continental Foix v r. 2003 na který v r. 2008 navázal příbuzný projekt CCEVO SID už frenštátským projektovým týmem zaváděný.



Za dobu jejich existence v našem závodě výrobní linky těchto projektů prošly mnohým zeštíhlením. I když se opakovaně zdálo, že už není co vylepšovat, stále se nacházely nové způsoby „jak to dělat líp“.

Linka sestává z procesu pájení THT součástek, jejich fixace lepidlem a následného testování. U procesu pájení byl velkým krokem přechod z ručního stříhání pinů na automatické. Tím jsme ušetřili nejen jemné ruce operátorů, ale také drahý prostor. Nejvíce změn však proběhlo ve finálních buňkách. Zmínili bychom například odstranění neefektivní optické brány nebo zrušení dodatečné vizuální kontroly na základě zlepšení kvality procesů a mnohé další.

Na základě současné skladby objemů jednotlivých variant jsme letos mohli zavést dlouho očekávanou podobu linky. To znamená, že v tomto měsíci proběhlo připojení finálních buněk k pájecí vlně, čímž byla odstraněna rozpracovanost a zajištěn tok jednoho kusu. Díky tomu opět došlo k výrazné úspoře prostoru použitelného pro další projekty a současně ke snížení rizik souvisejících se vznikem sériové chyby v procesu.

Obě linky jsou nyní seskupeny dle Continental Lean standartů. Pro operátory je to výrazná změna, na kterou si zvykají. Proces „záběhu“ stále probíhá. Nestačil pouze umělý výpočet a nákres

buňky. Výsledný scénář se několikrát měnil s výrazným přispěním názorů zkušených operátorek z týmu LC modulů a jejich předáků, čímž bychom jim chtěli poděkovat.

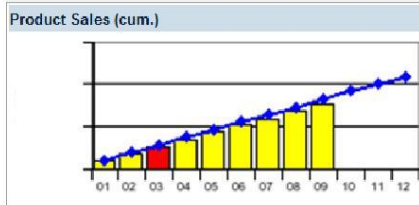
Jelikož proces zeštíhlování nelze zastavit, bude se linka na dále „zmenšovat“ i s ohledem na postupný výběh projektu od roku 2016.



## Balanced Scorecards – výsledky za 1 - 9/2013

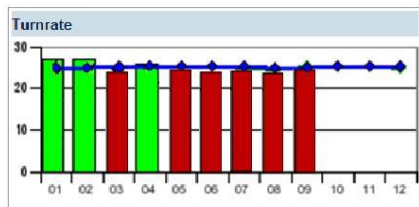
### Celkové tržby

Celkové tržby za všechny výrobky, které jsme dodali našim zákazníkům (v tis. €).



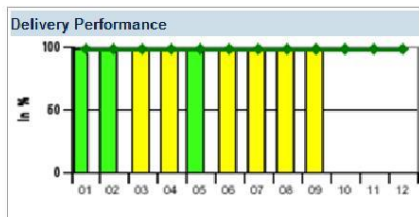
### Obrátka zásob (materiál, polotovary, výrobek)

Poměr zásob a ročních tržeb = kolikrát za rok naše zásoby spotřebujeme („obrátime“) vůči ročním tržbám.



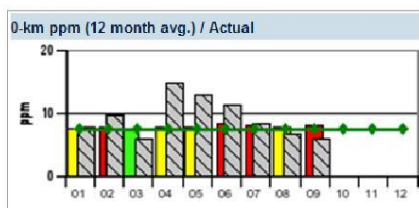
### Plnění dodávek

Shoda našich dodávek s požadavky zákazníka (v %).



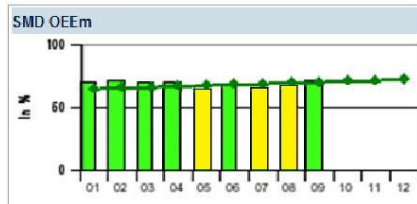
### 0km ppm

Kolik vadných kusů (z 1 milionu dodaných) nám zákazníci vrátili s chybou – započítávají se jen reklamacie zjištěné před prodejem automobilu konečnému zákazníkovi (čísla udávají průměr za 12 měsíců).



### Efektivita zařízení

Ukazuje využitost SMT linky. Je ovlivňována výpadky linky (poruchy strojů, chybějící materiál, chybějící operátor), vyvážeností linky a plánování výroby (v %).



### Logistické náklady

Náklady na dopravu, manipulaci a skladování materiálu a výrobků v porovnání s celkovými tržbami (v % z obrátu).



### Úspora v nákladech

Dosažené úspory v nákladech v porovnání s předchozím rokem (v tis. €).



### Fluktuace

Počet ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnance vztážený k celkovému počtu zaměstn. (v %).

