



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Volha Pastushenka

2008

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Volha Pastushenka

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra informatiky

Důvěra a komunikace v globálních institucích

Vypracovala:

Volha Pastushenka

Vedoucí diplomové práce:

Voráček J. doc. Dr. Ing. CSc.

Jindřichův Hradec, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Důvěra a komunikace v globálních institucích«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec

podpis studenta

Anotace

Důvěra a komunikace v globálních institucích

Cílem práce je ukázat jak důležité je udržování pozitivní atmosféry, týmového ducha a tvořivé součinnosti v rámci jednoho pracoviště. Také bych chtěla upozornit na to, jak důvěra a účinná komunikace je podstatná pro existování úspěšné organizaci. Práce by měla rozšířit související praktiky a ukázat řešení, aplikovatelná na globální firmy.

duben 2008

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Doc. Dr. Ing. Janu Voráčkovi, Csc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

Obsah

Úvod	1
1 Definování pojmů a jejich vzájemných vztahů	3
1.1 Komunikace.....	3
1.1.1 Struktura komunikace	5
1.1.2 Rozdělení komunikace.....	6
1.1.3 Bariery v komunikaci	7
1.1.4 Úspěšná komunikace	7
1.1.5 Vnitřní komunikace.....	9
1.1.6 Komunikační modely.....	10
1.2 Důvěra.....	12
1.2.1 Knowledge Management	14
1.3 Globalizace	17
1.3.1 Globální problémy	19
1.3.2 Globální firmy. Management a globalizace.....	20
1.3.3 Interkulturní komunikace. Bariery komunikace	22
1.4 Komunikační model.....	25
1.4.1 Paprskový graf.....	27
2 Praktická část.....	29
2.1 Základní informace o firmě Škoda Auto, a.s.....	29
2.1.1 Historie firmy.....	31
2.1.2 Struktura organizace	33
2.1.3 Strategie organizace.....	35
2.2 Komunikace ve firmě.....	36
2.2.1 Bariery v komunikaci uvnitř firmy	37
2.2.2 Stávka zaměstnanců.....	38
2.3 Sociální politika firmy	40
2.3.1 Spolupráce s odbory	41
2.3.2 Personální rozvoj a vzdělávání	42
2.4 Firemní kultura (důvěra)	46
2.4.1 Prvky kultury	47
2.5 Globální problémy, společenská odpovědnost firmy.....	51
2.6 Komunikační model.....	53
2.6.1 Paprskový graf.....	54
Shrnutí s doporučení	56
Literatura:	60

Úvod

V současné době si lidstvo bez komunikace ani nemůžeme představit. Komunikace je jednou z nejdůležitějších součástí našeho života, bez které člověk nemůže existovat mezi lidmi. Člověk ve svém životě každý den přichází do styku s lidmi, s kterými musí komunikovat, vycházet a rozumět si. Je proto podstatné vědět, jak správně komunikovat, abychom Vás pochopili a komunikace byla účinná. Větší část svého života jedinec stráví na pracovišti mezi lidmi, s kterými tvoří tým. Tenhle tým má společný cíl, na kterém se svým způsobem podílí každý jeho člen. Tento cíl bude jen těžko dosažitelný bez komunikace a důvěry mezi pracovníky.

Málokterý nadřízený si uvědomuje, na kolik je podstatné udělat vše proto, aby na pracovišti existovala důvěra, pozitivní atmosféra a silná firemní kultura, protože tyto složky tvoří předpoklad pro spolupráci, která přinese požadovaný výsledek. Bez důvěry mezi lidmi nejsou možné přátelské ani profesionální kontakty, dobrá spolupráce pracovníků. Mnozí specialisté považují důvěru za základ nejen osobních vztahů ale i efektivní činnosti firmy. Důvěra je tedy jeden z podstatných faktorů, který má vliv na profesionální motivaci pracovníků.

Žijeme v době globalizace, což je světový proces, který činí svět, jeho ekonomické systémy a jeho národní společnosti více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým. Je čím dál méně organizací, pracujících samostatně a čím dál více organizací spolupracujících a slučujících se s mezinárodními firmami. Úspěšné vynálezy komunikačních prostředků nám umožňují se téměř okamžitě spojit prakticky s každou částí světa.

Produkty a služby se vyrábějí a prodávají po celém světě, proto většina firem přichází do styku s konkurencí ve světovém měřítku. S touto konkurencí lze jen velmi těžko bojovat. Jedním z nejlepších způsobů, jak udržet svou firmu na trhu a být úspěšní, je správná komunikace uvnitř firmy, dobrá firemní kultura a existence důvěry mezi pracovníky.

Musím podotknout, že v mezinárodních neboli globálních firmách pracovníci většinou nekomunikují přímo, ale přes různé komunikační prostředky. V tomto způsobu komunikace ovšem nastávají určité problémy, které je nutné řešit. A nadřízení v těchto firmách musí věnovat zvýšenou pozornost tomuto problému.

Ve své práci bych chtěla upozornit na to, že je velmi podstatné, abychom se zabývali a řešili komunikaci ve firmě, a to nejen v rámci jednoho pracoviště ale i mimo něj. Dále považuji za podstatné upozornit na to, jak silný je vliv důvěry mezi lidmi na motivaci a na výsledky týmové práce. Pokusím se navrhnout komunikační model pro globální firmu, který by napomáhal rozvíjet pozitivní atmosféru ve firmě, obcházet možné problémy v komunikaci a pomáhal tak k vytvoření týmového ducha a důvěry mezi spolupracovníky. Tento model aplikuji v praxi, a zjistím, zda platí.

Mezi hlavní cíle mé práce patří:

- Definice pojmů důvěra a komunikace v kontextu globální ekonomiky a managementu.
- Stanovní kritérií, charakterizujících úroveň důvěry a komunikace.
- Ověření teoretických závěrů na příkladech.

1 Definování pojmů a jejich vzájemných vztahů

1.1 Komunikace

Motto:

Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.

Anthony Robbins

Ze všech našich znalostí a dovedností patří mezi nejdůležitější a nejužitečnější ty, které se týkají komunikace. Dobrá schopnost komunikace je vždy naším nejdůležitějším aktivem, ať jde o osobní, společenský nebo pracovní život [1].

Komunikace je nejen jedním ze základních témat managementu, ale obvykle i zdrojem mnoha konkrétních potíží a příčinou řady konfliktu v každé organizaci. Vzájemné nepochopení a nedorozumění, odlišné vidění a interpretace mnoha událostí, rozdílné způsoby řešení pracovních a osobních problémů jsou jen malým výčtem praktických problémů, s nimiž se setkáváme a které výrazně limitují výsledky společné práce. Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého svého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi.

Značná část osobního i pracovního života člověka je tudíž kromě činnosti naplněna sociálním stykem. V jeho rámci má největší význam sociální interakce, která představuje proces vzájemného působení (reagování, ovlivňování) jedince a druhého člověka či skupiny. Jejím východiskem a současně i důležitou součástí je sociální percepce (vzájemné vnímání lidí), nejdůležitějším nástrojem či prostředkem pak sociální komunikace – tedy, proces, kdy si lidé sdělují nejrůznější informace a prožitky [4].

Při podnikání má komunikace zvláštní uplatnění. Zaměstnavatelé komunikují se zaměstnanci, zaměstnanci komunikují se zaměstnavateli – obě skupiny komunikují s obory. Prodávající komunikují se zákazníky, apod. Abychom byli úspěšní, potřebujeme jasně prezentovat svoje přístupy a výrobky. Pokud nedokážeme komunikovat úspěšně, naše výrobky zůstanou ležet na pultech, dokonce se nám ani nemusí podařit získat na ně suroviny.

Můžeme dosáhnout zcela odlišných výsledků podle toho, jaký způsob komunikace zvolíme [5].

Výraz komunikace je nejednoznačný. Může znamenat:

- Dorozumívání obecně – lidská řeč, písmo, neverbální komunikace (beze slov).
- Pozemní komunikace – silnice, dálnice, chodníky apod.
- Obecně dopravní cestu – železnice, vodní a letecká cesta apod.
- Telekomunikace – všechny metody elektronické komunikace [31].

Odborník na lidskou komunikaci C.Cherry (1966) píše, že člověk vyvinul diferenciovaný systém komunikace, který činí možným jeho sociální život: „Komunikace je v podstatě sociální záležitost“. Specifickými formami lidské komunikace je mluvená a psaná řeč (jazyk); komunikace činí lidský a sociální život vůbec praktickým, znamená organizaci, má sociální funkci. Cherry nepodává žádnou definici komunikace, ale říká, že není komunikace bez systému znaků a pravidel operování s nimi; znaky pak něco reprezentují, jsou to signály a symboly, které mají určitý sdílený význam, jsou nositeli informace.

„ Komunikace znamená, že informace přechází z jednoho místa na druhé“ (G.A. Miller,1951). To znamená, že informace je předávána jednou osobou druhé osobě nebo si ji jedinec obstarává sám z určitého zdroje. V tomto smyslu, komunikace jako druh sociální interakce znamená jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací. Jejím prostředkem jsou nejen slova a gesta, ale chování vůbec, a tak je komunikace nejen již rozvinutou sociální interakce, ale také jejím předpokladem [2].

Tak např. J.W.Vander Zanden (1987) definuje komunikaci jako „proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem“. Komunikaci umožňuje systém vzájemně sdílených znaků, který tvoří následující formy komunikace:

- Verbální (mluvená a psaná řeč v užším smyslu, tj. národní jazyk)
- Meta - nebo paralingvistické znaky (hlasová intonace)

- Nonverbální: výraz (mimika a kinesika, tzv. "řeč těla", ale i vokalizace); chování (jednání, gesta a další).

Ze vztahového hlediska lze rozlišit ještě další formy komunikace: 1. intrapersonální (např. získávání informací z počítače nebo z archivu), 2. interpersonální (komunikace mezi dvěma nebo více osobami), 3. masová komunikace (komunikace zprostředkovaná masmédií, jako jsou rozhlas, televize, literatura, tisk) [2].

S pomoci intrapersonální komunikace hovoříme sami se sebou, poznáváme nebo posuzujeme sami sebe. S pomoci interpersonální komunikace na sebe vzájemně působíme s druhými, poznáváme je i sami sebe a poskytujeme jim možnost, aby mohli poznat nás. Prostřednictvím komunikace uvnitř malých skupin na sebe vzájemně působíme s ostatními členy v rámci dané skupiny. Pomoci veřejné komunikace nás jiní informují a přesvědčují. Nebo naopak my informujeme a přesvědčujeme jiné – aby něco udělali, koupili, aby uvažovali určitým způsobem, aby změnilí nějaký svůj postoj, názor nebo hodnotu [1].

1.1.1 Struktura komunikace

Základní struktura komunikace je tvořen těmito činiteli: 1. komunikátor (osoba sdělující), 2. komunikant (osoba přijímající sdělení), 3. komuniké (obsah sdělení). V personální interakci se role komunikátora a komunikanta střídá a komuniké má povahu procesu, v čase se odehrávajícího děje.

Velmi názorně ilustroval strukturu komunikace H.D. Laswell (1948) takto:

1. kdo (komunikátor)
2. říká co (komunike)
3. komu (komunikant, recipient)
4. čím (druh komunikace, např. slova)
5. prostřednictvím jakého média
6. s jakým úmyslem (intence, motivace) a s jakým účinkem [2].

1.1.2 Rozdělení komunikace

Existují následující druhy komunikace:

- Verbální komunikace – je slovní komunikace, komunikace slovem či písmem.
- Neverbální komunikace (nonverbální) – komunikace beze slov.
- Elektronická komunikace (telekomunikace) – komunikace přes telefon, telegraf, internet, e-mail apod.

Verbální komunikace (jazyk, řeč) je především nástrojem sdělování abstraktních obsahů, kdežto nonverbální komunikace (gesta, výraz, držení a pohyby těla) je nástrojem sdělování situací, emocí a snah. Další rozdíl mezi verbální a nonverbální komunikací pak spočívá zejména v tom, že první je úmyslná, druhá velmi často neúmyslná [2].

Od neverbální se verbální komunikace liší tím, že používá specifický znakový systém (řeč a písmo), který je dán konvencí a představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství [7]. Obvykle se uvádějí následující formy verbální komunikace:

a) mluvená,

- dialog,

- v malé skupině,

- k velké skupině,

b) písemná.

Funkce komunikace

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné, dost často se překrývají (například funkce informativní a funkce instruktivní).

- Funkce informativní – předávání určitých informací, faktů, dat mezi lidmi.
- Funkce instruktivní – je to v podstatě také funkce informační, ale s přídavkem vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.

- Funkce přesvědčovací
- Funkce posilovací a motivující
- Funkce zábavná
- Funkce vzdělávací a výchovná
- Funkce socializační a společensky integrující
- Funkce osobní identity
- Poznávací funkce
- Funkce svěřovací
- Funkce úniková [3].

1.1.3 Bariery v komunikaci

Každý, kdo chce komunikovat, se občas setkává s problémy, s překážkami, které mu komplikují interpersonální komunikaci. Komunikační bariéry nevnímejme jako nutné zlo, snažme se jim vyhýbat, snažme se je odstraňovat, nepočítejme s nimi, jinak se připravujeme o mnohé informace, jinak se připravujeme o porozumění. Komunikační bariéry mohou být interní, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako rušivý element z prostředí [3].

1.1.4 Úspěšná komunikace

Schopnost nadřízených a podřízených spolu navzájem otevřeně a efektivně komunikovat patří ke kritickým faktorům úspěchu firmy. Komunikace je zdrojem informací pro účinnou a efektivní práci obou skupin. Proces efektivní komunikace zahrnuje pět základních článků: sdělovatele, sdělení, média, příjemce, zpětné vazby.

Komunikace je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera a prostupuje všemi manažerskými činnostmi: plánováním, organizováním, vedením i kontrolou.

Komunikaci ve firmě představuje komunikace mezi:

- o lidmi navzájem
- o managementem a zaměstnanci

Komunikace probíhá efektivně jen tehdy, když druhý člověk zprávu pochopí tak, jak byla míněna [32].

Efektivní je také taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekódování a dokáží si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být dostatečně efektivní, měla by umožňovat také ovlivňování.

Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací jako taková, ale realizovaná se záměrem ovlivnění dalšího jednání a činnosti partnera komunikace. Jednou s důležitých součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba. Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou je vyjádřen na obrázku č.1 (dle Luthanse,1992) [7].

Obrázek č. 1: Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby

ÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA	NEÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA
záměrná pomoci pracovníkovi	zaměřená pracovníka ponížít
konkrétní	obecná
popisující	hodnotící
načasovaná	nečasovaná
pracovník schopen ji přijmout	zahání ho do defenzívy
jasná	nesrozumitelná
hodnotná	nepatřičná

1.1.5 Vnitrofiremní komunikace

Slovo komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace. Vnitrofiremní komunikace potom znamená propojení firmy pomocí komunikace. Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, ne jen formální plnění povinností. Pomocí komunikace se pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje.

Proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami [6].

Mnohé podniky a firmy si ale v poslední době začaly uvědomovat, že špatně fungující vnitrofiremní komunikace je vážnou překážkou jejich snahy o zvyšování kvality práce, o vyšší produktivitu a výrobu při nízkých nákladech. Některé firmy dokonce označují úroveň vlastní vnitrofiremní komunikace za jeden ze svých současných největších problémů.

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu, a tím i firemní komunikaci.

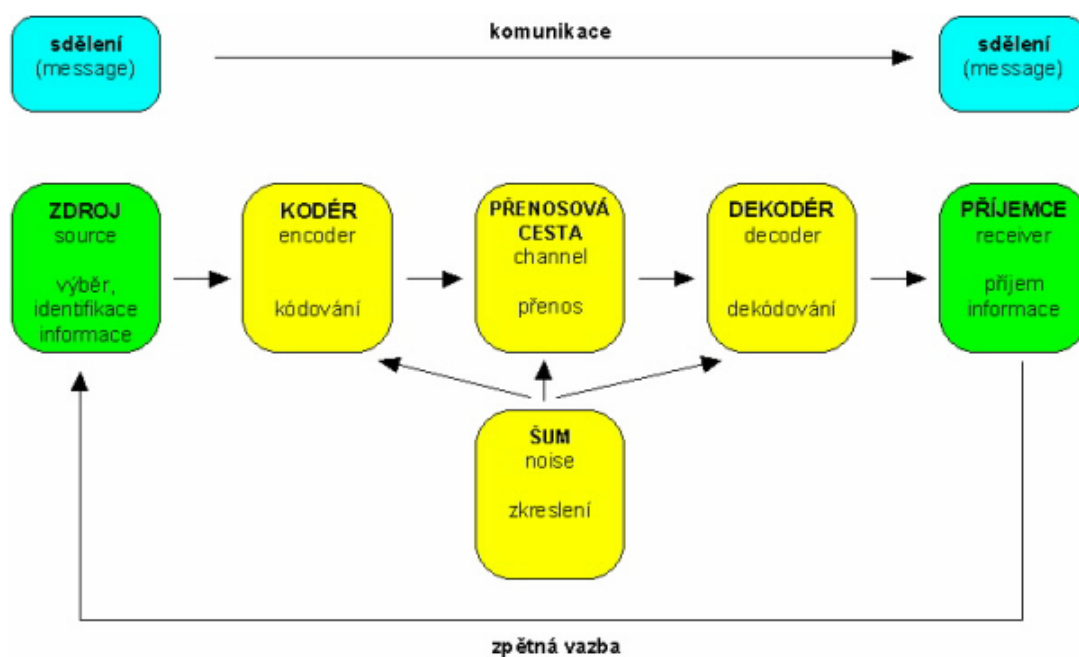
Protože firemní komunikace je součástí firemní kultury, je třeba přistoupit i k vědomému budování firemní kultury tak, aby hodnoty, jako jsou otevřená komunikace, osobní příklad, spolehlivost, týmová spolupráce a spolupráce vůbec, byly podporovány všemi členy vedení a oceňovány u všech pracovníků firmy. Je třeba stanovit zásady, které se musí dodržovat a jejichž nedodržení bude považováno za selhání [6].

1.1.6 Komunikační modely¹

Komunikační modely slouží k vizualizaci a analýze problémové situace vždy z určitého hlediska. Popisují způsob, jak individua "zpracovávají" sociální realitu, ve které žijí. Mají funkce: 1) organizační (uspořádání, výběr a popis dat), 2) heuristickou (nový pohled na vztahy mezi prvky), 3) prediktivní, 4) měření, klasifikace.

Komunikační model Shannona a Weavera (1949), hledisko = efektivnost procesu: informační zdroj - nosič (médium)- signál - kanál - šum - přijímač - přijatý signál - rekonstrukce původního sdělení - cílový stav. (Nosič rozkládá sdělení na signály, jež jdou skrze kanál k přijímači).

Obrázek č. 2: Schéma komunikačního systému - Shannon-Weaverův model [30]:



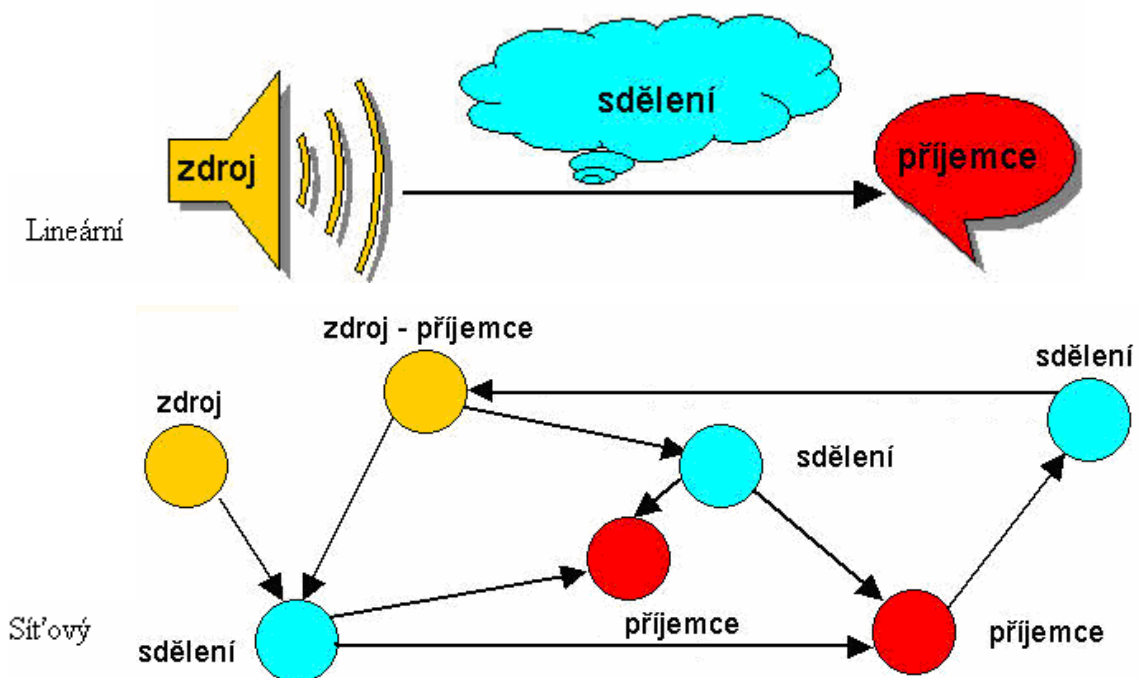
Komunikační model Harolda D. Lasswella (1948), hledisko = jednosměrné přesvědčování: kdo mluví (komunikátor) - co říká (sdělení) - jakých prostředků používá (médium) - na koho se obrací (přijímač) - jakého účinku dosahuje (účinek).

¹ Zdroj: Slovníček k filosofii jazyka. Komunikační modely [33].

Komunikační model Romana Jakobsona, hledisko = různé funkce komunikace podle dominance jednotlivých prvků: horizontálně: mluvčí (emotivní funkce) - sdělení (poetická funkce) - adresát (konativní funkce); vertikálně ke sdělení: kontext (poznávací, referenční funkce), kontakt (fatická funkce), kód (metajazyková funkce).

Komunikační model Twaitsův, (Jakobsonův revidovaný model 1994), hledisko = důslednější oddělení strukturálních komponent komunikace a jejich funkcí : horizontálně: funkce oslovení, která zahrnuje: adresanta (expresivní f.) - kontakt (fatickou f.) - adresáta (konativní f.), vertikálně ke kontaktu: funkce označování, která zahrnuje: obsah (referenční f.) - kód (metajazykovou f.) - formu (formální f.), situaci (kontextuální f.).

Obrázek č. 3: *Lineární versus síťový model komunikace [30]:*



1.2 Důvěra

Firemní kultura, to jsou základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou. Tyto hodnoty určují vedoucí pracovníci a tím dávají najevo, jak spolu mají jednat všichni zaměstnanci. Pokud například podnik obecně vychází z názoru, že zaměstnanci chtějí podávat výkony, vede to k atmosféře důvěry a svobody a jednotliví pracovníci mají pak velké pole působnosti pro uskutečnění svých nápadů a kreativní řešení pracovních úkolů. Firemní kulturu nelze nařídit, musí být žita. Jde o projev důvěry mezi managementem a zaměstnanci podniku.

Firma by měla být orientována na úspěch a zaměstnance. Orientace na úspěch znamená hledat úspěch a výhody pro firmu, jakož i zajistit kvalitu a produktivitu. Orientace na zaměstnance spočívá v důvěře pracovníkům, umožňuje jim velkou míru svobody a vzdělávání a zároveň odměňuje dosažené výkony [18].

Prostředí firemní kultury utváří několik základních faktorů. Patří mezi ně pojetí důvěry. Nejde jen o důvěryhodnost samotné firmy, ale také o důvěru mezi jednotlivými pracovníky. Dobře je tento jev vidět na vztahu nadřízený – podřízený. Jde o to, zda šéf svým zaměstnancům důvěřuje, zda je schopen na ně delegovat jednotlivé pravomoci, či zda a jakým způsobem je kontroluje.

To souvisí také s rozdělením moci v organizaci, zejména v tom, jak je moc chápána. Ta může mít podobu trestu, odpovědnosti nebo třeba závazku. Velkou roli hraje pojetí důvěry a moci také v reakcích na nejistoty, které se objeví ať už vně nebo uvnitř firmy [19].

Všichni známe rčení: „Bez důvěry nelze vést“. Vedení lidí, týmů, organizací se bez určitého stupně důvěry neobejde. A prakticky každý se o důvěru druhých uchází. Slovo důvěra vlastně není až tak úplně přesné, protože ve skutečnosti vyjadřuje nic. Vyjadřuje něco, co neexistuje. Důvěru není možné ani vidět, ani slyšet, a není ani možné si na ní sáhnout. Správně by se měl používat termín důvěřovat. Zatímco důvěra neexistuje a není s ní tedy nic dělat, důvěřovat je činnost. A činnost lze již nějakým způsobem popsat a měnit.

Důvěřovat, znamená někomu věřit. Jinými slovy, jde o formu přesvědčení. Když někomu věříme, jsme v podstatě přesvědčeni, že daný člověk nás nezklame, nebo že to zvládne. Často věříme ve schopnosti a charakter druhého člověka. A právě schopnosti (kompetence) a charakter (identita + hodnoty, kritéria a přesvědčení) tvoří dohromady to, co se nazývá důvěryhodnost. A důvěryhodnost je základem pro naši důvěru v někoho [13].

Existují různé druhy důvěry:

- důvěra v dosažitelnost cíle,
- důvěra v hodnotnost cíle,
- sebedůvěra vedoucího,
- důvěra vedoucího v lidi,
- sebedůvěra lidí v ně samotné,
- důvěra lidí ve svého vedoucího.

Pro týmovou práci jsou však uvedené důvěry nepostačující. V týmech musí být ještě přítomna:

- vzájemná důvěra mezi členy týmu
- důvěra týmu v sebe sama-společná sebedůvěra.

Vzájemná důvěra se dá popsat jako pocit důvěry každého jednotlivce vůči každému jinému jednotlivce. Pocit, že danému člověku mohu věřit, přesvědčení, že má profesionální technické kompetence a svoji práci zvládne, je to i důvěra v něj, jako člověka. Společná sebedůvěra je analogie individuální sebedůvěry, tentokrát však na týmové úrovni: každý člen týmu, a tedy i tým jako celek, věří, že cíl je pro tým dosažitelný, že tým je ten správný celek, určený pro dosažení cíle. Obě dvě důvěry, společná sebedůvěra a vzájemné důvěra, jsou nutnou podmínkou pro existenci produktivního týmu [14].

Úspěch firmy závisí hlavně na lidech. A na lidi působí motivace, stres, konflikty, spolupráce, zařazení, cíle, loajalita, důvěra, atmosféra, fluktuace, změny, soukromí, atd.

Stephen M. R. Dovez (2007) zdůrazňuje, že důvěra není pouze ctnost, ale je měřitelným faktorem, který ovlivňuje výkonnost a výši vynaložených nákladů, a že důvěra je stavební kamen fungování firmy a jedním z nejvýznamnějších faktorů jejího úspěchu. Kde se naopak důvěry nedostává, vzniká potřeba nadměrné kontroly, skrytých agend, politikaření či jiných neetických praktik.

Fenomén důvěry stojí ve skutečnosti v základu tvrdého jádra finanční ekonomie, se vznikem atmosféry důvěry je teprve šance na ekonomickou prosperitu, a naopak náhlý propad důvěry na finančních trzích může znamenat ekonomickou a poté politickou krizi nejen zemi, ale celých regionů. S.Zamagni (2001) dokonce považuje trh za instituci, která spočívá podstatně na důvěře, argumentuje, že jakási elementární důvěra je vůbec předpokladem pro vznik fungujícího trhu [12].

1.2.1 Knowledge Management

Definice: Management znalostí (neboli knowledge management) se definuje jako tvorba a údržba znalostí. Hlavním cílem knowledge managementu je identifikovat a uchopit specifickou znalost, know-how, zkušenosti či jiné dovednosti a umožnit jejich transfer a reprezentaci tak, aby byla dostupná k použití širšímu okruhu uživatelů, kteří vytvořenou znalost využijí. Použití znalosti zvyšuje jejich kvalitu, efektivitu a produktivitu práce [16].

Zdravá organizační kultura je podmínkou úspěchu MZ. Byrokratické kultury trpí nedostatkem důvěry a neschopností odměňovat a prosazovat spolupráci. Bez důvěry a správně motivované pracovní síly se znalosti zřídka sdílejí nebo používají, zastaví se inovace a riskování, neexistuje spolupráce.

Správně nastavený management znalostí je proto jedním ze základních předpokladů úspěchu organizace. Management znalostí by měl zajistit správný způsob práce se znalostmi od jejich získání, přes jejich využití až po jejich archivace [15].

Management znalostí se stává významnou výzvou pro organizace a vedení podniků. Tlak rozvoje globální ekonomie znalostí a identifikace znalostí jako klíčového a neopominutelného aktiva činí z managementu znalostí prvořadou záležitostí. Z důvodu růstu vlivu IT je možné vytvořit jasné a funkční dělítko mezi pojmy informace a znalosti.

Informaci je možné nahrávat, ukládat a dále předávat v digitální formě. Znalosti mohou existovat výhradně v inteligentním systému. Toto dělítko se používá, aby se vytvořil model interakce mezi znalostmi a informacemi, a rovněž tak i vhodná rovnováha mezi těmito dvěma odlišnými pojmy. Na základě tohoto modelu se potom dochází k požadavkům na "management znalostí", mezi které patří:

- o ustanovení a optimalizace rovnováhy mezi informacemi a znalostmi, která by byla vhodná pro společnost nebo průmyslový podnik (nebo která by podniku poskytla konkurenční výhodu),
- o aplikace opatření pro zlepšení produktivity informačního managementu, která by byla založena na IT, zabudování mechanismů založených na personálních a sociálních opatřeních za účelem zdokonalení managementu znalostí,
- o jasné vymezení vztahu znalosti – informace a mechanismů pro zlepšení procesu přeměny informací ve znalosti a opačně, dále pak identifikace a uchování podstatných znalostí jako majetku organizace [17].

Systém řízení organizace je soubor nástrojů, metod a postupů, které jsou v konkrétní organizaci používány pro její řízení. Možnosti jak se podívat na systém řízení organizace je spousta, pro ilustraci uvádíme tzv. systém šesti bublin [20]:



V tomto systému řízení organizace jsou veškeré manažerské činnosti organizace rozdělené do šesti podsystémů. Organizace by se měla snažit tyto podsystémy optimalizovat tak, aby byly v co největším souladu a vytvářely synergický efekt [20].

Infrastruktura managementu znalostí:

- **Organizační kultura.** Soubor základních pracovních podmínek, cílů, hodnot, norem, symbolů a artefaktů, součást modelu řízení firmy a podmínka jejího úspěchu a spokojenosti i efektivní výkonnosti pracovníků.
- **Organizační struktura.** Je kostra, okolo níž jsou organizovány veškeré činnosti a život organizace. Ovlivňuje kulturu organizace, vztahy mezi lidmi na pracovišti. Ovlivňuje způsob chápání znalostí, způsob práce se znalostmi, jejich sdílení.
- **Infrastruktura IT.** (Archiv znalostí (většinou databáze), adresář zdrojů znalostí, adresář zdrojů učení, groupware). A také **Obecné znalosti a fyzické prostředí.**

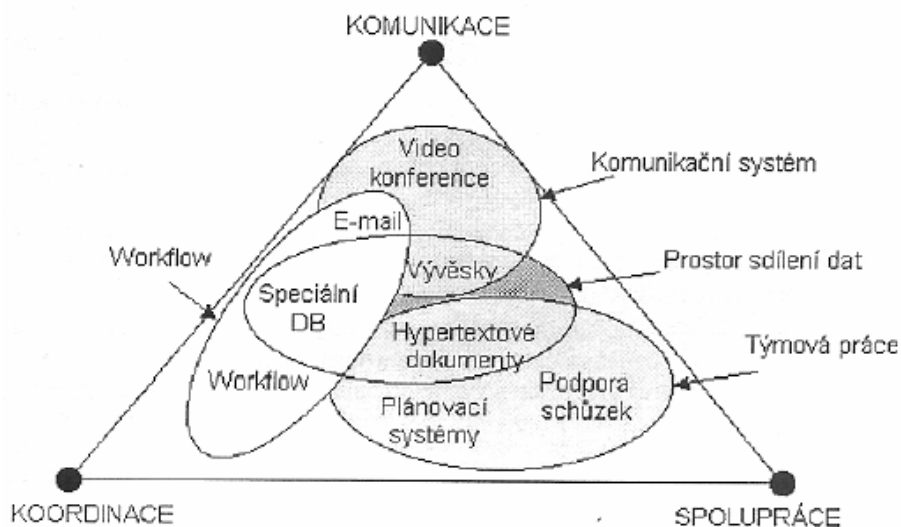
Mechanismy MZ:

- Analogie a metafory
- Diskutování ústupu
- Zaškolení na pracovišti
- Setkání mezi čtyřma očima
- Učení
- Rotace zaměstnanců
- Učení pomocí pozorování a další.

Technologie MZ:

- Rozhodnutí podporující systémy
- Skupinové diskuze na bázi webu
- Skupinový software a webové stránky, a další.

Obrázek č. 4: Nástroje pro podporu spolupráce [21].



1.3 Globalizace

Podle encyklopedii Wikipedie výraz globalizace znamená změny ve společnosti a ve světové ekonomice, které jsou důsledkem dramatického vzrůstu mezinárodního obchodu a sbližování kultur.

Proces globalizace se stal výrazným jevem v 2. polovině 20 století, zvláště pak v jeho posledních 20-ti letech a pokračují stále rychleji i v současné době. V tomto kontextu pojem globalizace v sobě zahrnuje rostoucí internacionalizaci obchodu se zbožím a službami, finančního systému, podniků a odvětví, technologií a konkurence. Hlavním důvodem vedoucím firmy k organizaci do multinacionálních společností je zvýšení jejich konkurenceschopnosti na světových trzích a úspora nákladu.

Důležitá roli v procesu globalizace zastávají informační a komunikační technologie. Díky pokroku v informačních a komunikačních technologiích se mohou firmy snáze organizovat do multinacionálních společností, čímž se mění a zvyšuje mezinárodní konkurence a dochází k pohybům kapitálu, nových technologií, přesunům pracovišť do jiných zemi atd. Celkově dochází k zásadním změnám chování firem obchodujícím na globalizovaném světovém trhu [21].

Fenomén globalizace představuje jev prostupující téměř všechny obory lidské činnosti, takže jej nelze popsat prizmatem jediného vědního oboru.

Souvislost se nabízí i se širokou škálou věd technických, protože právě rozvoj technologií podporuje a přímo podmiňuje vznik a pozdější akceleraci globalizujících procesů.

Jinou vhodnou ukázkou modifikace disciplíny v souvislosti s globalizačními trendy je globální marketing, který přistupuje ke světovému trhu jako k jedinému, byť značně diferencovanému obchodnímu prostoru. Ale nezbytná generalizace v tomto přístupu spojená s nutností unifikace zejména komunikace (ale i ostatních marketingových nástrojů) předpokládá východisko ve sjednocování a univerzalizace potřeb konzumentů, hodnotových žebříčků a kulturních paradigmat.

Globální ekonomika vzniká a zvyrazňuje se jako jisté pokračování vývoje donedávna nazývaného internacionalizací světového hospodářství, dnes zcela novým fenoménem v jiné kvalitě a intenzitě, tj. globalizací.

To je procesu, který zvyšuje závislost trhů a výroby různých zemí díky dynamice obchodu se zbožím a službami, pohybem kapitálu a technologií. Probíhá transformace, ve které vznikají nové formy hospodářství, mizí národní produkty a technologie i národní hospodářství.

Současný svět ani jeho pokračující vývoj si nelze představit bez množství různých technických a technologických vymožeností, které v některých případech činí práci lidí pohodlnější, v některých případech jsou pro fungování systému nezbytné. Globalizace je rozvojem technologií přímo podmíněna a bez specifického směru současného technického rozvoje a vědeckého pokroku by vůbec nebyla myslitelná.

Globalizace na počátku nového století je dvousečnou zbraní: silným tahounem hospodářského růstu, rozvoje nových technologií a růstu životní úrovně v zemích bohatých i chudých ale je i kontroverzním procesem, který poškozují národní suverenitu, nahlodává místní kulturu a tradice a hrozí hospodářskou a sociální nestabilitou [8].

1.3.1 Globální problémy

Dnes je již zřejmé, že svět jako celek se vyvíjí natolik dynamicky a nemnoze i chaoticky, že i samotná kategorizace a dokonce i hrubé vyčíslení těchto problémů se stává obtížnější záležitostí. S postupující internacionalizací a interdependencí se stále okruh problémů, jenž je třeba vnímat jako celosvětové, značně rozšiřuje. Navíc žádný s těchto problémů nelze úplně jasně definovat a vymezit nejen jeho hranice, ale i co do mnohotvárného propojení nejen vůči sobě navzájem, ale i k různým stránkám života lidské společnosti. Nepřekvapuje tedy, že u různých autorů se setkáváme s různými počty problémů, jenž kolísají od 6-8 až ke 30 i více.

Tady jsou jen některé příklady problémů, vzniklých globalizace: ekologický problém, surovinový a energetický problém, populační problém, potravinový problém, sociální problém, globální problémy války a míru, humanitární a kulturní problémy, atd.

Každý z globálních problémů má svou dimenzi ekonomickou, ale i mimoekonomickou. U globálních problémů nelze zapomínat ani na stránku morální (etickou), která je i u převážně ekonomických problémů velmi významnou komponentou.

Všechny globální problémy, ať je zařadíme do kterékoli skupiny a v jakékoli podobě, spolu navzájem souvisí. Mají společné příčiny, ale mohou mít i společné a navzájem se podmiňující důsledky. Tyto důsledky mohou nabýt obrovských a skutečně katastrofických forem.

Většina globálních problémů zcela bezprostředně ovlivňuje světovou ekonomiku. Je ovšem jasné, že nejen světová ekonomika, ale celá oblast mezinárodních vztahů je místem, kde se globální problémy rodí, působí a vyvíjejí a která je jimi také nejvíce zpětně ovlivňována. Z toho vyplývá nutnost široké mezinárodní spolupráce nejen v oblasti ekonomické, ale i technické, politické a dalších oblastech [9].

1.3.2 Globální firmy. Management a globalizace

Globální firma je firma, která působí na světovém trhu, uskutečňuje mezinárodní obchod; řízení organizace se uskutečňuje v globálním konkurenčním prostředí, kde čtyři základní funkce – plánování, organizování, vedení a kontrola lidí – jsou vykonávány v multinárodním prostředí. V současné době může i malá firma úspěšně podílet na světové konkurenci. Zaměstnanci jsou stále častěji chápáni jako nositelé znalostí, zatímco jejich vazby na geografické místo začínají být stále menší překážkou.

Společnosti si uvědomují, že dnes již přestává být důležité, odkud člověk přichází, ale je podstatné, co dokáže přinést pro firmu. Manažeři globálních korporací ve zvýšené míře uznávají, že jejich řízení vyžaduje specializované dovednosti.

Mezinárodní management vyžaduje zejména dokonalé porozumění ekonomickým, politickým a kulturním vlivům na byznys. Odstranění bariér mezinárodního obchodu a zvyšující se konkurence na domovských trzích se projevuje ve větší snaze firem o expanzi na trhy zahraniční [10].

Globální firma se vyznačuje:

- Přítomnosti na světových trzích s akceptováním domácích specifik.
- K výrobě využívá standardizovaných operací v jedné, nebo více funkčních oblastech.
- Integrací operací v celosvětovém měřítku.

Globalizace je světovým procesem, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společnosti více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým. Globalizace je možno vysvětlovat z různých hledisek, ale tři z nich jsou zřejmě určující. Jde zejména o:

- Globalizace kultury
- Globalizace ekonomiky
- Globalizaci životního prostředí země.

Kultura hraje důležitou roli ve způsobu, jakým je mezinárodní management praktikován. Způsob chování a jednání vlády, dodavatelů, zákazníků, jak jsou prováděna rozhodnutí, je výrazně ovlivněn kulturou. Přestože mnoho faktorů přispělo ke konvergenci manažerských praktik, kulturní diference stále existují a spoluvytvářejí obchodní vztahy. Úspěšní manažeři musí znát kulturní prostředí, ve kterém budou působit. Tato znalost jim spoluurčí nejefektivnější způsoby komunikace, vedení a motivování lidí.

Mezinárodní manažeři mají proto při řízení firemních operací potřebu porozumět kulturním hodnotám a zvykům zaměstnanců, které řídí. Kulturní zvláštnosti hostitelské země spoluurčují komunikační a motivační nástroje a ovlivňují řídicí styl domovských manažerů.

Protože obyvatelé a vládní představitelé pocítují silnou potřebu ochraňovat své kulturní instituce, symboly a praktiky, cizí firmy musí přizpůsobovat své chování normám v hostitelské zemi. S globalizací činností a operací ovšem neustalé větší část managementu musí pracovat s příslušníky jiných kultur. Manažeři, kteří tuto práci nezvládnou, najdou příležitost k dalšímu růstu a rozvoji kariéry.

Jak nejefektivněji integrovat kulturně rozlišné skupiny zaměstnanců do jednoho fungujícího celku? Existuje několik možností, jak provést akulturaci, tj. způsob, jakým budou rozdílnosti dominantní kultury a jakékoliv menšinové kulturní skupiny uspořádány a řešeny:

- Jednostranným procesem, kdy se příslušníci menšinové skupiny přizpůsobí normám chování a hodnotám dominantní skupiny v organizaci,
- Procesem, ve kterém se obě – většinová i menšinová – skupiny přizpůsobí jen některým normám,
- Situace, kdy dojde k malé adaptaci na obou stranách [10].

1.3.3 Interkulturní komunikace. Bariéry komunikace

Mezi nejvýznamnější příčiny kulturně podmíněných konfliktů patří ty, které vznikají v průběhu komunikačního procesu, tzn. v procesu přenosu informací mezi dvěma subjekty – vysílajícím a příjemcem informace. Komunikace mezi lidmi různých kultur v sobě zrcadlí různé kulturně podmíněné interpersonální a organizační vztahy a vzory jednání, které mohou být příjemcem chybně vnímány a interpretovány.

Pro kulturu je charakteristické využívání symbolů k vyjádření určitého skrytého významu, a to jak pro komunikaci verbální, tak neverbální. Efektivnost komunikačního procesu je podmíněna také přijímáním zpětné vazby, kterou si vysílající ověřuje pochopení a účinek svého a sleduje reakci příjemce [11].

Nejčastější bariéry efektivního průběhu komunikace mezi subjekty z různých kultur:

- **Jazyková bariéra**

U globálních firem jde o bazální problém. Zejména nedostatečná znalost angličtiny způsobuje nadměrné zatížení pracovníků a může být zdrojem nejrůznějších šumů. Většina zpráv, které kolují mezi zahraničními jednotkami, má písemnou podobu.

Hodně manažerů se sice anglicky domluví a vcelku bez potíží rozumí psanému textu, ale mají problémy s gramatikou a správnou konstrukcí vět. Na druhé straně při osobních jednáních v zahraničních organizačních jednotkách bývají nejdůležitější věci probírány a rozhodovány v místním jazyce. Zde naopak nejde tolik o schopnost vyjadřovat se gramaticky správně a umět koncipovat text, ale o ovládnutí běžné konverzace. Zahraniční manažer tak může získat i více příležitostí k navázání osobních přátelských vztahů a získání důvěry místních lidí.

- **Přijímání zpětné vazby**

Americké globální firmy mají ve srovnání s evropskými a japonskými většinou tendenci udržovat velmi četné interakce a více preferují osobní kontakt ve formě porad a konferencí na regionální nebo celofiremní úrovni.

S rozvojem technických prostředků (e-mail, videokonference) se vytvářejí pro informační propojení přirozeně nové možnosti vazby tak mohou být četnější a detailnější.

Intenzita zpětné vazby samozřejmě souvisí nejen se „chtěním“, ale i s výše popsanou jazykovou bariérou. Pokud mají lidi s cizí řečí problémy, mají spontánní tendenci vyhýbat se osobním kontaktům, omezovat je na nezbytně nutnou míru.

- **Různá míra explicitnosti či implicitnosti komunikačního procesu**

Tento druh bariéry je již výlučně kulturně podmíněný. O explicitnosti komunikace se dá hovořit tehdy, je-li předávání informací jasné, jednoznačné, přímé. Ten, kdo podává zprávu přesně vyjádří, co má na mysli.

Existuje malý rozdíl mezi verbálním obsahem sdělení a jeho skutečným významem. Naopak implicitní komunikace znamená, že skutečný význam sdělení je třeba vyrozumět mezi řádky, z kontextu a různých neverbálních signálů. Implicitní způsob komunikace je typický pro asijské země, arabskou nebo latinoamerickou kulturu.

- **Vliv kulturně podmíněného očekávání příjemce zprávy**

Vnímání, percepce, představuje subjektivní proces, v jehož průběhu člověk určitým způsobem vidí realitu.

„Značné úskalí však spočívá v tom, že svůj přístup k osobnosti a její interpretaci máme ověřenou v podmínkách vlastní kultury. Kulturní dimenze cizí kultury mohou však naši zkušenost velmi relativizovat, nebo dokonce posunout do zcela nesprávné polohy“²

- **Různý výklad neverbální komunikace**

Symbolický význam má také celá oblast neverbální komunikace, jejíž „dekodování“ je také výrazně kulturně podmíněné a sehrává při komunikaci velmi důležitou roli. Verbální a neverbální projev nelze zcela oddělit, informaci tu přijímáme uceleně, přesto je dobré věnovat pozornost alespoň některým výraznějším odlišnostem v využívání prostoru, gestikulaci, mimice nebo způsobu, jakým lidé uskutečňují svůj verbální projev [11].

² Novy, I. Schroll-Machl, S. a kol.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 1999.

○ **Rozdíly ve využívání prostoru – proxemice**

Pro západní kulturu je obvyklé rozlišování čtyř vzdáleností mezi osobami při interpersonálním kontaktu:

- intimní zóna (cca 40-50 cm), do níž člověk vpouští pouze ty nejbližší osoby,
- osobní zóna (cca 50-120 cm), kterou má tendenci člověk dodržovat,
- sociální zóna (cca 120-130 cm), která je obvyklá pro úřední jednání,
- veřejná zóna (300 cm a více), kterou lidé udržují při oficiálních ceremoniálech a jednají-li s více osobami.

U asijských kultur je vnímání tohoto prostoru odlišné. Po té, co se lidé spřátelí a jednají neformálně, mají Asiaté tendenci vzdálenosti výrazně zkracovat, což je pro lidi ze Západu někdy nepříjemné.

○ **Haptiky – oblast bezprostředního dotykového kontaktu s druhou osobou**

Příkladem haptiky může být podání ruky, políbení či odejmutí. Zejména způsob přivítání nebo loučení je často kulturně odlišný.

○ **Gestikulace**

Frekvence používání gest je u jižnějších národů vyšší než u severanů. Problémem gestikulace je, že určité druhy gest mají rozdílný skrytý význam.

○ **Mimika a oční kontakt**

V běžném životě se všichni můžeme přesvědčit o velké důležitosti očního kontaktu při komunikaci. Intenzita očního kontaktu je ale opět kulturně podmíněná.

○ **Paralingvistika**

Paralingvistika si všímá akustických projevů řeči, např. hlasitosti, tónu, výšky hlasu, používání pauz, rychlosti řeči či intonace. Např. pro Angličana může být příliš hlasité mluvení projevem nezdvořilosti či dokonce vulgárnosti. V jižní Evropě je akceptovatelné a obvyklé. Ve východních kulturách je obvykle tiché mluvení znakem člověka s vyšším statutem [11].

1.4 Komunikační model

V závěru své teoretické části, pokusím se navrhnout komunikační model pro globální firmu, který by pomáhal hodnotit úroveň komunikace a z ní plynoucí důvěry ve firmě, obcházet možné problémy v komunikaci a napomáhal k vytvoření týmového ducha a důvěry mezi spolupracovníky. Na základě zjištěných informací můžu popsat, jaké složky musí obsahovat firma a na jaké úrovni, aby v ní existovala silná úroveň důvěry a účinná komunikace. Dále této jednotlivé složky komunikačního modelu popíšu, jejich vyžadované použití a také s jakými problémy se může firma potkat při práci s jednotlivými složkami. Navrhovaný model:

Složka	Co obsahuje	Vyžadované použití (aplikace)	Možné problémy, rizika
Verbální komunikace	Komunikace slovem, či písmem (jazyk a řeč).	Srozumitelná řeč, jednotný styl písma, používaný stejný jazyk.	Nedorozumění a nepochopení, vzniklé používáním různých jazyků nebo slangu.
Neverbální komunikace	Gesta, výraz, držení a pohyby těla.	Používání stejných gest a výrazů, neurážejících spolupracovníky, a pochopitelné pro všechny.	Nedorozumění a nepochopení, vzniklé používáním různých gest nebo výrazů.
Elektronická komunikace	Komunikace přes telefon, telegraf, internet, e-mail.	Předem dané pravidla komunikace, jednotná forma dokumentace.	Zneužití elektronické komunikace vůči osobní. Nedostatečná otevřenost komunikace.
Firemní kultura	Hodnoty a normy	Předem jasně stanovené a dodržované všemi pracovníky.	Nepochopení a odpor zaměstnanců vůči zavedeným normám.
	Historiky a myty	Existence pozitivních a veselých historek, neškodících firemní reputaci.	Negativní historiky, nemotivující práci, a poškozující reputaci firmy nebo jedince.
	Symboly	Jednotné, všemi zaměstnanci respektované a používané.	Zneužití symbolu a znaku firmy ve vlastní prospěch, a poškození reputaci společnosti.
Organizační struktura	Orgány, vedení, střediska.	Těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami vedoucích pracovníků.	Zastaralá organizace práce, příliš vysoká hierarchická struktura.
Fyzické prostředí	Podmínky práce, vybavení, budovy	Pohodlné a příjemné prostředí, motivující k spolupráci a dobrým výkonům.	Nemotivující prostředí, nepříjemné podmínky práce.

Tabulka č. 1: Komunikační model

Našla jsem jednotlivé informace o této problematice, a na základě absenci kompletních informací, jsem to dala dohromady (složila do tabulky, a následně do grafu). V tabulce jsou uvedené všichni komponenty, které mají vliv na důvěru a komunikaci ve firmě.

Pokud firma chce zjistit, jak na tom je, musí důkladně popsat, co obsahuje každá složka z této tabulky, aplikovaná na tuto firmu. Potom porovnat vyžadovaný stav složky se skutečným stavem, a tím samým zjistí kde má problémy a jaké jsou rizika. Pokud ve firmě všichni složky fungují tak, jak mají, je to příznakem toho, že firma je dobře uspořádaná, a má všechny předpoklady být úspěšnou na trhu. A musí udržovat této složky na stejné úrovni, všechny složky musejí být vyvážené.

Když firma přijde na to, že v nějakých složkách jsou problémy a možná rizika, musí se tomu věnovat a udělat všechno pro odstranění těchto problémů. Jinak bych se mohla dostat do situace, kdy z důvodu existence těchto problémů bude neúspěšná, a jen těžko se bude moct vyrovnat se svým konkurentům na trhu. A dokonce může i zkrachovat.

Jestli firma má v úmyslu budovat systém dobře pracující vnitrofiremní komunikace a vysoký úroveň důvěry, musí v ní fungovat základní předpoklady: odpovídající organizace práce, kvalifikovaná personální strategie, pravidelně fungující zpětná vazba, dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky firmy, správná verbální a neverbální komunikace, silná firemní kultura a přijatelné fyzické prostředí. Pokud jsou tyto komponenty vyvážené, má tato firma všichni předpoklady pro úspěch na trhu a dlouhou budoucnost.

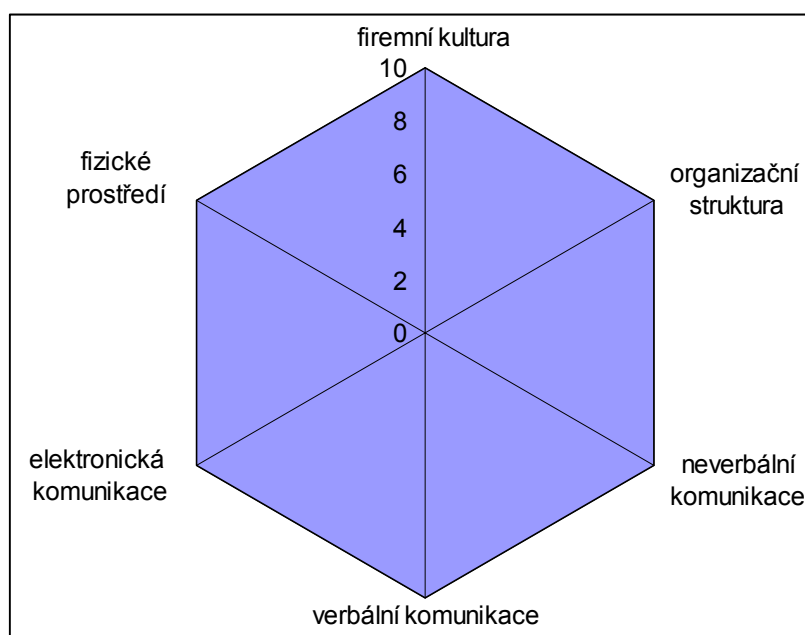
1.4.1 Paprskový graf

Také bychom chtěla ukázat možnost aplikování řešené problematiky na jiném modelu. Ve své praktické části porovnáme tyto dva modely na konkrétní společnosti, a ověřím použitelnost zjištěných informací, a aplikovatelnost modelu v praxi. Pro porovnání jsem vybrala paprskový graf, a tento graf ukáže další pohled na možnost zkoumání situací ve firmách.

V tomto grafu použijeme stejné složky jako v předchozí tabulce. Rozdílem bude hodnocení těchto složek. Pro sestavení grafu budeme potřebovat číselné hodnocení stavu složek. Nejdřív musíme důkladně popsat stav těchto komponent ve firmě, a přiřadit jim konkrétní hodnotu. Navrhovala bych použít stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená neexistence dané složky, a 10 znamená perfektní úroveň této složky bez problémů a možných rizik.

Pokud by ve firmě všechny složky měly největší hodnotu (to znamená, byli by v ideálním stavu) a neexistovali by ve firmě žádné problémy ani rizika, dalo by se hovořit o společnosti, která oplývá vnitřní stabilitou a rovnováhou. A tato firma má všechny předpoklady být úspěšnou a prosperující, díky existenci vysoké důvěry a vzájemné spolupráci mezi pracovníky, a také správné vnitřní komunikace. Tento stav popisuje graf číslo 1:

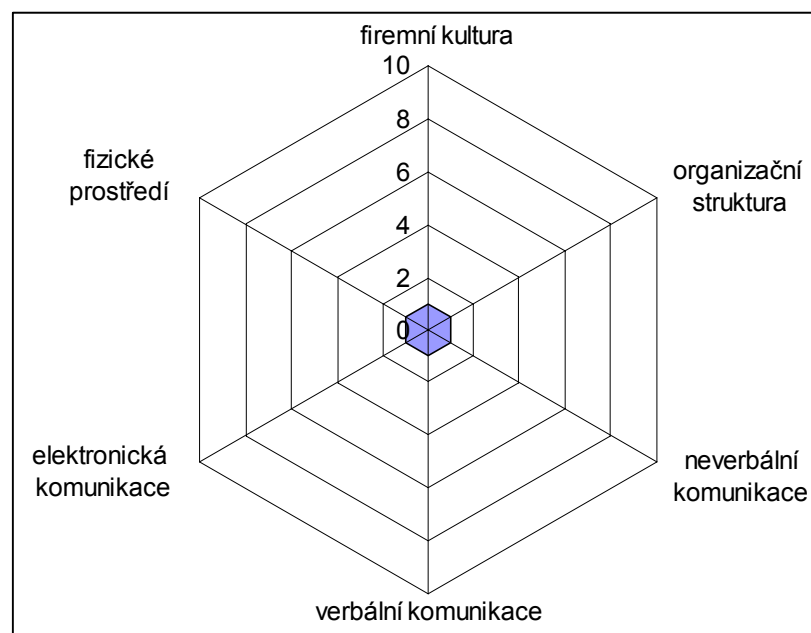
Graf č. 1: *Dokonalá komunikace a úroveň důvěry ve firmě:*



Jak je vidět z grafu, pokud celá plocha grafu barevně zaplněná, znamená to, že ve firmě všichni komponenty, potřebné pro dokonalou komunikaci a důvěru na pracovišti, jsou na perfektní úrovni. A nejsou zde žádné problémy ani rizika.

Nejhorší situaci, která může ve firmě nastat, je ta, kdy všichni složky jsou na nejhorší úrovni (nejsou ve firmě vůbec, nebo jsou na katastrofické úrovni). Tenhle stav vypovídá o tom, že firma krachuje, nebo musí co nejdříve být zlikvidována. Na grafu se to zobrazí následujícím způsobem:

Graf č. 2: *Ve firmě není žádná důvěra a ani komunikace:*



Z následujícího grafu lze udělat závěr, že pokud ve firmě nejsou potřebné složky vyvážené a nebo vůbec neexistují, barevně označená plocha je minimální nebo žádná.

Pokud firma chce použít tento graf pro popis aktuální situace musí popsat potřebné složky a přiřadit jim konkrétní číselné hodnoty. Potom je znázornit na ploše grafu barevně. Pokud ve firmě existují určité problémy, bude to na obrázku vidět (barevně neoznačené části grafu).

2 Praktická část

2.1 Základní informace o firmě Škoda Auto, a.s.

Pro svou praktickou část jsem si vybrala firmu Škoda Auto, a.s. z dvou důvodů:

- protože tato firma je globální (působí na téměř 90 trzích celého světa),
- z důvodu umístění v České republice nebude problém získat informace pro mou práci.

Škoda Auto a. s. je český výrobce automobilů sídlící hlavně v Mladé Boleslavi, také je součástí koncernu Volkswagen Group (dál jen VW). Škoda Auto je úspěšnou firmou, jak naznačují některé ukazatele i tituly Auto roku, firma několikrát získala ocenění Zaměstnavatel roku.

Firma Škoda Auto patří mezi velké firmy se zahraničními pobočkami. Je proslulá zejména dlouhou a bohatou historií, která je plná nejedním velkým úspěchem. Automobily Škoda jsou vyráběny kromě České republiky i na Ukrajině, v Indii, Bosně a Hercegovině, Kazachstánu, Číně a v Rusku. Českými výrobními závody jsou:

- Mladá Boleslav
- Kvasiny
- Vrchlabí

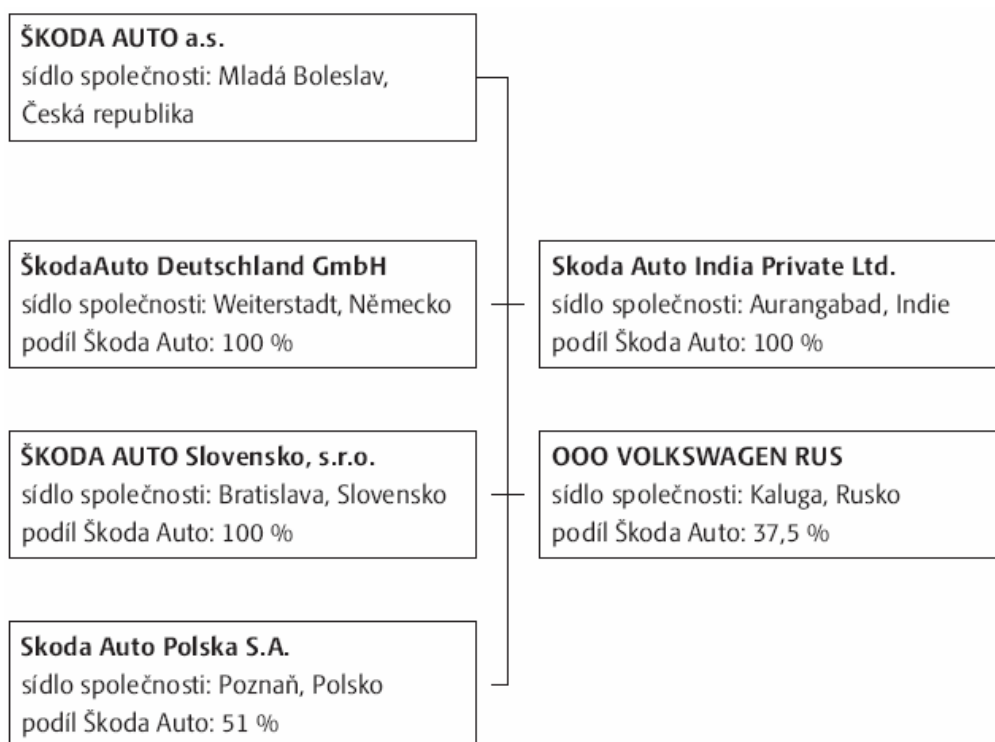
Nyní probíhá oborová restrukturalizace výrobních společností. Hlavní roli převzala v dubnu 2000 nově vzniklá společnost ŠKODA HOLDING a.s. s původně 19 dceřinými společnostmi a většinou hlavních výrobních oborů. Skupina Škoda zaměstnává v České republice přibližně 29 000 lidí, dalších tisíc pracovníků pak v zahraničí – škodováci odborníci vyvíjejí, vyrábějí a dodávají špičkové produkty na míru podle potřeb a přání zákazníků.

Škoda Auto má jako nejvýznamnější český vývozce výjimečné postavení v ekonomice České republiky. Na tuzemském trhu si udržuje přední postavení a automobily Škoda představují téměř polovinu nových vozů prodaných v Česku.

Zároveň poskytuje českému průmyslu nové obchodní možnosti. Společnost tak nepřímou vytváří další tisíce pracovních příležitostí v České republice i v zahraničí. Především díky důsledné orientaci na zákazníky dokáže Škoda Auto v tak náročném tržním prostředí, jaké v současnosti panuje v automobilovém průmyslu, neustále posilovat svoji konkurenceschopnost a zvyšovat kvalitu nabízených produktů [23].

Mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. je společnost českého původu s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Patří k nejstarším automobilovým značkám na světě. Je stoprocentně vlastněna společností VOLKSWAGEN AG. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba, vývoz a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb.

Schéma skupiny Škoda Auto³:



³ Výroční zpráva společnosti Škoda Auto, a.s. z roku 2006. Přístupná online [24].

Skupina Škoda Auto:

- působí na více než 90 trzích v rámci celého světa, na které v roce 2006 dodala zákazníkům 549 667 vozů, 77,9 % odbytišť tvoří trhy Evropské unie,
- svým obratem patří k největším ekonomickým uskupením v rámci nově začleněných států Evropské unie, v roce 2006 dosáhla celkových tržeb 203,66 mld. Kč,
- je významným zaměstnavatelem, v roce 2006 zaměstnávala celkem 23 976 lidí, z toho 942 bylo zaměstnáno v zahraničních společnostech,
- v rámci České republiky zaujímá v posledních letech čelné pozice v žebříčku ankety CZECH TOP 100 v kategoriích „Nejvýznamnější firma“, „Nejobdivovanější firma“ a „Zaměstnavatel roku“.
- je nejvýznamnějším exportérem České republiky s 7,7%** podílem na exportu.

2.1.1 Historie firmy

Velmi málo výrobců automobilů se v celosvětovém měřítku může pochlubit nepřerušenou výrobou automobilů po dobu více než sta let. Cesta k současné prosperitě začala v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement zahájili výrobu kol značky Slavia. O čtyři roky později byla firmou Laurin & Klement zahájena výroba motocyklů.

1895 – 1900 - Koncem roku 1895 začali v Mladé Boleslavi dva nadšení členové Klubu českých velocipedistů, mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement vyrábět vlastní jízdní kola pod značkou Slavia. Na jaře 1899 přibyl do výrobního programu i první bicykl s přídatným motorem. Nastává éra motocyklu.

1905 - Továrnu opustily první automobily nazvané „Voiturette A“ a brzy si získaly díky své kvalitě a atraktivnímu vzhledu stabilní pozici na rozvíjejících se mezinárodních automobilových trzích.

1907 - Byla založena akciová společnost Laurin & Klement. Její vozy byly exportovány na trhy téměř celého světa.

1925 - Proběhla fúze automobilového závodu Laurin & Klement s plzeňskou strojírnou Škoda.

1930 - Založena společnost ASAP (akciová společnost pro automobilový průmysl), ve které byla zahájena na tehdejší dobu revoluční pásová výroba.

1939–1945 - Během válečných let se továrna orientovala na výrobu vojenského materiálu. Několik dnů před koncem války byla bombardována a značně poškozena. Na podzim roku 1945 proběhlo zestátnění podniku.

1946 - Rekonstrukce podniku probíhala již pod značkou AZNP (Automobilové závody, národní podnik).

1964 - Podnik s výrobní plochou 800 000 m², zaměstnávající přes 13 000 osob, zahajuje výrobu populárního vozu Š 1000 MB.

1991 - 16. dubna začala nová kapitola dějin firmy, kdy do společnosti vstoupil strategický partner, společnost Volkswagen. Značka Škoda se tak stala čtvrtou značkou tohoto koncernu.

1995 – 2000 - Výrobní závody od r. 1996 se zaměřily na typ Škoda Octavia, která patří do kategorie: vůz střední třídy. Dalším vyráběným typem byla Škoda Fabia jako nástupce typu Felicie. Představena byla až v roce 1999.

2000 – 2005 - Další verze modelu Fabia - Combi a Sedan se začali vyrábět téměř hned po uvedení Škoda Fabia. V roce 2001 rozšířila Škoda výrobní program o třetí modelovou řadu. V nových výrobních provozech v Kvasinách byla zahájena výroba největšího modelu, luxusní limuzíny Superb. V roce 2004 se dočkal svého nástupce model Octavia. Díky svým kvalitám získala nová Octavia řadu mezinárodních ocenění, včetně prestižního titulu Automobil roku v několika evropských zemích [24].

Historie značky Škoda je jednou ze silných stránek firmy.

2.1.2 Struktura organizace

Organizační struktura ve firmě dosáhla razantních změn ihned po začlenění Škody Auto do koncernu VW, kdy se začala utvářet dle vzoru Volkswagen. Všechna pracovní místa mají jasně definované úkoly zakotvené v popisu pracovního místa. Pracovní místa jsou jasně vymezena a počet pracovních míst je každoročně optimalizován.

Organizační strukturu tvoří 6 oblastí, za které jsou odpovědní jednotliví členové představenstva. Celkem je celá organizační struktura rozčleněna na 43 podoblastí a jejich útvarů. Společnost je řízena dle německého modelu řízení akciové společnosti – členové představenstva jsou zároveň členy vrcholového managementu.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, řídí její činnost a jedná jejím jménem. Představenstvo má podle stanov společnosti šest členů s funkčním obdobím tři roky, přičemž znovuzvolení je možné. Každý z členů představenstva řídí jednu z šesti oblastí činnosti společnosti. O záležitostech řízení společnosti rozhodují členové představenstva kolektivně.

Členové představenstva:

Dipl. Kfm. Detlef Wittig – předseda představenstva

Dipl.-Okonom Fred Kappler – oblast prodeje a marketingu

Horst Muhl – oblast výroby a logistiky

Dr.-Ing. Harald Ludanek – oblast technického vývoje

Dipl. Ing. Holger Kintscher – oblast ekonomie

Ing. Martin Jahn – oblast personalistiky

Kompetence pracovníka pro rozhodování jsou dány hierarchií společnosti. Pracovník na vedoucí pozici nese za svá rozhodnutí odpovědnost, která je nepřenositelná. Jednotliví vedoucí pracovníci jsou pak dále odpovědní svým nadřízeným.

Na základě zjištěných informací, domnívám se však, že občas dochází k rutinním rozhodováním i na vyšších pozicích, kde by se měly projednávat závažnější a složitější rozhodnutí.

Myslím si, že celá organizační struktura Škody Auto je v důsledku vysoké centralizace účinná, nicméně z hlediska časové efektivity zde dochází k velkým časovým prodlením, což je v případě akutních a neodkladných záležitostí spíše na obtíž [24].

Myslím, že organizační struktura ve firmě je postavena dobře, podle zjištěných informací jen se domnívám, že by se nemělo šetřit na pracovních pozicích ve výrobě a ve vývoji, což se často děje. Ke zlepšení výkonnosti firmy by možná také přispěla kontrola administrativních pracovníků.

2.1.3 Strategie organizace

Škoda Auto vyrábí a nabízí kvalitní a k životnímu prostředí šetrné automobily, originální díly a příslušenství, které svými vlastnostmi nejen splňují, ale i předčí přání zákazníků. Cílem společnosti je v souladu s koncernovou strategií Volkswagen excellence nadchnout zákazníky tak, aby se ke značce Škoda s důvěrou vraceli.

Společnost se zaměřuje na strategii diverzifikace a strategii internacionalizace. Diverzifikace spočívá v rozdělení rizik spočívajících v zaměření na několik zákaznických kategorií, tak aby v případě přesycení jedné kategorie nedošlo k ohrožení existence organizace.

Vzhledem k internacionalizaci se Škoda Auto snaží zvyšovat svou působnost na nových trzích světa. Výčet všech zemí by byl obrovský. Vždyť jen za rok 2005 dosáhl export společnosti 152,8 mld. Kč, z toho podíl na celkovém exportu ČR dosáhl úrovně 8,2%. Společnost se také snaží o zavedení výroby i do jiných zemí světa.

Mezi konkurenční výhodu organizace bych zařadila především nižší prodejní ceny ve srovnání s jinými značkami koncernu VW. Prodejní ceny jsou ovlivněny nejen výší nákladů ve výrobě a očekávaným ziskem, ale také diktátem prodejní ceny z VW. Konkurenční výhodou je také vysoká produktivita při zachování nízkých výrobních nákladů.

Nevýhodou pro firmu je to, že kupní síla v ČR je stále poměrně nízká a firmě se nedaří oslovovat tolik domácích zákazníků, kolik by chtěla. S tímto souvisí také další negativní faktor a to zvyšující se počet ojetých dovezených automobilů do ČR.

Odpovědnost vůči uživatelům produktu jako jsou auta je samozřejmostí. Z hlediska bezpečnosti provozu automobilů či ohleduplnosti k životnímu prostředí se Škoda Auto neustále snaží o zdokonalování svých produktů.

2.2 Komunikace ve firmě

Komunikace ve firmě probíhá různými směry. Největším distributorem informací je internet a intranet, a také firemní časopis Škoda Mobil. Tento čtrnáctidenník se snaží informovat všechny dělnické a manuální profese, bez ohledu na to, zda mají přístup k internetu či nikoliv. Tímto způsobem je právě překonávána překážka dělnických profesí, protože tito obvykle nemají na pracovišti možnost využívat internet a nebyli by tak seznámeni s novinkami z firmy.

V omezené míře mají lidé také přístup na internet formou „počítačových ostrůvků“ (několik volně přístupných počítačů zpravidla v jídelnách nebo výrobních halách), ale tyto ostrůvky rozhodně nemohou pokrýt poptávku. Administrativní pracovníci mezi sebou komunikují pochopitelně emailem a telefonem, ale ani tento druh komunikace není bezproblémový. Lidé, často dostávají zbytečné emaily, v tom obrovském množství se jim pak ty důležité ztrácejí. Další problém komunikace také spočívá v tom, že pracovníci mnohdy neví, na koho se s určitým problémem obracet a obtelefonují mnohem více osob než by bylo nutné.

Také společnost Škoda auto má možnost využívání hovorů v rámci areálu Škody a jejich pobočných závodů zdarma, tudíž mohou zaměstnanci komunikovat dostatečně dlouho a vyřešit, co potřebují. Otázkou zůstává, zda tato výhoda nabývá zneužívána k soukromým účelům.

Dalším komunikačním prostředkem jsou také nástěnky a na nich umístěné sdělení. Tyto jsou pochopitelně určeny jen úzké skupině lidí, která kolem těchto míst projde a má možnost si je přečíst.

Ve firmě samozřejmě existuje specializovaný útvar, který se zabývá přímo firemní komunikací. Do jeho kompetencí spadá nejen komunikace od vedení směrem k zaměstnancům, ale také komunikace s médii, nebo institucemi veřejné sféry.

2.2.1 Bariery v komunikaci uvnitř firmy

Vzhledem k nedostatečnému objemu zjištěných informací o firmě, můžu jenom částečně popsat tuto problematiku. Od pracovníků, které mě poskytovali informace, jsem zjistila následující údaje:

- Ve společnosti nedochází k překážkám v komunikaci na základě odlišných vědomostí a zkušeností zaměstnanců. Zaměstnanci vždy mohou vyjádřit svůj názor nebo nesouhlas, a zeptat se na věci, kterým nerozumějí u svým nadřízených.

- Nikdo ve společnosti nepovažuje za problém existence neosobní komunikace (komunikace prostřednictvím mailu, faxu, intranetu). V době, kdy počítač a internet má téměř každý, komunikace prostřednictvím mailu je přijatelná a pohodlná. Jak už jsem se zmínila, tady existuje problém přebytečného množství emailu. Ale přes to, osobní komunikace má své výhody, které neosobní komunikace nikdy nezamění. Je ale pochopitelné, že v globální firmě, osobní komunikace mezi všemi vrstvami téměř není možná.

- Nejsou problémy v komunikaci vzniklé nedůvěrou nebo obavami. Ve firmě je poměrně silná firemní kultura, a lidí pracují v důvěrné a pozitivní atmosféře.

- Ve firmě nevznikají ztráty při přenosu informací. Ale my dobře víme, že ke ztrátě informací dochází skoro vždy, vyplývá to z principu přenosu informací. I z toho důvodu, že společnost má velkou strukturu, a je to mezinárodní firma, ke ztrátám bude docházet vždy.

Vzhledem k tomu, že je to velká mezinárodní společnost, a počet zaměstnanců je několik desítek tisíc, není možná dokonalá a úspěšná komunikace na všech úrovních organizace, ve firmě existují určité problémy při využití různých druhů komunikace. A také, samozřejmě, vznikají určitá nedorozumění mezi dělníky a administrativní pracovníky. Stávka zaměstnanců je tomu příklad.

2.2.2 Stávka zaměstnanců

V dubnu 2007 ve firmě Škoda auto začala stávka zaměstnanců za vyšší mzdy. Odbory jednali s vedením firmy o podmínkách nárůstu platů, s vyšší které byli nespokojené. Se stávkou souhlasily téměř všichni zaměstnanci, a proto, byla částečně zastavená výroba vozu, a kvůli tomu firma přišla o velké peníze. Odboráři se několikrát sešli s vedením firmy, na schůzkách se dlouho nemohli domluvit na výši nárůstu platu zaměstnanců, a stále nemohli přijít k dohodě.

Škoda nabídla tarifní růst o deset procent a navíc by měla zaměstnancům vyplatit roční bonus 10 tisíc korun, který se může zvýšit v závislosti na hospodářském růstu společnosti. Firma dále nabízela zvýšení příspěvku na penzijní připojištění, který byl dosud 300 korun, na 400 korun a inflační doložku od poloviny příštího roku. Nabídka znamenala, že průměrný měsíční výdělek by vzrostl o více než tři tisíce korun, celkové navýšení platu se pohybuje okolo třinácti procent na dva roky. Ale zaměstnanci s touto nabídkou nesouhlasili, přišla jim nedostačující.

Výsledkem dohody, kterou po jednodenní stávce 19 dubna uzavřeli odboráři a vedení Škody Auto, byla nová kolektivní smlouva platná do konce roku 2008, která počítá s navýšením tarifních mezd o 10 procent.

V kombinaci s dalšími bonusy, jako jsou jednorázové prémie ve výši deset tisíc korun v roce 2007 a 2500 Kč v roce 2008 a navýšením příspěvku na penzijní připojištění o 100 Kč po oba roky, se ale zaměstnanci dostanou na uvedených téměř 25 tisíc korun měsíčně.

Dohodě předcházela dlouhá vyjednávání, která ovšem nevedla k žádnému výsledku. Zaměstnanci se nakonec rozhodli pro stávku, která trvala 24 hodin. Stroje se ale nezastavily najednou. Každé oddělení stávkovalo 2,5 hodiny a poté se stávka přesunula dále [26].

I přes to, že firma se snaží dělat všechno pro svého potenciálního a reálného zaměstnance, nabízí možnost vzdělání a také různé bonusy, prémie, bohužel existuje lidský faktor, s kterým firma jen těžko může něco udělat. V uvedeném příkladě, je náhledně vidět jak lidský faktor může přinést firmě velké problémy, a hlavně i velké škody.

A důvod je ten, že zaměstnanec má jinou představu o vyšší platu, kterou si zaslouží. Ale řešení toho problému je velice složité, protože může nastat situace, kdy zaměstnanec bude si chtít „sám“ určovat svůj plat, a při každém nesouhlasu nebo nedorozumění bude stávkovat.

Právě proto, je natolik důležité udržovat správnou komunikaci mezi všemi vrstvami firmy, a dělat všechno pro udržování dobrých vztahu na pracovišti, existování silné organizační kultury a pozitivní týmové atmosféry.

Tato stávka byla způsobena neschopností odborů dohodnout se s vedením společnosti na růstu platů. Požadavky odborů nebylo, alespoň dle mého názoru, možno akceptovat. Je sice pravda, že Škoda Auto dosáhla za poslední roky rekordních zisků, ale jediným oprávněným subjektem pro rozhodování o rozdělení zisku je vždy akcionář, a tím zůstává Volkswagen AG.

2.3 Sociální politika firmy

Motto společnosti v sociální oblasti zní tak: cesta ke spokojeným zákazníkům vede přes spokojené zaměstnance. Filozofie politiky Škoda Auto v personální a sociální oblasti vychází z dlouhodobé role největšího zaměstnavatele v regionu a staví člověka do centra pozornosti a zdůrazňuje sociální zodpovědnost firmy vůči zaměstnancům i okolí.

Firma Škoda usiluje o vytvoření takového pracovního prostředí, které podporuje motivaci, vysokou výkonnost a kreativitu zaměstnanců při respektování jejich individuality a rozdílných potřeb. Tento přístup našel podporu i na úrovni celého koncernu a odráží se v tzv. Sociální chartě, která definuje standardy společnosti v oblasti zodpovědného přístupu k zaměstnancům.

Praktické důsledky jsou pak aplikovány v jednotlivých oblastech, ať už se jedná o personální politiku, pracovní prostředí, bezpečnost práce, ochranu zdraví zaměstnanců, vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců či poskytované sociální služby [25].

Vztahy mezi společností a jejími zaměstnanci se řídí zákoníkem práce a pracovním řádem. Sociální vztahy, bezpečnost práce a rozvržení pracovní doby vymezuje kolektivní smlouva mezi vedením společnosti a odborovými organizacemi, která je platná do 31. 3. 2008. V červnu 2006 byl zahájen mezi vedením společnosti a zástupci odborů dialog o nové koncepci odměňování, která má více motivovat zaměstnance a srozumitelně a transparentně definovat pravidla jejich odměňování.

Společnost si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců pro dosažení svých cílů a nutnost respektování jejich individuality a rozdílných potřeb. Velký důraz je kladen na spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě.

Proto úroveň péče o zaměstnance a přístup společnosti k nim staví na legislativních pravidlech, nicméně v mnoha oblastech je výrazně překračuje ve prospěch zaměstnance.

Škoda Auto zdůrazňuje sociální zodpovědnost ke svým zaměstnancům a vytváří takové pracovní prostředí, které podporuje motivaci, výkonnost a vysokou kreativitu [25].

2.3.1 Spolupráce s odbory

Ve Škoda Auto velký důraz je kladen na komunikaci se zástupci zaměstnanců. Ve firmě působí dvě odborové organizace, majoritní ZO OS KOVO a menší organizace Nezávislých odborů.

Sociální dialog je zajišťován ve všech oblastech činnosti společnosti. Z 8 členné dozorčí rady firmy jsou 3 zástupci zaměstnanců. Spolupráce probíhá rovněž na úrovni společných grémií, kterými jsou například Hospodářský výbor, Podniková komise BOZP, Výbor pro plánování personálu, Zdravotní výbor a další.

Společnost získává zaměstnance z externích zdrojů jak v rámci regionů, kde působí, tak z celého světa, nicméně vzhledem ke koncentraci zaměstnanců ve výrobních závodech má zásadní význam především efektivní využití lidského potenciálu uvnitř firmy [25].

Bez dobře fungující komunikace s odbory nebylo by možné hovořit o fungující firmě, s výlučným postavením na trhu, a jednou s nejlepších automobilových společností na trhu Evropy. Škoda auto oplývá však nezastupitelnými vlastnostmi jako jsou např. tradice této společnosti, kvalifikovaná pracovní síla a výroba kvalitních vozů [27].

2.3.2 Personální rozvoj a vzdělávání

Škoda Auto uvědomuje si, že v dnešním konkurenčním prostředí obtojí pouze firma, která trvale a systematicky věnuje dostatečnou pozornost vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Společnost proto věnuje značnou pozornost prohlubování a zvyšování kvalifikace svých pracovníků.

Škoda Auto si je vědoma potenciálu, který představují studenti a absolventi vysokých škol, s nimiž již v době studia navazuje kontakty a nabízí jim spolupráci. Prostřednictvím rozvojových programů poskytuje těmto nositelům manažerského potenciálu možnost odborného i nadoborného vzdělávání a příležitost poznat provoz a firemní kulturu.

Společnost v souladu s podnikovou filozofií vychovává a dlouhodobě rozvíjí budoucí manažery především z vlastních zdrojů.

V koncepci personálního rozvoje jsou aplikovány jak tradiční, tak moderní formy profesního růstu – od klasických vzdělávacích produktů přes e-learning, projektovou práci až po účast na mezinárodních koncernových programech [23].

Tento komplexní přístup podporuje vědomí multikulturálního prostředí Škoda Auto v rámci celého koncernu a v konečném důsledku zaručí pozitivní rozvoj nejen jednotlivců, ale i firmy jako celku. Škoda Auto se intenzivně zapojuje prostřednictvím svých specialistů a manažerů do řady mezinárodních projektů v rámci koncernu Volkswagen. Působení zaměstnanců v rámci zahraničních projektů – jak u koncernových společností, tak v dceřiných společnostech Škoda Auto (např. v Indii a Číně) – podporuje flexibilitu a další profesní a osobnostní růst.

Škoda Auto si je dobře vědoma potřeby kvalifikovaných odborníků a věnuje na jejich další rozvoj nemalé prostředky. Útvar coachingu se věnuje rozvojovým programům všech skupin zaměstnanců (od výrobních profesí po řídicí pozice). V roce 2005 byly nově zavedeny programy pro management, proběhlo rozsáhlé školení v oblasti normativních kurzů v rámci vstupu ČR do EU a úspěšně byl zahájen e-learning.

V roce 2006 vzrostlo školení pro náběh vozu Roomster, rozšiřování programů pro e-learning, interkulturální coaching zaměstnanců vysílaných do zahraničí i příprava zahraničních zaměstnanců v Mladé Boleslavi [23].

Výuka na Středním odborném učilišti strojírenském a Odborném učilišti je nedílnou součástí vzdělávacího systému společnosti. Budoucí absolventi těchto škol jsou plně připraveni pro zařazení do dělnických profesí v rámci firmy. V roce 2005 Škoda Auto modernizovala řadu učebních prostředků, které přispějí ke zvýšení kvality výuky. V současné době se na své povolání připravuje přibližně tisíc studentů. Škoda Auto Vysoká škola v r. 2005 završila 5 let své existence.

V rámci studijního programu Ekonomika a management poskytuje vysokoškolské vzdělávání bakalářského stupně v oborech Podniková ekonomika a management obchodu a Podniková ekonomika a management provozu.

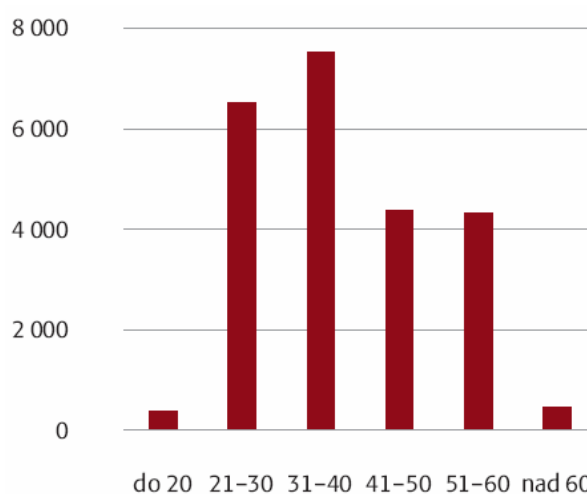
Studium je možno absolvovat v prezenční nebo kombinované formě. Škoda Auto Vysoká škola je držitelem akreditace pro výuku příslušných studijních oborů v anglickém jazyce [24].

Přibližně polovina absolventu našla uplatnění ve Škoda Auto a u jejich dodavatelů a téměř třetina pokračuje ve studiu v navazujících magisterských programech na jiných vysokých školách. Získáním územního rozhodnutí, zahájením stavebního řízení a výběrem dodavatelské stavby postoupil v r. 2005 projekt Vzdělávacího centra Na Karmeli do fáze realizace. Zároveň s tím probíhala intenzivní příprava vzdělávacích projektů – akreditace magisterského studia Škoda Auto Vysoká škola a etablování centra spolupráce se školami, které by se měly stát nedílnou součástí vzdělávacího centra.

Obrázek č. 5: Kvalifikační struktura zaměstnanců (%) [29]:



Obrázek č. 6: Věková struktura zaměstnanců společnosti [29]:



Společnost pokračuje v rozvoji spolupráce s technickými univerzitami. Byly obnoveny rámcové smlouvy s ČVUT Praha, TU Liberec a ZČU Plzeň, definují se společné studijní programy a současně jsou připravovány koncepty čerpání prostředků z Evropských strukturálních fondů – Operační program Rozvoj lidských zdrojů.

Firma se řídí motem: „Mladí odborníci jsou zárukou budoucnosti firmy!“ Studentům VŠ nabízí propracovaný systém spolupráce již v průběhu studia - jeho hlavními elementy jsou praxe a diplomové práce. Praxe poskytuje studentovi možnost fundovaně nahlédnout do podnikových procesů a současně poznat firemní kulturu, což je pro něho nezanedbatelná zkušenost na startu profesní kariéry.

Vybraní, pro firmu zajímaví studenti mohou být zařazeni do speciálního programu JUST-Pool, kterým si připravují studenty s identifikovaným potenciálem dalšího rozvoje.

Šance pro čerstvé absolventy VŠ je Trainee-program, cílený zpracovávací roční program. Trainee-program je mezinárodně uznávaný termín pro odbornou a nadodbornou přípravu čerstvých absolventů vysokých škol.

Program s více jak desetiletou tradicí je základem pro osobní rozvoj a nastartování kariéry ve firmě Škoda Auto. Trainee-program představuje jednoletý adaptační a rozvojový program pro absolventy VŠ technického a ekonomického směru, kteří se připravují pro konkrétní cílovou pozici či odbornou oblast ve společnosti [24].

Obrázek č. 7: Počet realizovaných kurzů a proškolených zaměstnanců v letech 1993–2005 [27].



2.4 Firemní kultura (důvěra)

Firemní kultura zahrnuje základní hodnoty, normy a pravidla sdílená mezi zaměstnanci a také mezi nimi a zaměstnavatelem. Jde o **projev důvěry** mezi managementem a zaměstnanci podniku. Tyto hodnoty určují vedoucí pracovníci, kteří by měli mít určitou dávku charisma a respektu, aby byli vnímáni jako vzoroví pracovníci. Firemní kultura se utváří dlouhodobě a změna firemní kultury v krátkodobém měřítku není možná.

Ve společnosti Škoda Auto existuje poměrně silná organizační kultura, mezi pracovníky a organizací funguje poměrně slušná provázanost, a také důvěra. Jelikož se firmě v posledních letech velice dobře dařilo, lidé jsou hrdi na to, že pro tuto firmu pracují.

Ve společnosti je poměrně vysoká zaměstnanecká loajalita a právě proto lze dimenzi kultury charakterizovat jako silnou. V organizaci bychom našli 2 základní subkultury – administrativní pracovníci a výrobní dělníci. Pochopitelně mezi těmito odlišnými skupinami existují určité rozdíly, ale zásadní rozepře mezi nimi nevznikají.

Dimenze kultury ve společnosti je velice silná. Loajalita zaměstnanců se projevuje zejména v jejich provázanosti v organizaci. Zaměstnanci též Škodu Auto prezentují pozitivně i navenek a většina z nich je pyšná na to, že má tu čest pracovat právě pro tohoto zaměstnavatele. Většinu hodnot kultury zaměstnanci ctí a řídí se jimi. Vedoucí organizace se snaží, aby na své pracovníky pozitivně působili svým chováním a jednáním.

2.4.1 Prvky kultury

Kultura organizace obsahuje několik základních prvků: hodnoty, rituály, příběhy, normy, historiky atd. Od zaměstnanců firmy jsem zjistila potřebné informace pro to, abychom mohla tyto prvky popsat, a zjistit nakolik silná kultura panuje ve firmě. Jak jsem se už zmínila, kultura organizace má velký vliv jak na důvěru mezi spolupracovníky firmy, tak důvěru ve firmu a hlavně v svého zaměstnavatele.

Pokud kultura organizace je silná, napomáhá firmě být úspěšnou a prosperující, a hlavně vyhýbat se problémům, vznikajícím v mnoha globálních firmách. Proto každá firma musí dělat všechno proto, aby uvnitř firmy existovala silná kultura.

Jednotlivé prvky firemní kultury společnosti Škoda Auto jsou:

Sdílené hodnoty – zaměstnanci jsou na většině útvarů a odděleních nuceni dodržovat pravidla oblékání a umístění loga na oděvech zaměstnanců a jmenovek (dělníci mají zpravidla vizuálně jednotný oblek s logem společnosti, u techniko-hospodářských pracovníků se předpokládá slušné oblečení vyjma např. džínů, vedoucí pracovníky nosí společenský oděv).

Rituály – zaměstnanci jsou při pracovním jubileu odměňováni dle platných tarifů, běžností je taktéž oslava narozenin či větších pracovních úspěchů na jednotlivých útvarů. Každoročně se také koná na některých útvarů a odděleních předvánoční posezení, kdy jsou všichni pracovníci seznámeni s výsledky chodu oddělení. Dále je zde ve 14 denních intervalech vydáván zaměstnanecký časopis Škoda Mobil.

Zaměstnanci jsou také prakticky prvními obdivovateli všech nových vozů, které se nacházejí již v sériové výrobě. To je realizováno prostřednictvím vystavených vozů kdekoli po závodě Škody Auto. Každý týden pak ještě vychází Týdeník Škoda, který je ale šířen spíše v elektronické formě.

Jako poměrně nový prvek rituálního jednání by se dal nazvat zaměstnanecký autosalon, který je uspořádán vždy když je na trh uveden nějaký nový model. Zaměstnanci na něj mají zdarma přístup.

Příběhy – příběhy Laurina a Klementa jakožto zakladatelů organizace Škody Auto jsou známé nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí. Dále se zde můžeme setkat se slangem, kterému rozumí snad jen zaměstnanci Škody Auto. Jedná se především o pojmenovávání vedoucích pracovníků, kteří se dělí na ty dvoupísmenové a více v závislosti na podnikové hierarchii (členové představenstva jsou jednopísmenová).

Ve firmě můžeme zaslechnout spoustu příběhů, většina jich je odstrašujících (ty se týkají většinou zranění nebo smrti v důsledku nedodržení firemních předpisů), ale některé i komické (jako např. když se na červenou Fabii dostaly modré dveře a zjistilo se to až u dealera).

Socializace – firma klade velký důraz na socializaci všech zaměstnanců. Nově přichozí zaměstnanci jsou ihned po příchodu na jejich pracovní oddělení seznámeni se všemi jeho spolupracovníky a obecně s pracovní náplní každého z nich. Tak si nový zaměstnanec udělá poměrně rychle obraz o činnosti celého oddělení.

Stávajícím zaměstnancům jsou neustále vštěpovány hodnoty organizace ať už prostřednictvím různých letáků vycházejících ve firemních novinách či intranetu. Někteří noví zaměstnanci mají také to štěstí, že jim je při nástupu do firmy umožněna exkurze do nějakého provozu.

Také jsou definovány zásady pro jednání s lidmi, mezi něž patří slušné vystupování vůči zákazníkům, odpovědnost za svá rozhodnutí atd. Ve firmě je kladen důraz na dodržování všech norem, organizačního řádu a předem stanovených postupů.

Škoda Auto se také snaží o zvyšování informovanosti mezi zaměstnanci. Firma si uvědomuje důležitost budování kvalitních mezilidských vztahů, což má za následek větší výkonnost celé organizace.

Corporate identity, neboli identita organizace, je nejobecnějším projevem firemní kultury. Jedná se o komplexní přístup k projevům podnikatelské filosofie a vytváří si ji každá podnikatelská jednotka, která komunikuje se svým sociálním okolím.

Škoda Auto, a.s. využívá pro komunikaci se svým okolím jednotný vizuální styl prostřednictvím Design manuálu. Můžeme zde najít pravidla pro:

- jednotnou služební grafiku
- označení budov
- logo firmy (zelený letící šíp v bílém poli ohraničený černým kruhem s nápisem ŠKODA AUTO)
- styl písma užívaného v komunikaci (používá se nadefinovaný styl ŠkodaSans ve veškeré firemní psané komunikaci a prezentaci navenek)
- způsob prezentace podniku
- komunikace uvnitř firmy (intranet, nástěnky, časopisy)
- komunikace navenek (všechny publikace musejí splňovat kritéria prezentace nejen po stránce věcné, ale i vizuální)

Vzhledem k tomu, že výroba jednotlivých částí vozů na sebe do jisté míry navazuje, je možné pozorovat týmové chování. V organizaci samozřejmě najde také dost lidí, kteří do práce chodí jen, aby si tam vytrpěli pracovní dobu, svoji práci nemají rádi, jen si tímto uspokojují své existenční potřeby. To se týká především výrobních dělníků na páse, zejména tzv. „zápujčního personálu“ tj. pracovníků, kteří jsou najímáni externí firmou. Co se týče administrativních pracovníků, tak tam panuje spíše týmový duch a lidé se snaží, aby společnost prosperovala.

Pracovní úkony ve Škoda Auto na sebe navazují a pracovníci si jsou vědomi, že pracují jako skupina a v situaci, kdy jeden pracovní článek nepracuje, je narušena synchronizace celé skupiny. Mimo jedince, kteří jsou „nepřizpůsobiví“, panuje ve Škoda Auto týmový duch, za kterým stojí ochota podporovat a zvyšovat prosperitu společnosti.

Corporate design společnosti představuje především logo společnosti a webová prezentace. Logo se vyskytuje na všech firemních, úředních i propagačních dokumentech. Tyto pravidla je nutno striktně dodržovat, tzn. není možné použít tvořivost, která by narušovala jednotnou formu prezentace obrazu firmy.

Faktor integrace - Ve Škoda Auto se setkáváme se skupinou pracovníků ve výrobě (dělníci) a se skupinou pracovníků ve správě a administrativě. Loajalita administrativních zaměstnanců je u většiny z nich zřetelně viditelná, většina z nich je hrda na to, že pracuje právě v této firmě a do práce chodí tito pracovníci rádi, i za účelem vlastní seberealizace.

U dělníků se však o loajalitu k firmě moc mluvit nedá. Většina z nich má maximálně výuční list a o seberealizaci většinou nestojí. Práci spíše vnímají jako zdroj obživy a finančních prostředků pro přežití. Tento popis se však víceméně vztahuje především na pracovníky přicházející z východu a pracovníky ze zápůjčního personálu. Samozřejmě, jsou tady i výjimky.

Většina pracovníků ve správě a administrativě je ke své firmě loajální a někteří z nich berou svou pozici ve firmě jako své poslání. Pro zaměstnance je zde zřízena řada zaměstnaneckých výhod a sociálních produktů. Administrativní pracovníci jsou hodnoceni na základě plnění či neplnění svých úkolů.

Často jsou také hodnoceni na základě úspěšnosti jejich projektů. Zaměstnanecká loajalita se projevuje tím, že často lidé zůstávají v zaměstnání déle, pokud je třeba něco dodělat, s tím, že nemají jistotu, zda budou mít čas si tyto přesčasy vybrat. Je třeba upozornit, že až na výjimky se ve Škoda Auto neproplácují přesčasy a lidé si to musí vybírat [27].

2.5 Globální problémy, společenská odpovědnost firmy

Společnost si moc dobře uvědomuje, že v současné době, kde jsou čím dál lépe vidět důsledky globalizace, nese velkou zodpovědnost za škody, způsobené jejich produkcí. Žijeme v době globálního oteplování, a právě auta mají na tom jeden z podílů.

Škoda Auto dlouhodobě a programově minimalizuje dopady své činnosti na životní prostředí. Jednou z priorit firmy je zachování rovnováhy mezi ekonomickou, ekologickou a sociální sférou, rovnováhy, která je zásadní podmínkou pro trvale udržitelný rozvoj. V oblasti **životního prostředí** firma podniká následující činnosti [28]:

- **Technický vývoj** - Produkty společnosti jsou neustále zlepšovány z hlediska dlouhodobé kvality, funkčnosti, spolehlivosti, bezpečnosti, šetrnosti k životnímu prostředí a splňují v každém stádiu svého životního cyklu nejvyšší požadavky. Škoda Auto si uvědomuje svou odpovědnost za šetrný přístup k životnímu prostředí. Aktivně proto participujeme na dobrovolné dohodě mezi výrobcí automobilů a Evropskou unií, týkající se omezení automobilových emisí CO₂ na 140 g/km. Svými aktivitami firma přispívá k trvale udržitelnému rozvoji.
- **Výrobní oblast** - Trvalým cílem společnosti Škoda Auto je nabízet automobily světové úrovně, jejichž výroba představuje minimální zátěž pro životní prostředí. Přestože Škoda Auto od spojení s VW v roce 1991 zvýšila výrobu vozů více než třikrát, nedošlo ke zvýšení absolutní úrovně zátěže životního prostředí. Naopak v některých ukazatelích, jako například ve spotřebě vody nebo emisích do ovzduší, je patrný významný pokles. To se podařilo dosáhnout masivními investicemi do ochrany životního prostředí, které dosáhly za 16 let částky 9,5 mld. Kč a směřovaly především do modernizace energetických zdrojů, výstavby špičkových lakoven karosérií a čistíren odpadních vod, na ochranu půdy a podzemních vod a na opatření k úsporám energií.
- **Servisní služby** - Společnost ve svých ekologických aktivitách nezůstává jen u svých výrobků a vlastní výroby. Součástí firemní koncepce, zaměřené na zlepšování

životního prostředí, je i sledování přístupu autorizovaných obchodníků k této problematice. Autorizovaní prodejci mají dnes k dispozici kvalitní poradenský servis ochrany životního prostředí, jehož zřízením je zabezpečena neustálá poradenská služba v oblasti odpadového hospodářství, ochrany vod a ovzduší a nakládání s nebezpečnými látkami. Prostřednictvím své obchodní sítě zajišťuje firma v souladu s legislativními požadavky zpětný odběr použitých výrobků jako jsou akumulátory, pneumatiky a oleje. V autorizované zpracovatelské síti pak zajišťuje také sběr a využití automobilů své značky po jejich vyřazení z provozu.

Co se týče **sociální oblasti**, ve firmě existuje Sociální charta, která definuje standardy společnosti v oblasti zodpovědného přístupu k zaměstnancům. Mimořádnou pozornost věnuje společnost rovněž svým zaměstnancům, a to jak v otázkách bezpečnosti práce a péče o zdraví, tak jejich kvalifikačního rozvoje a mimopracovních potřeb. Aktivity společnosti jsou zároveň zaměřeny na podporu rovných příležitostí s ohledem na stárnutí populace a národnostní složení. Společnost také provozuje chráněná pracoviště, kde nacházejí stálé či přechodné uplatnění občané se sníženou pracovní schopností [28].

V roce 2007 se společnost přihlásila k relevantním doporučením a pravidlům Kodexu správy a řízení společností, čímž deklarovala soulad s principy řádné praxe Corporate Governance a přijala Kodex chování, který stanovuje zásady chování zaměstnance Škoda Auto založené na uplatnění hodnot společnosti a všeobecně uznávaných etických standardů.

To se týká nejenom vlastních výrobních a prodejních aktivit, jako je důraz na recyklaci a úspory zdrojů, ale i preferování spolupráce s dodavateli splňujícími nejnáročnější ekologické normy ISO 14000. Nové produkty jsou vyvíjeny s cílem omezit produkci emisí CO₂. Využitím alternativních zdrojů energie (např. spalování biomasy) společnost přispívá ke snížení negativních dopadů na změny klimatu.

Dynamický rozvoj společnosti Škoda Auto, úspěšná expanze na světové trhy a kvalita nabízených produktů je založena na úzkých spotřebitelsko-dodavatelských vztazích, které společnost buduje prostřednictvím dlouhodobých partnerství a intenzivní spolupráci na vývoji a inovacích nových produktů [28].

2.6 Komunikační model

Na základě provedené práce a zjištěných informací, můžu aplikovat navrhovaný model v praxi. A posoudit stav komunikace a důvěry ve firmě Škoda Auto.

Složka	Aplikace v firmě.		Problémy a rizika
Verbální komunikace	Používaná srozumitelná jednotná řeč, všemi známý slang, předem daný styl písma a dokumentace.		Existuje možnost nedorozumění, vzniklých používáním slangů. A také není verbální komunikace mezi různými úrovně struktury.
Neverbální komunikace	Používání stejných gest a výrazů, pochopitelných pro všechny, je to dané stejnou kulturou (původem) zaměstnanců.		Zatím nejsou žádné viditelné problémy ani možné rizika.
Elektronická komunikace	Internet, intranet, telefony, fax, nástěnky, časopisy. Používané všechny možné prostředky pro informování zaměstnance.		Zneužití elektronické komunikace a telefonátu v osobní prospěch. Nadbytek rozesílaných mailů.
Firemní kultura	Hodnoty a normy	Předem jasně stanovené a dodržované všemi pracovníky.	Nejsou zatím viditelné problémy ani rizika.
	Historiky a myty	Existence pozitivních a veselých historek, neškodících firemní reputaci.	Existence historek spojených se zraněním, nebo smrti na pracovišti, které mohou odrazovat nové zaměstnance.
	Symboly	Jednotné, všemi zaměstnanci respektované a používané.	Možnost zneužití symbolu a znaků firmy ve vlastní prospěch.
Organizační struktura	Vysoká centralizace		Vysoká hierarchická struktura. Dochází k velkým časovým prodloužením, vzniklým s řešením jednoduchých otázek.
Fyzické prostředí	Pohodlné a příjemné prostředí, motivující k spolupráci a dobrým výkonům.		Nejsou žádné problémy ani rizika v této oblasti.

Tabulka č.2: Aplikovaný komunikační model.

Jak je vidět, ve firmě jsou na dobré úrovni složky firemní kultury, verbální a neverbální komunikace. Složky jako elektronická komunikace a organizační struktura mají určité problémy. Více o zhodnocení situaci ve firmě v závěru mé práci. Také navrhuji možné řešení zjištěných problémů.

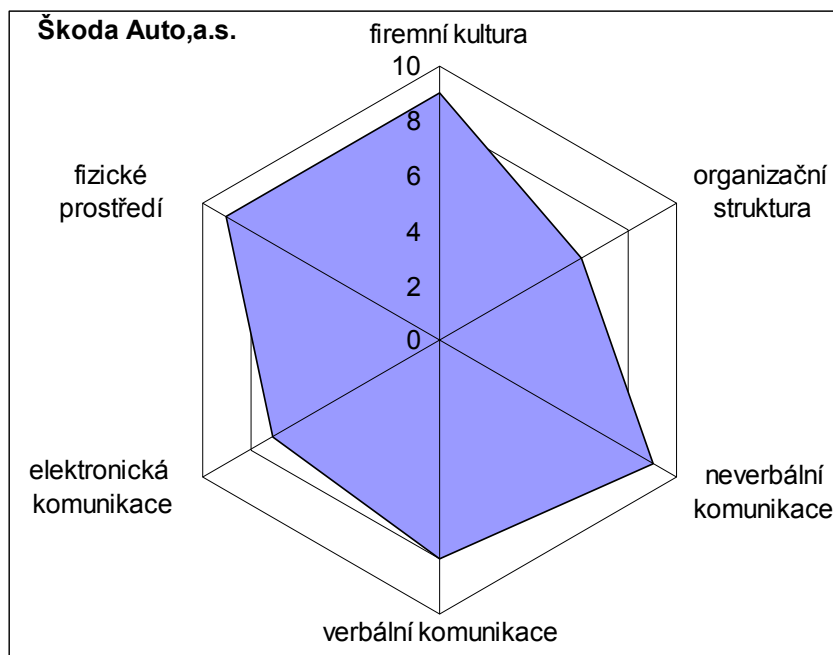
2.6.1 Paprskový graf.

Pro vytváření grafu nejdřív musím zavést stupnici, s pomocí které budu přidělovat určité hodnoty vybraným složkám firmy. Tvořit tento graf budu na základě zjištěných informací ze společnosti Škoda auto. Hodnocení určitých složek je subjektivní, ale v praktické části své práci zdůvodňuji svůj názor.

Složka	Popis složky		Hodnocení složky
Verbální komunikace	Jednotná řeč, pochopitelný slang, předem daný styl písma a dokumentace. Nejsou viditelné problémy.		8
Neverbální komunikace	Používání stejných gest a výrazů. Nejsou viditelné problémy.		9
Elektronická komunikace	Internet, telefon, nástěnky, časopisy. Zneužití elektronické komunikace a telefonátu v osobní prospěch.		7
Firemní kultura	Hodnoty, normy, historky, symboly	Silná firemní kultura, všechny složky jsou na vysoké úrovni.	9
Organizační struktura	Vysoká centralizace. Problémy vzniklé vysokou hierarchickou strukturou.		6
Fyzické prostředí	Příjemné, pohodlné a vhodné pro práci.		9

Používala jsem stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená neexistence dané složky, a 10 znamená perfektní úroveň této složky bez problému a možných rizik. Ve firmě nejsou složky, které mají 10 bodů, z toho důvodu, že v takhle velké firmě není možné odhalit všichni existující problémy a podle mého subjektivního názoru ani jedna ze složek není v dokonalém stavu. Náhledně situaci ve firmě Škoda Auto, a.s. popisuje graf číslo 3.

Graf č. 3: *Situace ve firmě Škoda Auto, a.s.:*



Z grafu je vidět, že ve firmě Škoda jsou jak silné stránky (složky které mají největší hodnotu), tak problémové (složky, které mají menší hodnotu). Pomocí tohoto grafu, můžeme popsat situaci ve firmě z hlediska komunikaci a důvěry (která vychází z firemní kultury, a také organizační struktury). Jak je vidět, informace plynoucí z toho grafu odpovídají informacím, zjištěným z předchozího modelu. To potvrzuje ten fakt, že oba modely jsou v praxi aplikovatelné.

Z toho grafu můžeme udělat následující závěr: společnost Škoda Auto se přibližuje dokonalému stavu, ale zatím jsou tam viditelné problémy, které brání existenci dokonalé komunikaci a úrovni důvěry ve firmě. A tyto problémy je třeba řešit. Jakým způsobem lze tyto problémy řešit jsem uvedla v závěru své práci.

Shrnutí s doporučení

Ve své práci jsem chtěla poukázat na důležitost existence silné firemní kultury, pozitivní atmosféry a účinné komunikace v rámci jednoho pracoviště. Pokud chce být firma úspěšná a prosperující, musí tyto složky udržovat na správné úrovni, a věnovat tomu velkou pozornost.

Také bych svou práci chtěla sdělit, že existuje potřeba měření důvěry ve firmě, a nejsem jediná, která se tímto problémem zabývá, jsou různé odborné instituce, jako například GNU a další. Pořádají se různé konference na tuto tematiku, na které přednášejí odborníci v této sféře. Ve své práci jsem definovala model, popisující stav důvěry a komunikace ve firmě, a z tohoto modelu lze vyčíst problémy a možná rizika existující v této firmě. Tento model by měl upozornit vedení firmy na možné hrozby a priority firmy. Svůj model jsem aplikovala na vybrané globální společnosti a ověřila, zda platí.

V době rozšiřující se globalizace čím dál více firem přechází na mezinárodní trh a slučují se s dalšími společnostmi. Tím se dostávají do prostředí vysoké konkurence a udržet se na tomto trhu je velice těžké. Pokud ve společnosti není stabilní vnitřní organizační struktura, silná firemní kultura a neexistuje úspěšná vnitrofiremní komunikace, nemá tato společnost šanci uspět na tomto trhu. Tyto složky napomáhají firmě dosahovat vytyčených cílů a být prosperující a také motivují zaměstnance k spolupráci a k dobrému výkonu.

Moderní vynálezy komunikačních prostředků nám umožňují se téměř okamžitě spojit prakticky s každou částí světa. V globálních firmách musí existovat více možností, jak komunikovat se zahraničními partnery a svými spolupracovníky po celém světě. Především je to internet, který je v současné době nejpopulárnější a nejrychlejší způsob předávání zpráv a dokumentací, dále je to telefon a fax. Ve firmě by měl existovat jednotný způsob komunikace prostřednic, předem definovaná pravidla a styl dokumentace.

Pozitivní atmosféra na pracovišti, silná firemní kultura a důvěra mezi pracovníky jsou předpoklady pro existenci spolupráce, která přinese požadovaný výsledek.

Globální firmy mají velký počet zaměstnanců a útvarů, které navzájem spolupracují a mají společný cíl. Pokud nebudou vedoucí pracovníci ve firmě věnovat důvěře na pracovišti dostatečnou pozornost, nemůže tato firma dosáhnout svého cílu.

Svůj navrhovaný model jsem ověřila na společnosti Škoda Auto, a.s. Tato společnost je jednou z největších v republice, a je nejvýznamnějším českým vývozcem automobilů, má také výjimečné postavení v ekonomice České republiky. Při aplikování modelu na tuto firmu jsem ověřila aplikovatelnost a platnost svého modelu.

Na základě zjištěných informací usuzuji, že Škoda Auto oplývá vnitřní stabilitou a zaujímá dobrou pozici na trhu. Cílem společnosti však je i nadále penetrace na nové trhy a zvyšování tržního podílu na světovém trhu a pro uskutečnění tohoto cílu firma dělá všechno možné a potřebné.

Společnost věnuje velkou pozornost svým zaměstnancům, a udržení pozitivních a důvěrných vztahů na pracovišti. Ve firmě existuje silná firemní kultura, která přispívá ke spolupráci a motivaci. Co se týče komunikace, ve firmě existuje velké množství prostředků komunikace, pomocí kterých firma informuje své zaměstnance o všem, co se děje ve firmě a také o různých novinkách. Existuje také jednotná forma dokumentace a norem, které musejí dodržovat všichni pracovníky.

Jak plyne z modelu, ve firmě jsou také jisté problémy, které je nutné řešit. Mezi tyto problémy patří především velká centralizace a hierarchie ve firmě, která vyvolává nadbytečné prodlení řešených úkolů, protože zaměstnanci často nevědí, na koho se mají obrátit s řešením konkrétního problému. Také jsou případy zneužití firemních prostředků komunikace (telefonu a internetu) ve vlastní prospěch a zaměstnanci mohou řešit soukromé události na pracovišti.

Každá firma by si měla uvědomovat, že zaměstnanci jsou jejím největším bohatstvím.

Možná řešení zjištěných problémů:

- Zaměstnanci by měli přesně vědět, na koho se mají obrátit s určitým dotazem nebo problémem. Je zapotřebí větší konkretizace odpovědnosti pracovníku v určitých oborech a útvarech.

- Větší kontrola používání telefonu a internetu na pracovišti, nutnost zavedení omezeného přístupu na určité webové stránky.

- Myslím si, že by bylo na místě zavedení společných pracovních výletů a dovolených také i na dělnické úrovni, komunikace mezi spolupracovníky mimo pracovní místo. Mělo by to napomáhat udržovat správné vzájemné vztahy mezi spolupracovníky, a zvyšovat důvěru mezi nimi.

Podmínky dosažení efektivní vnitřní komunikace a budování důvěry ve firmě mezi spolupracovníky jsou následující:

- Vzájemné pochopení a spolupracující útvary.
- Informační a motivační propojenost firmy.
- Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.
- Pracovníci firmy by měli znát cíle firmy nebo své poslání, či cíle týmu, a měli by být ochotni je realizovat.
- Každý pracovník by měl mít dostatek informací potřebných pro svou práci.
- Jsou podporovány formální i neformální vztahy a vytvářela se tak žádoucí firemní kultura.
- Práce zaměstnanců je dobře organizovaná a koordinovaná. Správná a vyhovující velikosti firmy a organizační struktura.

- Jsou ve společnosti vytvářeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě, a dobrý postoj představitelů firmy k ostatním pracovníkům firmy.
- Měla by existovat možnost poskytování a přijímání zpětné vazby.
- Existence smysluplného systému norem a pravidel jednání.

Firma bude oplývat vnitřní stabilitou, pokud tyto podmínky budou ve firmě splněny.

Na závěr bych chtěla zdůraznit největší přínos své práce: definovala jsem jednoduchý funkční model a způsob předvídání možných problémů firmy a také dokázala to, že tento model je v praxi aplikovatelný. Ověřování modelu probíhalo na datech zjištěných ve firmě Škoda Auto, a.s. Také jsem zdůvodnila vztah mezi důvěrou a komunikací a důležitost toho vztahu.

Porovnávala jsem navrhovaný model s dalším možným modelem (paprskovým grafem) a dostala jsem stejný výsledek. Tím jsem potvrdila pravdivost a použitelnost navrhovaného modelu. Definovala jsem další možnou metodiku, založenou na komunikačním modelu jako indikátoru důvěry.

Jako další možné pokračování navrhovaného modelu vidím možnost rozpracování do větších detailů, třeba i konkrétní číselné vyjádření popisovaných komponent, nebo přidání dalších komponent do modelů. Používanou metodiku lze začlenit do procesní metodiky, která může být aplikována v jakékoliv globální firmě.

Literatura:

Použité knihy:

- [1]. **DEVITO, Joseph:** Základy mezilidské komunikace, *ISBN 80-7169-988-8.*
- [2]. **NAKONEČNÝ, Milan:** Sociální psychologie, *ISBN 80-200-0690-7.*
- [3]. **MIKULÁŠTÍK, Milan:** Komunikační dovednosti v praxi, *ISBN 80-247-0650-4.*
- [4]. **NOVÝ IVAN/SYLVIA SCHROLL-MACHL & KOL.:** Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, 3. vydání (1999). *ISBN 80-7261-089-9*
- [5]. **HURST, Bernice:** Encyklopedie komunikačních technik, *ISBN 80-85424-40-1.*
- [6]. **HLOUŠKOVÁ, Ivana:** Vnitrofiremní komunikace, *ISBN 80-7169-550-5.*
- [7]. **E.BEDRNOVÁ-I.NOVÝ & KOL.:** Psychologie a sociologie řízení, *ISBN 80-7261-064-3.*
- [8]. **V. JENIČEK, Doc.Ing.,DrSc.:** Globalizace světové ekonomiky (2001). *ISBN 80-245-0198-8*
- [9]. **V.JENIČEK a J.FOLTÝN:** Globální problémy ve světové ekonomice (1998). *ISBN 80-7079-166-7.*
- [10]. **PICHANIČ, M.:** Mezinárodní management a globalizace (2004). *ISBN 80-7179-886-X.*
- [11]. **ZADRAŽILOVÁ, D.:** Mezinárodní management (2004). *ISBN 80-245-0683-1.*
- [12]. **MLČOCH, L.:** Ekonomie důvěry společného dobra (2006). *ISBN 80-246-1188-0.*

Použité internetové zdroje:

[13]. KONZE, Arthur. Důvěra při vedení lidí – základy. Webové stránky (28.10.07):

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=180

[14]. KONZE, Arthur. Vedení, budování a rozvoj týmů – vzájemná důvěra, společná sebedůvěra. Webové stránky (30.10.07):

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=194&Itemid=69

[15]. KATOLICKÝ, Arnošt. Knowlegde management. Webové stránky (30.10.07):

http://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/www/10_znalosti/10.html

[16]. KOUT, Jan. Management znalostí. Časopis IT systems. Webové stránky (01.11.07):

<http://www.systemonline.cz/clanky/management-znalosti.htm>

[17]. BLUMENTRITT, Rolf & JOHNSTON, Ron. Vytváření strategie managementu znalostí. Technology Analysis and Strategic Management. Webové stránky (10.11.07):

<http://www.digest.cz/mdigest/2000-01/abstracts/ZmenyKUspechu.htm>

[18]. Firemní kultura – skryté hodnoty. Jobžurnál. Webové stránky (10.11.07):

http://jobpilot.cz/content/service/jobjournal/tips/kultura.html?Jobs_Session=8f17d6c6edc15818240905264d718215&

[19]. Firemní kultura. Tribun EU s.r.o. Webové stránky (18.11.07):

<http://eguide.doprave.cz/clanky.php?id=52>

[20]. MLADKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v moderní organizaci. Prezentace.

Webové stránky (18.11.07): <http://www.inforum.cz/pdf/2007/mladkova-ludmila1.pdf>

[21]. ČECH, Pavel. Přínos podnikových portálů pro management znalostí. Prezentace.

Webové stránky:(20.11.07):

<http://explorer.uhk.cz/pc/www/resources/articles/my/p%C5%99%C3%ADnos%20podnikov%C3%BDch%20port%C3%A1l%C5%AF%20pro%20management%20znalost%C3%AD%20%20zl%C3%ADn%2004.pdf>

[22]. Věda, technologie a ekonomická globalizace. Český statistický úřad. Webové stránky

(20.11.07): [http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/6200500B2A/\\$File/961004u3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/6200500B2A/$File/961004u3.pdf)

[23]. Internetové stránky společnosti Škoda Auto, a.s. Ekonomická oblast. Webové stránky (23.02.08):

<http://new.skoda-auto.com/CZE/company/sustainability/economy/Pages/economy.aspx>

[24]. Výroční zpráva společnosti Škoda Auto, a.s za rok 2006. Přístupná online (25.02.08):

http://new.skoda-auto.com/CZE/company/sustainability/environment/Documents/Firma/Pro_investory/skodaauto_annualrep_2006_cz.pdf

[25]. Internetové stránky společnosti Škoda Auto, a.s. Sociální politika. Webové stránky

(28.02.08): <http://new.skoda-auto.com/CZE/company/sustainability/social/Pages/social.aspx>

[26]. Stávka ve Škodě končí, platy vzrostou o 13 procent. Internetový časopis Idues.

Webové stránky (8.03.08): http://ekonomika.idnes.cz/stavka-ve-skode-konci-platy-vzrostou-o-13-procent-f6p-/ekonomika.asp?c=A070418_153532_ekonomika_maf

[27]. Škoda Auto, a.s. Sustainability report 2005/2006. Webové stránky (11.03.08):

http://new.skoda-auto.com/CZE/company/sustainability/environment/Documents/Firma/Udrzitelny_rozvoj/SustainabilityReport_05_2006_cz.pdf

[28]. Internetové stránky společnosti Škoda Auto, a.s. Udržitelný rozvoj. Webové stránky

(14.03.08): <http://new.skoda-auto.com/CZE/company/sustainability/environment/Pages/environment.aspx>

[29]. Výroční zpráva společnosti Škoda Auto, a.s za rok 2007. Přístupná online (21.03.08):

http://new.skoda-auto.com/CZE/Documents/vyrocní_zpravy/skodaauto_annualrep_2007_cz.pdf

[30]. KUČEROVÁ, Helena. Komunikace. Obecné zákonitosti vzniku, transformování a přenosu zpráv. Webové stránky (18.11.07): <http://info.sks.cz/users/ku/UIS/komunika.htm>

[31]. Otevřená encyklopedie Wikipedia. Komunikace. Webové stránky (20.10.07):

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Komunikace>

[32]. HÁLEK, Vítězslav. Manažerská komunikace. Webové stránky (26.10.07):

<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=06>

[33] Slovníček k filosofii jazyka. Komunikační modely. Webové stránky (16.11.2007): :

<http://www.gsgpraha.cz/~sloukova/slovnicek/k.html>