

Analýza interní komunikace ve firmě KOMA Modular, s.r.o.

Vendula Gallasová

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula Gallasová**
Osobní číslo: **M15132**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza interní komunikace ve firmě KOMA Modular, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma interní firemní komunikace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav interní komunikace ve firmě KOMA Modular, s.r.o.
- Navrhněte doporučení na zlepšení interní komunikace.

Závěr



[Handwritten signature]

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
FITZPATRICK, Liam and Klavs VALSKOV. Internal communications: A manual for Practitioners. 1st ed. London: Kogan Page, 2014, 272 s. ISBN 9780749469320.
HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: VENDULA GALLASOVÁ

.....


podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku interní komunikace ve společnosti KOMA Modular, s.r.o. Cílem bylo odhalení předností a nedostatků současného stavu interní komunikace a následné navržení doporučení pro zlepšení komunikace. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, s nimiž téma bakalářské práce souvisí. Současná úroveň interní komunikace v dané firmě byla zjišťována analýzou dat získaných pomocí dotazníkového šetření a taktéž prostřednictvím rozhovoru se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců. Ukázalo se, že zaměstnanci využívají všechny komunikační zdroje, a hlavními příčinami komunikačních problémů ve firmě je nedostatek času a také špatné pracovní vztahy. Následně bylo navrženo několik doporučení týkajících se zlepšení time-managementu pracovníků, pracovních vztahů a výhodnějšího využívání některých komunikačních zdrojů.

Klíčová slova: Interní komunikace, nástroje komunikace, směry komunikace, tok informací, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the problematics of the internal communication in the firm KOMA Modular, s.r.o. The aim was to discover strengths and weaknesses of the current state of internal communication and to subsequently propose recommendations for its improvement. In the theoretical part were defined the basic terms which are related to the theme of the bachelor thesis. The current level of internal communication in the given company was analyzed by the data obtained through the questionnaire survey and also through an interview with the representative of the training center and staff development. The collected data showed that employees use all communication media, and the main causes of communication problems in the company are lack of time and poor working relationships. Several recommendations were subsequently proposed to improve staff time management, work relationships and more advantageous use of some communication resources.

Keywords: Internal communication, communication tools, directions of communication, flow of information, human resources, human resource management.

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Janě Matoškové Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky a nápady při zpracování bakalářské práce.

Dále jsem také velmi vděčná Ing. Jitce Motýlové, za její čas, ochotu a velkou pomoc při sběru informací ve společnosti KOMA Modular, s.r.o. a při tvorbě dotazníku.

Nemalé díky patří též mým rodičům, jejichž podpory si nesmírně vážím.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 KOMUNIKACE	14
2.1 PROCES KOMUNIKACE.....	14
2.2 DRUHY KOMUNIKACE.....	15
2.2.1 Z hlediska použití komunikačních prostředků.....	15
2.2.2 Z hlediska počtu aktérů.....	16
2.3 FUNKCE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
2.4 PRVKY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	17
2.5 SMĚRY KOMUNIKACE.....	18
2.6 DŮSLEDKY NEEFEKTIVNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	18
2.7 ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	19
3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE	21
3.1 OSOBNÍ HOVOR.....	21
3.2 TELEFONICKÝ HOVOR.....	21
3.3 SCHŮZE, PORADY.....	21
3.4 NÁSTĚNKY, TABULE.....	22
3.5 FIREMNÍ ČASOPIS, E-BULLETIN.....	23
3.6 INTRANET.....	23
3.7 E-MAIL.....	24
3.8 SOCIÁLNÍ SÍŤE.....	24
3.9 DALŠÍ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	25
4 ZDROJE KOMUNIKAČNÍCH PROBLÉMŮ V ORGANIZACI	27
5 TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI	28
6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	32
7.1 POLITIKA FIRMY, POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE.....	33
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	34
7.3 STRUKTURA A VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	36
8 SOUČASNÉ ASPEKTY INTERNÍ KOMUNIKACE	38
8.1 PRINCIPY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	38
8.2 POUŽÍVANÉ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	38
8.2.1 Osobní hovor, telefonický hovor.....	38
8.2.2 Schůze, porady.....	39
8.2.3 Nástěnky, tabule a televizní obrazovky.....	40
8.2.4 Tablety.....	40
8.2.5 Informativní papíry na dveřích.....	40
8.2.6 Firemní zpravodaj Koumák.....	41

8.2.7	E-bulletin.....	41
8.2.8	IS Helios.....	41
8.2.9	Interní web	42
8.2.10	E-mail, chat	42
8.2.11	Sociální síť	42
8.2.12	Schránky na připomínky a návrhy	43
8.2.13	Komunikace v rámci systému Persyt	43
9	ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM ROZHOVORU SE ZÁSTUPKYNÍ VZDĚLÁVACÍHO CENTRA A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	45
10	ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	47
10.1	RESPONDENTI.....	47
10.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	48
10.3	TEST ZÁVISLOSTI.....	57
11	PŘEDNOSTI SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ	58
12	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	59
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Dle Armstronga (2007, s. 28) lidé již nejsou považováni za pouhý faktor výroby, ale za bohatství firmy a zdroj budoucích hodnot. V současnosti je velkým trendem zapojování zaměstnanců do řízení společnosti a participace zaměstnanců na řízení se neobejde bez interní komunikace. Správně fungující interní komunikace je velice důležitá, a to nejen kvůli vlivu na mezilidské vztahy, ale také pro efektivní výkon firmy. Interní komunikace provazuje celou strukturu organizace, zabezpečuje tok informací, které zaměstnanci potřebují pro svůj pracovní výkon, a tím má také velký vliv na motivaci a následnou výkonnost. V interní komunikaci nezáleží pouze na druhu a intenzitě používání nástrojů komunikace, ale také na směrech komunikace, času komunikování a na množství a kvalitě informací. Nesprávně nastavená interní komunikace může mít v tom nejhorším případě za následek zánik společnosti, proto je důležité ji dle aktuálních potřeb přizpůsobovat a jinak upravovat.

Bakalářská práce je zaměřena na zjištění stavu a úrovně interní komunikace ve firmě KOMA Modular, s.r.o. Hlavním cílem je po odhalení předností a nedostatků navrhnout doporučení pro zefektivnění interní komunikace.

Teoretická část je zaměřena především na analýzu literárních zdrojů souvisejících s komunikací. Jsou zde vysvětleny základní pojmy jako proces komunikace, její funkce či zásady. Podstatná část práce je také věnována samotným nástrojům interní komunikace, u kterých je popsán princip jejich používání, klady a zápory.

Na úvod praktické části je představena firma KOMA Modular, s.r.o., předmět její činnosti, politika, poslání a vize, je zde rozebrána i její organizační struktura a struktura a vývoj počtu zaměstnanců. Následně jsou také popsány současné aspekty interní komunikace včetně nástrojů komunikace, které firma používá. Nastínění komunikačních problémů z pohledu zástupkyně vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců je výchozím bodem pro dotazníkové šetření, jehož respondenti a vyhodnocení jsou dále podrobně popsány. Na samotný závěr práce jsou shrnuty přednosti současného stavu interní komunikace a prostor pro zlepšení, na jehož základě jsou navržena doporučení pro zefektivnění interní komunikace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této kapitole jsou popsány cíle a metody zpracování bakalářské práce.

KOMA Modular, s.r.o. staví na baťovských principech. Firma si tedy uvědomuje význam svých zaměstnanců jako lidských zdrojů nezbytných pro fungování a rozvoj firmy, a proto se zajímá i o správné nastavení interní komunikace. Právě s nastavením interní komunikace souvisí tato bakalářská práce. Jejím hlavním cílem je navrhnout doporučení pro zlepšení interní komunikace.

Cílem teoretické části je provést analýzu literárních zdrojů a zpracovat literární rešerši v oblasti interní komunikace náležící do obsáhlého tématu řízení lidských zdrojů.

Cíli praktické části jsou pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu analyzovat současný stav interní komunikace ve firmě KOMA Modular, s.r.o., zjistit přednosti a nedostatky současného stavu interní komunikace a následně navrhnout doporučení pro zlepšení interní komunikace.

Ke sběru dat jsou použity:

- *Literární zdroje* – Obsahová analýza celkem 54 literárních pramenů českých i cizojazyčných autorů v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále 10 internetových pramenů včetně HR news či oficiálních webových stránek firmy KOMA.
- *Interní dokumenty* – Analýza firemních dokumentů jako jsou interní směrnice, opatření ředitele, schéma organizační struktury, firemní časopisy, e-bulletiny apod.
- *Rozhovor* – Polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců v sídle společnosti. Blíže viz kapitola 9.
- *Dotazníkové šetření* – Dotazník o třiceti otázkách v tištěné podobě. Blíže viz kapitola 10.

Pro zpracování dat je využit MS Excel. Data z dotazníkového šetření jsou analyzována pomocí popisné statistiky a stanovená hypotéza testována pomocí χ^2 testu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma bakalářské práce – interní komunikace – je jednou z oblastí řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů, neboli Human Resource Management, je složeno z Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů) a z Human Resource Economy (efektivní využívání schopností a znalostí pracovníků) (Váchal, Vochozka a kol., 2011, s. 284).

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Začalo se vytvářet v období 50. a 60. let 20. století a je nejnovější koncepcí personální práce (Vojtovič, 2011, s. 169). Řízení lidských zdrojů se liší od předchozích koncepcí především v tom, že považuje člověka za nejdůležitější výrobní vstup.

Armstrong (2010, s. 24) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří ve firmě pracují. Koubek (2009, s. 15) pokládá řízení lidských zdrojů za nejdůležitější složkou organizace a také za nejdůležitější úlohu všech manažerů.

Řízení lidských zdrojů, dle průkopníků i pozdějších autorů, je rozmanité (nikoli univerzální), strategické, orientované na oddanost a angažovanost, praktické, spíše individualistické a zejména zaměřené na podnikové hodnoty (Armstrong, 2010, s. 32).

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění schopnosti organizace dosáhnout svých cílů právě prostřednictvím lidí. Armstrong a Baron (2002, s. 4) se shodují na tom, že lidské zdroje lze považovat za prvořadé bohatství organizace a zdroj konkurenční výhod. Aby podniky zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Fitzpatrick a Valskov (2014, s. 14) také dodávají, že zaměstnanci jsou potenciálně největšími obhájci firmy, kdy mohou této organizaci pomoci získat různá regulační schválení, formovat postoje a názory společnosti na expanzi, či prokazovat závazek k sociální odpovědnosti.

Brodský (2009, s. 11) uvádí jako základní účastníky řízení lidských zdrojů z hlediska vnitřních vazeb top management, management, zaměstnance, odbory a útvary zabývající se řízením lidských zdrojů. Dále Brodský (2009, s. 11) také podotýká, že někteří účastníci se mohou překrývat nebo dokonce úplně chybět, a to především v malých či středních organizacích. Z hlediska vnějšího prostředí účastníci jako veřejná správa, odbory zaměstnanců, konkurence či podnikatelská sdružení taktéž ovlivňují řízení lidských zdrojů ve firmě.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje několik konkrétních úkolů. Koubek (2009, s. 13) tyto úkoly rozděluje na následující činnosti:

- Shromažďování poznatků o lidských zdrojích.
- Analyzování těchto poznatků.
- Kvantifikování budoucích potřeb lidských zdrojů.
- Plánování lidských zdrojů.
- Zajišťování průzkumu trhu práce.
- Školení a informování.
- Zajišťování personálně-informačního systému.
- Definování funkcí a úkolů.
- Působení na pracovní podmínky.
- Posuzování pracovních výkonů.
- Odměňování.
- Povyšování, přesunování a vybírání lidských zdrojů.

2 KOMUNIKACE

Druhým hlavním pojmem bakalářské práce je komunikace. Komunikace, neboli latinsky *communicare*, znamená spojit, svěřovat, sdělit. Pojem komunikace není přesně vymezen, existuje mnoho různých definic od mnoha autorů.

V naučném slovníku (Průcha, Veteška, 2014, s. 159) je uvedeno, že pojem komunikace označuje vysílání a přijímání informací různého druhu u všech živých organismů. Buscaglia (1984, s. 35) popisuje komunikaci jako dovednost: „*Komunikace, umění hovořit jeden s druhým, říkat co cítíme nebo myslíme, říkat to jasně, naslouchat tomu, co říká ten druhý, a ujišťovat se, že jsme slyšeli správně, je podle všech známek dovednost, která je nejdůležitější pro vytvoření a uchování láskyplných vztahů.*“ Kunczik (1995, s. 12) zase definuje komunikaci jako interakci mezi dvěma či více osobami pomocí symbolů. Mnoho autorů, jako je například Mikulaščík (2010, s. 22), Vymětal (2008, s. 54) nebo Leško (2008, s. 9) se shodují na tom, že komunikace je procesem, nikoli ničím statickým.

Halík (2008, s. 93) upozorňuje, že pokud chceme s nadřízenými, kolegy či podřízenými komunikovat, musíme si ujasnit, že komunikace není náš monolog. Obdobně Armstrong (2007, s. 661) hovoří o obousměrné komunikaci jako o nutnosti k průběžnému informování pracovníků o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, přičemž pracovníci mohou ihned poskytovat zpětnou vazbu.

2.1 Proces komunikace

Vymětal (2008, s. 30) uvedl základní model každého komunikačního procesu: *Odesílatel – kódování – volba komunikačního média – dekódování – příjemce – formování zpětné vazby*, přičemž při přenosu v tomto procesu působí šumy. Proces komunikace začíná ve chvíli, kdy se odesílatel rozhodne předat druhé straně nějakou informaci, která k této transformaci musí být kódována (myšlenka musí být převedena do mluvené nebo psané formy). Tato kódovaná zpráva přechází od odesílatele k příjemci tzv. komunikačním kanálem, což je způsob či metoda, jakou je informace předávána od zdroje k cíli – vzduchem, optickými kabely, poštou apod. Jakmile příjemce obdrží danou informaci, probíhá převod zprávy zpět na myšlenku, tzv. dekódování. Šumy, které působí na celý proces komunikace, jsou bariéry efektivní komunikace, jež zkreslují zprávu.

Součástí komunikačního procesu jsou tedy prvky:

- Komunikátor – ten, kdo vysílá zprávu (odesílatel).

- Komunikant – ten, kdo přijímá zprávu (příjemce).
- Komuniké – vysílaná zpráva verbálního či neverbálního charakteru.
- Komunikační jazyk.
- Komunikační kanál.
- Zpětná vazba (feedback).
- Komunikační prostředí.

Důležitý je v procesu komunikace také kontext, neboli konkrétní situace, ve které komunikace probíhá. Mikulaščík (2010, s. 27) uvádí, že se kontext skládá ze dvou složek – vnitřní a vnější. Vnitřní složka zahrnuje to, co se při komunikačním procesu odehrává v nás, v roli naslouchajících, zatímco vnější složka obsahuje veškeré vnější stimuly na nás působící v minulosti i přítomnosti (např. čas, místo, lidé). Při nerozeznání kontextu může dojít ke špatnému pochopení zprávy a celkovému nedorozumění.

2.2 Druhy komunikace

V této kapitole je věnována pozornost především obecnému rozdělení komunikace dle použití komunikačních prostředků a dle počtu aktérů při komunikaci.

2.2.1 Z hlediska použití komunikačních prostředků

Základní členění komunikace, které se používá nejčastěji, je komunikace verbální a neverbální. Tyto formy se od sebe nedají úplně oddělit, navzájem se doplňují či dokonce splývají.

U **verbální komunikace** je základem jazyk, což je systém znaků a symbolů, prostřednictvím nichž se lidé dorozumívají. Jazyk je specificky lidský, je výsledkem společenského konsenzu, v současné době existuje přes šest tisíc živých jazyků (jazyky.studium.práce, ©2005-2018). Součástí verbální komunikace jsou také paralingvistické aspekty. Paralingvistika je dle Leška (2008, s. 34) obal řeči. Zahrnuje hlasitost, výšku a sílu tónu, rychlost a plynulost řeči, intonaci, správnost výslovnosti, kvalitu a členění řeči.

Neverbální komunikace je komunikace řečí těla. Jedná se o mimoslovní sdělování informací, které můžeme dělit do několika skupin (Mikulaščík, 2010, s. 36):

- Mimika = pohyby svalů v obličeji, které jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí.
- Oční kontakt = směry a délka pohledu, mrkání, rytmus pohybu očí.
- Haptika = doteky (intimní, přátelské, neformální, formální).

- Kinezika = záměrné či nezáměrné pohyby rukou, hlavy i nohou.
- Posturika = postavení a držení těla v prostoru.
- Proxemika = vzdálenost při komunikaci (intimní, osobní, skupinová či veřejná vzdálenost).
- Chronemika = nakládání s časem.

Už v roce 1967 americký psycholog Mehrabian zveřejnil výsledky svých studií, z nichž vzniklo pravidlo „7-38-55“ (Cowan, 2017, s. 14). Tato čísla představují procentuální zastoupení *obsahu řeči – tónu hlasu – mimiky*. Znamená to tedy, že podle jeho teorie je komunikace tvořena pouze ze 7 % slovy.

2.2.2 Z hlediska počtu aktérů

Z hledisku počtu aktérů rozlišujeme tři druhy komunikace, a to intrapersonální, interpersonální a masovou komunikaci.

Intrapersonální komunikace je vnitřní monolog či dialog člověka (Heger, 2012, s. 28).

Interpersonální komunikace je rozhovor mezi lidmi (Leško, 2008, s. 15). Přípustná je však i komunikace ne-lidská, např. komunikace mezi zvířaty, rostlinami i v interakci s lidmi – těmito záležitostmi se zabývají specifické obory jako zoosémiotika či biosémiotika.

Masovou komunikací, která je typická pro moderní dobu, rozumíme předávání zprávy z jednoho či více zdrojů k velkému množství příjemců (davu) současně (Heger, 2012, s. 30).

2.3 Funkce interní komunikace

Jiřincová (2010, s. 21) uvádí čtyři základní funkce komunikování:

- Funkce informativní – cílem je o něčem informovat.
- Funkce instruktážní – cílem je instruovat (poradit, vysvětlit apod.).
- Funkce persuasivní – cílem je někoho přesvědčit.
- Funkce zábavní – cílem je pobavit.

Co se týče konkrétně interní komunikace, Holá (2006, s. 12) pokládá za její hlavní cíl ovlivnit a přesvědčit zaměstnance v rámci základních hodnot firemní identity. Vymětal (2008, s. 263) uvádí podrobnější funkce interní komunikace:

- Výměna potřebných informací mezi zaměstnanci.
- Odlišení členů/nečlenů firmy.
- Informování zaměstnanců a manažerů o cílech (a jejich plnění).
- Stimulování zaměstnanců a manažerů.

Důležité je také uvědomit si, že nelze nekomunikovat. Toto tvrzení se příkládá Watzlawickovi, americkému psychologovi, psychoterapeutovi a filosofovi, který jej odvodil z díla Batesona. „*One cannot not communicate*“ nám říká, že každým chováním něco sdělujeme, i když je to například pouhé mlčení.

2.4 Prvky interní komunikace

Firemní komunikaci definují Geuensová, De Pelsmacker a Van den Bergh (2003, s. 26) jako „celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděným všemi částmi firmy, s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíli, identitou a image“.

Vysekalová a Mikeš (2009 s. 63) do firemní komunikace zahrnují:

- public relations = aktivity firmy vůči společnosti,
- corporate advertising = reklama či inzerce organizace, vystupování představitelů firmy,
- human relations = lidské vztahy, ať už na trhu práce, tak uvnitř firmy,
- investor relations = informování aktuálních i potencialních akcionářů firmy,
- employee communications = samotná komunikace se zaměstnanci,
- government relations = komunikace vůči vládě.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 64) také dále zdůrazňují, že velmi důležitá je v rámci firemní komunikace i zpětná vazba a reakce na ni.

Firemní komunikace se dělí podle toho, kde, či kam se komunikuje. Rozlišujeme tak externí a interní komunikaci. Externí komunikace je komunikace směřující z firmy ven. Jedná se tedy o komunikaci s dodavateli, odběrateli, partnery, s širokou veřejností a médií. Jahodová a Příkrylová (2010, s. 115) uvádí, že prostřednictvím této komunikace si organizace buduje svou pověst a image. Interní komunikaci chápeme jako vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci (Jahodová, Příkrylová, 2010, s. 115). Jde o proces předávání a přijímání informací, který je ovlivněn strategií firmy. Důležité jsou zpětné vazby a správné vzájemné pochopení komunikujících stran. Cílem interní ko-

munikace je také podporovat identitu zaměstnanců s organizací a firemní kulturu (Jurášková, Horňák, 2012, s. 104).

Komunikaci ve firmě také rozlišujeme na formální a neformální podle toho, zda komunikujeme dle určitých předepsaných pravidel, či nikoli. Formální komunikace vyplývá ze stanovených organizačních struktur, je přesně dáno, kdo musí či může dávat příkazy. Neformální komunikace je taktéž nedílnou součástí fungující organizace. Probíhá z vlastní vůle lidí, skládá se z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím nichž se šíří informace, ať už pravdivé, zkreslené či lživé (Vymětal, 2008, s. 113).

2.5 Směry komunikace

Dle Duchoň a Šafránkové (2008, s. 284) je řízení podniku a chování všech pracovníků podmíněno úrovní kvality komunikace, která propojuje celou organizaci. Rozlišujeme čtyři základní směry interní komunikace:

- **Shora dolů** – Přímá komunikace od nadřízeného k podřízenému. Cílem je zajistit přesnost sdělení a také dosáhnout určité motivace podřízeného k výkonu daného úkolu.
- **Zdola nahoru** – Vzestupná komunikace zpravidla nemá charakter direktivní, přesto je pokládána za velice důležitou. Jedná se např. o porady, skupinové schůze, možnosti hlášení připomínek, návrhů apod.
- **Horizontální** – Komunikace na stejné organizační úrovni je „stavebním kamenem“ efektivní komunikace podniku.
- **Napříč** – Tzv. diagonální komunikace probíhá křížem (napříč) jednotlivými organizačními stupni. Používá se nejméně, avšak je velmi účinná pro rychlé předávání informací.

Vymětal (2008, s. 263), stejně jako ostatní autoři zabývající se komunikací v organizaci či jejím řízením (např. Holá, Tetřevová, Mikulaščík), upozorňuje na nutnost fungování komunikace ve všech směrech.

2.6 Důsledky neefektivní interní komunikace

Vymětal (2008, s. 263) uvádí, že nedostatky a chyby v komunikaci zapříčiní až 60 % problémů ve vnitrofiremním řízení. Jestliže interní komunikace neprobíhá efektivně, nemohou

být ani správně splněny její základní funkce. Holá (2006, s. 71) tvrdí, že neefektivní interní komunikace má za následek malou, neúplnou nebo špatnou informovanost.

Autoři jako Holá (2006, s. 14), Vymětal (2008, s. 267) či Hospodářová (2008, s. 72) se shodují na tom, že neinformovanost snižuje produktivitu, zvyšuje nedůvěru či dokonce odpor, zaměstnanci se stávají nerozhodnými, pasivními a především demotivovanými. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 116) toto tvrzení podporují, a to výrokem, že zabezpečení toku informací slouží mimo jiné také k podpoře iniciativy a loajality pracovníků a ke zvyšování důvěryhodnosti. A jelikož, jak již bylo zmíněno, jsou lidé jednou z nejdůležitějších složek organizace, může při nenapravení interní komunikace situace vyústit až v zánik společnosti.

Neefektivní komunikace ve své základní podobě může být způsobena tzv. komunikačními bariérami. Jsou to překážky či problémy, které bychom měli při komunikaci překonat. Mikulaščík (2010, s. 36) rozděluje tyto bariéry na interní a externí:

- **Interní** – zahrnuje problémy vnitřního, osobního rázu, odlišná mluva, skákání do řeči, poučování, manipulování, nepřipravenost na komunikaci, stereotypizace, také bariéry v podobě nerespektování druhé strany, arogance, odpor, xenofobie a samozřejmě též fyzické, psychické či neurologické problémy.
- **Externí** – může se jednat o nezvyklé či rušivé, nepříjemné prostředí, hluk a vizuální rozptylování, rušení jinými osobami a samotné organizační bariéry (pravidla či postupy v organizaci, které znemožňují komunikaci).

2.7 Zásady interní komunikace

Dle Hospodářové (2008, s. 68) není cílem interní komunikace jen přenášet informace, ale také všem pracovníkům na všech úrovních sdělovat co a také proč se musí něco dělat. Jedná se tedy o propojení pracovníků.

Vymětal (2008, s. 27) uvádí pět základních požadavků, které musí komunikace splňovat, aby byla efektivní:

- zřetelnost,
- stručnost,
- správnost,
- úplnost,
- zdvořilost.

Holá (2011, s. 53) se soustředí spíše než na obecnou komunikaci na dosahování lepších výsledků díky standardům a konkrétním komunikačním postupům ve firmě. Uvádí hierarchickou pyramidu tvořící tři stupně. V první stupni se nachází formální komunikace vymezující základní komunikační rámec celé firmy a také stanovení používání technologií jako prostředků komunikace. Bez této základny by další stupně vedoucí k efektivní komunikaci nemohli existovat. V druhém stupni dochází k propojení komunikace a strategických cílů firmy, kdy využíváme již stanovené komunikační nástroje k řízení firmy dle daných cílů. V posledním, třetím stupni, se jedná o manažerskou komunikaci se zaměstnanci, kdy se snažíme pozitivně ovlivňovat jejich názory a postoje.

Holá (2006, s. 52-56) také upozorňuje na to, že efektivní interní komunikace začíná právě už u nastavení podmínek jejího fungování. Jedná se o:

- Stanovení jednotného vedení.
- Úplnou odpovědnost managementu za interní komunikaci.
- Nastavení organizační struktury firmy a současně vyřešení komunikačních toků.
- Specifikaci personální politiky = nastavení pracovních vztahů.
- Vnitřní marketing zaměřený na pracovníka (interní Public relations).
- Jasnou firemní kulturu.
- Důraz na dovednosti a komunikační schopnosti managementu, podpora jejich rozvoje.
- Využívání všech směrů komunikace, důraz na zpětnou vazbu.
- Stanovení cílů interní komunikace a na ní založené strategii a řízení firmy, plán komunikace.
- Stanovení cílů jednotlivých komunikačních kanálů ještě před jejich vytvořením.

3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

Existuje mnoho nástrojů, prostřednictvím nichž může komunikace vevnitř firmy probíhat. Ať už jsou to druhy komunikace tváří v tvář či komunikace prostřednictvím médií, firma by měla využívat tolik nástrojů, aby bylo zajištěno, že se informace dostanou až k požadovanému cíli. V této kapitole budou popsány základní nástroje interní komunikace, a sice osobní hovor, schůze a porady, nástěnky a tabule, firemní časopis a E-bulletin, intranet, e-mail, sociální sítě a další.

3.1 Osobní hovor

Komunikace tváří v tvář je nejjednodušší a nejprostší způsob komunikace, mohl by se řadit také mezi ty nejefektivnější. Je nejpoužívanější, jelikož okamžitě přijímáme a poskytujeme zpětnou vazbu, je zde možnost okamžité reakce, navíc z neverbální komunikace (tónu hlasu, mimiky, gestikulace atd.) získáváme spoustu vedlejších informací, které například prostřednictvím emailu nedostaneme (Holá, 2006, s. 34).

Ústní forma komunikace je dle Holé (2006, s. 34) upřednostňována především v situacích, kde je nutno objasňovat či přesvědčovat, mezi nevýhody však patří časová náročnost, která může i například obsahovat nutnost cestovat.

3.2 Telefonický hovor

Telefonický hovor je formou verbální komunikace, při které se účastníci ve většině případů nevidí, tudíž zde není možnost využívání neverbálních signálů, navíc je zde zapamatováno pouze 85 % sdělených informací (Vymětal, 2008, s. 140). Dále Vymětal (2008, s. 140) uvádí tři důležité principy, které by se měly při telefonním rozhovoru dodržovat:

- Stručnost – neplýtvat časem.
- Jasnost – hovořit srozumitelně a zřetelně.
- Slušnost – respektovat názory a časový program partnera.

3.3 Schůze, porady

Schůze a porady se liší počtem zúčastněných a jejich mírou zapojení do komunikace s hlavním mluvčím, obvykle se z nich pořizuje zápis (Tureckiová, 2004, s. 126). Schůze by dle Odcházela (2007, s. 59) měla fungovat jako prostředek rychlé a přesné výměny infor-

mací, které nelze předávat jinými jednoduššími způsoby. Bosák, Kubátová, Bujna, Bloudek a Müller (2017, s. 111) rozdělují schůze na dva základní typy:

- *Schůzka informační* – cílem/smyslem je hlavně rozšířit, předat či vyměnit si informace, lidé jsou zde příjemci/vysílači informací, jejich zpracování však probíhá jinde.
- *Schůzka ředitelská* – cílem/smyslem je něco konkrétního vyřešit (např. projekt, problém), lidé jsou zde v roli hodnotitelů, průzkumníků, tvůrců, analyzátorů atd.

Samotné konání schůze však nemusí vždy přinášet požadované výsledky, naopak dokonce může vést k poklesu motivace zaměstnanců v důsledku nadměrného množství příliš dlouhých schůzí, nepřipravenosti účastníků, nestanovení cíle schůze či dominance určitých osob, které mohou bránit v projevu ostatních (Urban, 2008, s. 84). Bernd (2014, s. 99) uvádí pět rad k efektivní a produktivní schůzi/poradě:

- ujistit se, že je pro poradu/schůzi pádný důvod,
- určit předem program,
- předem vysvětlit obsah a průběh schůze,
- neplýtvat časem – schůze by neměla trvat déle než hodinu,
- zařídit konkrétní výstupy – písemný zápis.

Odcházel (2007, s. 59) rozděluje proces zabezpečení efektivnosti schůzí a porad na pět částí:

- Určení cíle schůze.
- Příprava – určení místa a času, účastníků, programu, distribuce materiálů apod.
- Zahájení – vyjasnění obsahu schůze, hlavního tématu atd., čímž zamezíme plýtvání času v samotném průběhu schůze.
- Vedení – dodržování časového rozpisu, aktivní účast všech přítomných.
- Zakončení – shrnutí, určení dalších kroků, přidělení odpovědnosti.

3.4 Nástěnky, tabule

Nástěnky a tabule jsou levným komunikačním prostředkem. Kaizen, filosofie, která se snaží o kontinuální zlepšování procesů, výrobků a služeb za účasti všech pracovníků, řadí nástěnky a informační tabule mezi základní vizuální prostředky (Bauer, 2018, s. 45). Dle

Bauera (2012, s. 44) příjem informací u člověka probíhá z 83 % zrakem, proto Kaizen pokládá celý vizuální management ve firmě za velice důležitý.

Armstrong (2010, s. 665) upozorňuje, že je nutné kontrolovat, co se na nástěnkách objevuje. Shoduje se tak s Baurem (2012, s. 44) a Mikulašíkem (2010, s. 252), že plné nástěnky obrázků, kterým nikdo nerozumí, či nezajímavých nebo neaktuálních informací, jsou největším nebezpečím těchto vizuálních pomůcek. Holá (2006, s. 68) a Koubek (2011, s. 83) se shodují, že účinnost a význam nástěnek, tabulí či vývěsek závisí nejen na jejich obsahu, ale také na jejich vhodném umístění.

3.5 Firemní časopis, E-bulletin

Firemní časopis je relativně nákladný a dle Kopeckého (2013, s. 168) je výsadou větších, úspěšných firem, přičemž má interní i externí zaměření. Obsahem jsou dosažené úspěchy podniku, novinky, zajímavosti apod. Holá (2006, s. 68) zdůrazňuje nutnost pravdivých a aktuálních informací s pozitivním akcentem. Dle Armstronga (2010, s. 664) je největší slabinou časopisů skutečnost, že zaměstnanci v nich vidí něco, co nemá příliš velký vztah k jejich každodenním pracovním záležitostem.

E-bulletin znamená v překladu elektronický věstník. Je možné jej tvořit poměrně jednoduše pomocí standardních bulletinů nebo šablon elektronických bulletinů poskytovaných dodavateli softwarů (např. Microsoft) nebo z bezplatně dostupných internetových zdrojů (Allanová, 2013, s. 169). E-bulletin může být tvořen směsí více témat, o kterých chceme zaměstnance i širokou veřejnost informovat, dle Wolffa (2009, s. 129) by však mělo být nejméně 80 % textu užitečného, aby zbylých 20 % tzv. „reklamní zprávy“ bylo čtenáři akceptováno. Wolff (2009, s. 129) také dodává, že je vhodné dodržovat pravidelnost vydávání e-bulletinu, přičemž jednou za měsíc je obecně pokládáno za dobré.

3.6 Intranet

Intranet se nachází v prostředí vnitřní počítačové sítě podniku (Odcházal, 2007, s. 50). Holá (2006, s. 74) specifikuje základní cíl intranetu: *„Základním cílem intranetu jako portálu je poskytnout pracovníkům firmy výchozí bod, který zajišťuje přístup k elektronické komunikaci a poště, přístup do informačního systému firmy a přístup k dalším informacím, které pracovníci potřebují k výkonu své práce i k naplňování ostatních informačních potřeb.“* Dále Holá (2006, s. 69) uvádí hlavní rozdíl mezi intranetem a internetem v tom, že

intranet je majetkem firmy a oproti internetu je přístupný pouze zaměstnancům či jiným oprávněným osobám.

Výhodou intranetu je rychlost přenášení velkého množství informací velkému počtu lidí (Armstrong, 2010, s. 664). Mezi nevýhody by se dalo zařadit možné chybování zaměstnanců, kteří se tomuto systému nepřizpůsobili, nebo množství nerelevantních dat (Odcházal, 2007, s. 50).

3.7 E-mail

E-mail je bezplatný, rychlý a spolehlivý způsob komunikace, nenese s sebou však záruku toho, že si danou zprávu dotyčná osoba přečte (Bednář, 2011, s. 72). Komunikace prostřednictvím e-mailu vede k větší stručnosti, sdělení pouze toho, co je důležité, avšak na druhou stranu zde naprosto chybí neverbální vyjadřování – Plamínek (2012, s. 98) však tvrdí, že se neprokázalo, že by tento fakt vedl k ochlazení vztahů. Dále Plamínek (2012, s. 99) uvádí několik následujících rad, jak zamezit dezinterpretaci a usnadnit příjem zprávy:

- Psát předmět zprávy – shrnuje celou zprávu.
- Důvod zprávy – poskytování či vyžadování informace, vyžadování akce.
- Přiměřená délka zprávy – stručnost, jasnost, při složitějším dlouhém textu raději připojit přílohu.
- Strukturovat text – členění odstavců, zvýrazňování apod.
- Minimální místo pro dezinterpretaci – dávat jasně najevo případné používání humoru či ironie k zamezení mylného pochopení sdělení.

3.8 Sociální síť

První sociální sítě začaly vznikat v 90. letech 20. století a v posledních letech se staly i nejnovějším trendem v oblasti interní komunikace (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 314). Příkrylová a Jahodová (2010, s. 247) se shodují s Hegerem (2012, s. 170), že sociální sítě nelze ztotožňovat s klasickými elektronickými médii a že nejde jen o reklamu. Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 214) tvrdí, že sociální sítě v interní komunikaci ve firmě jsou určeny pouze pro ni. Naopak Příkrylová a Jahodová (2010, s. 247) zastávají názor, že jak podnikatelské, tak jiné subjekty hledají nové způsoby komunikace, a proto využívají servery sociálních sítí ke komunikaci jak s externími, tak interními osobami.

Kopecký (2013, s. 206) uvádí jako nejvýznamnější sociální síť Facebook jako platformu pro vytvoření osobních, firemních a skupinových profilů s možností propojování jejich členů, sdílení a ukládání médií.

3.9 Další nástroje interní komunikace

Mezi další nástroje interní komunikace by se dalo zařadit video, firemní televize a rozhlas, schránky na nápady či připomínky, systémy hodnocení, výroční zprávy zaměstnance, různé soutěže, interní školení a vzdělávání apod.

Video může být dle Armstronga (2010, s. 666) levnou metodou předávání informací o tom, jak se podniku daří, nebo také osobních poselství např. od ředitele firmy, současně je však na něj zaměstnanci často pohlíženo jako na příliš neosobní formu sdělování informací. Audiovizuální komunikace tedy byla a je ve firmě používána především pro školící či instruktážní účely (Holá, 2006, s. 66).

Televize rozmístěné na strategických místech (jako jsou jídelny či vstupní haly) mohou být především ve velkých, rozvinutějších organizacích pro zaměstnance přijatelnějším a také zábavnějším způsobem přijímání aktuálních informací o životě a dění ve firmě (Holá, 2006, s. 69).

Kotler a Keller (2013, s. 616) doporučují zřízení firemní schránky na nápady jako způsob, jak dovolit zaměstnancům posuzovat a rozvíjet se. Také Janda (2004, s. 91) tvrdí, že schránky na připomínky či nápady jsou dobrou volbou, obzvláště pak, pokud naši zaměstnanci nechtějí nebo nemohou sdělit informace přímo. Avšak Urban (2010, s. 126) se domnívá, že zřízení schránky na anonymní či neanonymní nápady a připomínky zaměstnanců je pouze zdáním otevřené komunikace, kdy naopak jakoukoliv otevřenou komunikaci ve firmě potlačíme – bráníme možnosti přímé, osobní komunikace a dialogu, čímž dáváme zaměstnancům najevo náš nezájem o jejich názory.

Mezi interní komunikaci se také řadí systémy hodnocení. Jedná se jak o klasické půlroční či roční hodnocení, tak o motivační rozhovor, informativní setkání či 360° vazba. Forsyth (2009, s. 76) tvrdí, že čím lepší a konstruktivnější systém hodnocení je, tím více bude docházet k pozitivní motivaci zaměstnanců. Jelikož by komunikace ve firmě měla probíhat všemi směry – jak upozorňuje například Vymětal (2008, s. 263) – za zmínku stojí obzvláště 360° vazba. U 360° zpětné vazby je totiž člověk hodnocen nejen svými nadřízenými, ale všemi důležitými subjekty (nadřízenými, podřízenými, kolegy či zákazníky) a zahrnuje

také sebehodnocení, čímž získáme úplnější a přesnější informace (Hospodářová, 2008, 113).

Školení zaměstnanců v souvislosti s komunikací, ať už zákonná či dobrovolná, se uskutečňují s cílem neustálého zvyšování vědomostí o všech systémech řízení (Tetřevová a kolektiv, 2017, s. 138). Holá (2006, s. 63) dodává, že nejen že jsou veškeré interní školicí programy vhodné k předávání znalostí, ale také přispívají k pochopení firemních cílů zaměstnanci.

4 ZDROJE KOMUNIKAČNÍCH PROBLÉMŮ V ORGANIZACI

Při každé komunikaci dochází k určitým překážkám či problémům komplikující celý komunikační proces. Mikulaščík (2010, s. 36) uvádí uvědomění si existence bariér jako první krok k jejich překonání. V této kapitole tedy budou popsány možné zdroje problémů v interní firemní komunikaci.

V první řadě, na celou komunikaci obecně působí šumy, což jsou bariéry komunikace způsobující nesprávné pochopení předávané zprávy (Mikulaščík, 2010, s. 36). Tureckiová (2004, s. 114) uvádí, že tyto bariéry snižují efektivitu celého komunikačního procesu, a dále rozděluje tyto bariéry na vlivy prostředí (tzv. externí vlivy a volba nevhodného komunikačního kanálu) a na vlivy související s aktéry komunikace (tzv. interní vlivy). Příčiny komunikačních šumů mohou být dle Holé (2006, s. 14) způsobeny:

- nefunkčností prvků informačních systémů,
- nefunkčností komunikačních kanálů,
- podceněním samotné komunikace.

Dle Holé (2006, s. 18) existuje kromě šumů několik možných příčin komunikačních problémů. Jako hlavní příčinu uvádí podceňování důležitosti interní komunikace vedením, kdy dochází k zanedbání komunikace. Dalším problémem může být rozdílné chápání obsahu interní komunikace, zejména z hlediska obousměrné komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Často také ve firmě může docházet k nevědomému odmítání otevřené komunikace (2006, s. 14).

Urban (2015, s. 112) zjednodušuje rozdělení zdrojů komunikačních problémů jejich kategorizací do dvou hlavních skupin: „Měkké příčiny“ souvisí se schopnostmi osob, zatímco „systémové příčiny“ jsou způsobeny především nedostatečnou komunikací napříč organizací, a také přezaměstnaností (kdy vyšší počet osob vyžaduje vyšší nároky na komunikaci a lidé mají problém se mezi sebou domluvit).

5 TRENDY V INTERNÍ KOMUNIKACI

Stejně jako v ostatních oblastech života organizace, i v interní komunikaci v průběhu let vznikají nové způsoby a možnosti. Tato kapitola je zaměřena na současné trendy v interní komunikaci, což nutně neznamená pouze uvádění nových nástrojů komunikace, ale také nových přístupů či pohledů na důležitost efektivního fungování.

Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 314) uvádí jako nejnovější trend v oblasti vnitrofiremní komunikace využití komunikačního nástroje podnikových sociálních sítí. Dle jejich názoru se na sociálních sítích dá zpříjemnit a zrychlit interní komunikace, avšak hrozí zde riziko nebezpečného chování pracovníků. Sociální síť se dá přirovnat k intranetu, kdy funguje v pevně daném sociálním prostředí s určitými pravidly, vytváří se zde interpersonální či skupinové vazby a podle optimistických manažerských teorií přispívají ke spolupráci, větší cirkulaci informací a snižují transakční náklady (Heger, 2012, s. 170-172).

Chvalinová (HR news, ©2016) uvádí sedm trendů pro efektivnější komunikaci se zaměstnanci: zapojování manažerů, nepodceňování emocí, pestrost skladby zaměstnanců, názornost, jednoduchost a stručnost, cílení přímo na lidi a digitalizace.

- **Zapojování manažerů** – Mezi schopnosti manažerů nepatří jen odborné znalosti (tzv. hard skills), ale také schopnost jednat s lidmi (tzv. soft skills), což je považováno za klíčový prvek managementu (Folwarczná, 2010, s. 31). Manažerská a vnitropodniková komunikace tak výrazně ovlivňuje zaměstnanecké vztahy (Duchon a Šafránková, 2008, s. 284).
- **Nepodceňování emocí** – Manažer, který využívá své komunikační schopnosti, působí i na emoce osob, s nimiž komunikuje – to umožňuje vzbuzovat zájem, motivovat a vést zaměstnance k vytyčeným cílům organizace (Urban, 2008, s. 166).
- **Pestrost skladby zaměstnanců** – Ve všech oblastech řízení lidských zdrojů je příznivé boření věkových hranic a zajišťování vzdělání a rozvoj pracovníků všech věkových kategorií dle individuálních potřeb (Kocianová, 2012, s. 116).
- **Názornost** – Vizualizace je dobrý způsob, jak pracovat s velkým množstvím informací, které jsou převáděny do obrazové podoby, což lidé preferují více než dlouhé texty (Černý, Chytková, 2016, s. 101).
- **Jednoduchost, stručnost** – Schopnost vyhnout se komplikovanosti, snaha co nej-jednodušeji vysvětlit danou informaci, vyvarování se rozvláčnosti (Motschnig a Nykl, 2011, s. 156).

- **Cílení přímo na lidi** – Je vhodné zaměřovat se v komunikaci na všechny stupně organizační struktury, vybírat správné komunikační nástroje a klást důraz na obousměrnou komunikaci (Dvořáková a kol., 2012, s. 392).
- **Digitalizace** – Elektronická komunikace zrychluje a zjednodušuje výměnu informací, může se komunikovat na dálku, také je tato komunikace levnější než její tradiční formy (Odcházal, 2007, s. 49).

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) upozorňují na to, že aby interní komunikace fungovala i za současného trendu, kdy zaměstnanci dostávají zprávy mnoha různými způsoby a využívají různé zdroje a systémy, měly by být tyto komunikační kanály propojeny.

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Komunikace jako proces je jednou ze zásadních oblastí každého podniku. Je důležité si uvědomit, že k jejímu efektivnímu plnění nestačí pouze komunikace jednosměrná, ale je žádoucí využívání i všech ostatních směrů, čímž dochází k propojení celé organizace. Vedení firmy by mělo brát v úvahu, že funkcí interní komunikace není jen předávání informací, ale také např. stimulování, kterým lze výrazně ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců, a tím přispívat k dosažení cílů organizace.

Až 60 % problémů ve vnitrofiremním řízení je způsobeno chybami a nedostatky v komunikaci. To snižuje produktivitu, loajalitu, a naopak zvyšuje nerozhodnost a demotivovanost zaměstnanců. Aby tomuto společnosti předešla, je zapotřebí v úplném počátku nastavit samotné podmínky fungování interní komunikace.

Odborné literární prameny uvádí mnoho nástrojů komunikace, které mohou být využity ve firemní interní komunikaci. Tyto nástroje byly v teoretické části podrobně rozebrány, přičemž byla zjištěna jejich pozitiva a negativa. V závěru teoretické části jsou uvedeny také současné trendy v interní komunikaci zahrnující nejen nové nástroje, ale také přístupy a pohledy na důležitost jejího efektivního fungování.

Informace z teoretické části jsou podkladem pro část praktickou zpracovávanou na údajích z firmy KOMA Modular, s.r.o. Z poznatků z teoretické části bylo také vycházeno při analýze interní komunikace prostřednictvím dotazníkového šetření, následného vyhodnocování a také při tvorbě doporučení pro zlepšení stavu interní komunikace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

KOMA Modular je společnost s ručením omezeným sídlící ve Vizovicích ve Zlínském kraji, zapsaná 3. srpna 1992 u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 6807. Jediným statutárním orgánem, jednatelem a zároveň vlastníkem firmy je Ing. Stanislav Martinec. Úplně splacený základní kapitál od roku 2006 tvoří 11 345 000 Kč. KOMA Modular je součástí společenství KOMA FAMILY, kam se řadí také (KOMA Modular, ©2015-2017):

- KOMA Facade – dříve Dosting, přední výrobce fasád,
- KOMA Rent – pronájem obytných kontejnerů i celých modulárních staveb včetně doplňků a příslušenství,
- KOMA Slovakia – sesterská společnost se sídlem na Slovensku,
- KOMA Space – sesterská společnost se sídlem v Rakousku.

KOMA Modular je jedním z předních výrobců obytných, sanitárních, speciálních a nízkoenergetických modulů, ze kterých buduje zejména kancelářské a podnikatelské objekty, školy, prodejny, restaurace, bytové domy, domovy důchodců apod. Denní kapacita je cca 20 kusů a průměrná roční produkce dosahuje celkem 2 500 kusů, přičemž obrát firmy činí zhruba jednu miliardu Kč za rok, kdy celkový export tvoří až 85 %. Výstavba systémem KOMA byla realizována jak v Evropských zemích, tak v Norsku, Švýcarsku, v Balkánských zemích a zemích Blízkého východu, Ruské federace, Mexiku nebo i Indii či Mongolsku.

KOMA je registrovaná jako dodavatel pro UN – UNGM, také pro agencie UNDP, UNHCR, UNICEF, UNIDP, UNOPS, UNPD, UNRWA a WFP. Dále je KOMA registrována jako dodavatel obytných kontejnerů pro NATO (KOMA Modular, ©2015-2017).

Firma za svou práci obdržela mnoho ocenění, např. Firma roku, Exportér roku, Český lídr atd. (KOMA Modular, ©2015-2017). Výrazně se i například zviditelnila dodávkou modulárního českého EXPO pavilonu v Miláně 2015 na téma *Feeding the Planet, Energy for Life* (Potraviny pro planetu, Energie pro život). Tento pavilon, který KOMA zrealizovala ve spolupráci s CHYBIK KRISTOF ASSOCIATED ARCHITECTS, byl po řadě ocenění v průběhu konání akce na závěr ohodnocen bronzovou medailí za architekturu (Earch, ©2015). KOMA byla v letech 2013, 2014, 2015, 2016 a 2017 oceněna mezinárodně uznávanou firmou D&B ohodnocením Top Rating díky skvělým ekonomickým výsledkům a

dodržování platební kázně (KOMA Modular, ©2015-2017). V roce 2017 byla firma také přijata do společenství slušných firem, kdy definicí slušné firmy jsou zásady:

- Peníze jsou prostředek – nikoli cíl.
- Dělat druhým to, co chceš, aby oni dělali Tobě – nikoli dělat vše, co není zakázáno.
- Rovnováha v zájmech – nikoli preferovat vlastníky (Slusnafirma, ©2018).

7.1 Politika firmy, poslání, vize a strategie

Vedení společnosti KOMA vyhláší politiku kvality a životního prostředí jako strategický dokument (KOMA Modular, ©2015-2017), který zahrnuje příslušné body:

- Efektivní rozvoj podnikatelských aktivit za dodržení příslušných národních a mezinárodních právních a jiných požadavků pro uspokojování potřeb zákazníků.
- Využívání moderních metod řízení a plánování, týmové práce a neustálého zlepšování k udržení důvěry zákazníků.
- Investice do technického rozvoje, moderních technologií a softwarových programů pro udržení vysokého postavení.
- Výběr spolupracovníků s vysokými odbornými zkušenostmi a možnost neustálého zvyšování kvalifikační úrovně pro realizaci firemních cílů.
- Ohleduplnost k životnímu prostředí, minimalizace vznikajícího odpadu, zvyšování povědomí o ochraně životního prostředí u pracovníků.
- Pozitivní působení a ovlivňování dodavatelů zajišťující včasné a kvalitní dodávky surovin.
- Budování nového technického zázemí a zlepšování pracovních podmínek.

S uvedenou politikou kvality a životního prostředí souvisí i pravidla a hodnoty firmy (KOMA Modular, ©2015-2017):

- Zaměřit se na to, co firma umí.
- Základem úspěchu je spolupráce – interní i externí.
- Přijímání zodpovědnosti.
- Být obezřetný vůči jistotě a úspěchu.
- Pohybování se v úrovni toho nejlepšího a snaha dále zlepšovat.
- Základem je „chtít, začít, vydržet, dokončit, udržet“.
- Stanovování si náročných cílů.

- Respekt k zákazníkům, kolegům a k sobě samým.
- Přispívání konkurenčnímu prostředí dobrými hodnotami společnosti.

Poslání společnosti KOMA je pomáhat lidem a obohatit svět. Vizí má firma hned několik, a to (KOMA Modular, ©2015-2017):

- Být firmou, se kterou se dobře spolupracuje.
- Stát se firmou s nejspokojenějšími zaměstnanci.
- Vyvíjet a efektivně vyrábět chytrou, jednoduchou, kvalitní modulární stavebnici KOMA.

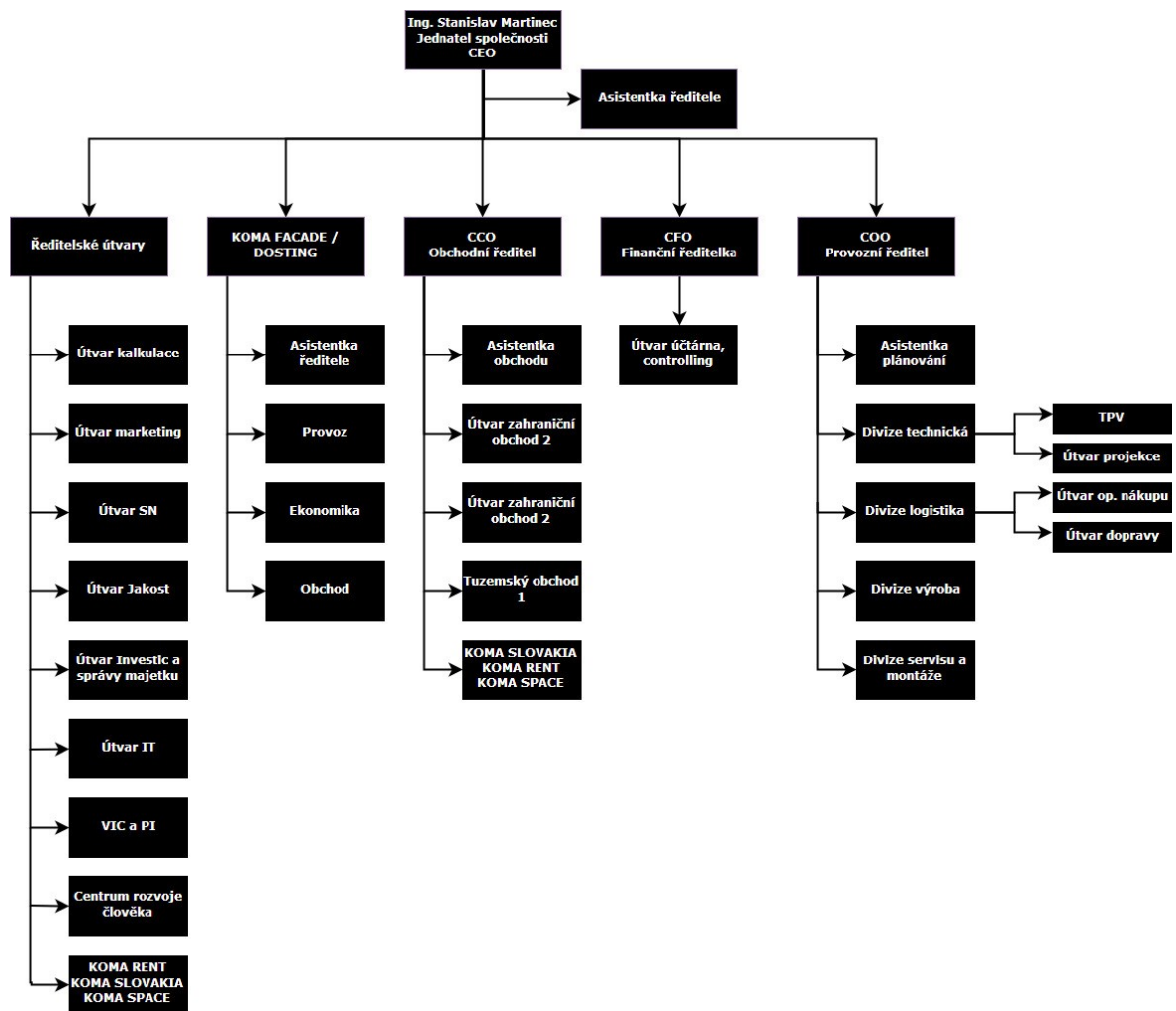
Strategie, které KOMA využívá k docílení svých vizí, jsou následovné (KOMA Modular, ©2015-2017):

- Lišit se od konkurence.
- Upřednostňovat dodávky na klíč.
- Inovovat, věnovat se vývoji modulárních staveb.
- Využívat nejmodernější technologie.
- Preferovat dlouhodobou spolupráci.

7.2 Organizační struktura

KOMA Modular, s. r. o. má jediného majitele, ředitele a zároveň jednatele. Společnost má poměrně složitou organizační strukturu platnou od 31.1.2018 (viz Příloha I), jejíž zestručněná verze popisuje základní divize a útvary.

Přímo pod ředitele (CEO) spadají ředitelské útvary a ředitelské divize (COO, CCO, CFO a KOMA FACADE/DOSTING), které se dále člení. Provozní ředitel (COO) má pod sebou čtyři jednotlivé divize, z toho dvě (technická a logistika) se ještě dělí na několik útvarů. Pod obchodního ředitele (CCO) patří jednotlivé útvary obchodu, finanční ředitelka (CFO) je pouze nad jediným útvarem účtárny a controllingu. KOMA Facade, KOMA Slovakia, KOMA Rent a KOMA Space jsou oddělené sesterské společnosti a jejich znázornění v organizační struktuře je pouze orientační. Personální útvar se společně s KOMA školou řadí pod ředitelský útvar Centrum rozvoje člověka.



Obr. 1. Organizační struktura KOMA Modular, s.r.o.
(dle interních zdrojů firmy)

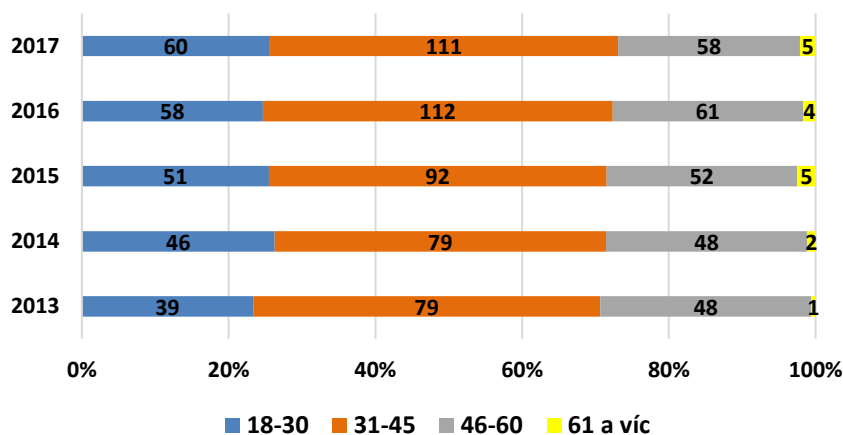
7.3 Struktura a vývoj počtu zaměstnanců

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v jednotlivých letech fungování firmy KOMA Modular má rostoucí charakter.

Tab. 1. Průměrný evidenční počet zaměstnanců
(dle interních zdrojů firmy)

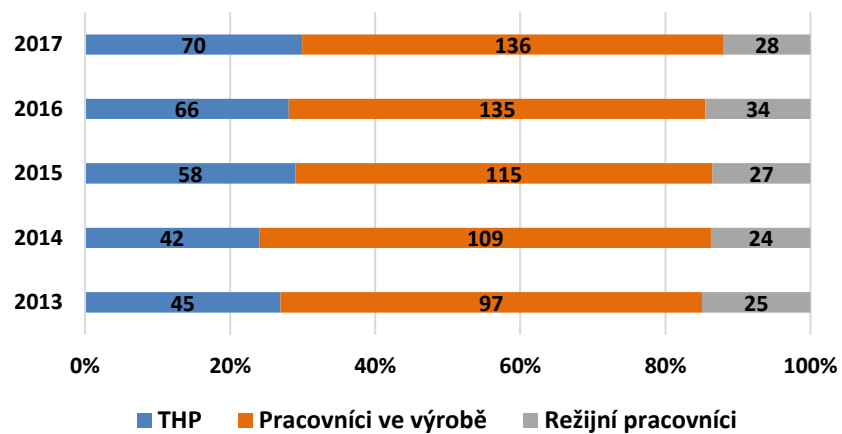
Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Celkem	167	175	200	235	234

Obr. 2 a Obr. 3 znázorňují průměrné počty zaměstnanců za posledních pět let. Tyto počty jsou navíc na Obr. 2 rozčleněny dle čtyř věkových skupin a na Obr. 3 dle pracovního zařazení zaměstnanců.



Obr. 2. Průměrné počty zaměstnanců, dle věkových skupin (2013-2017)
(vlastní zpracování)

Věková struktura zaměstnanců není zcela vyvážená. Ve všech sledovaných letech firma zaměstnávala nejvíce lidí ve věkové kategorii 31-45, kteří tvořili téměř 50 % všech zaměstnanců. Kategorie 18-30 i 46-60 tvoří cca 25 %, zatímco kategorie 61 a víc v žádném sledovaném roce nedosáhla ani 3 % celkového počtu zaměstnanců.



Obr. 3. Průměrné počty zaměstnanců, dle pracovního zařazení (2013-2017)
(vlastní zpracování)

Jelikož se jedná o výrobní firmu, je zcela logické, že nadpoloviční část celkového počtu zaměstnanců tvoří pracovníci ve výrobě. Největší zastoupení měli v roce 2014, kdy tvořili více než 62 % firmy. Dle posledních údajů (rok 2017) pracovníci ve výrobě činili zhruba 58 %, zatímco THP necelých 30 % a režijní pracovníci téměř 12 %.

8 SOUČASNÉ ASPEKTY INTERNÍ KOMUNIKACE

Na základě rozhovoru se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců, interních směrnic a také osobních zkušeností v rámci praxe ve společnosti KOMA, jsou v této kapitole popsány současné aspekty interní komunikace – a to jak samotné principy, tak všechny nástroje interní komunikace, které společnost používá.

8.1 Principy interní komunikace

Podstatnou informací ve firmě KOMA je fakt, že existuje pouze jedna směrnice ohledně interní komunikace, a tato směrnice se týká vedení porad. Další psané pravidlo je Opatření ředitele č. 126, které uvádí několik hlavních zásad při komunikaci prostřednictvím emailu. V ostatních případech se firma řídí nepsanými principy.

Prvním a zároveň tím nejdůležitějším principem interní komunikace v KOMA je nutnost předávání informací dále těm, kteří je potřebují pro svou práci. To souvisí se zaváděním veškerých informací do informačního systému Helios a také s tím, že vedoucí pracovníci mají povinnost sdělovat svým podřízeným veškeré informace, které se probírají na poradách a schůzích.

Dalším nepsaným pravidlem je upřednostňování osobního hovoru, a pokud toto není možné, využití telefonního hovoru. Teprve následně přichází na řadu další komunikační nástroje.

8.2 Používané nástroje interní komunikace

V KOMA se využívá mnoho nástrojů interní komunikace, a sice osobní či telefonický hovor, schůze a porady, nástěnky a tabule, televize, firemní časopis a E-bulletin, intranet, informační systém Helios, email a chat, sociální sítě a další. Všechny zmíněné nástroje jsou v této kapitole popsány.

8.2.1 Osobní hovor, telefonický hovor

Jedním z principů v KOMA je, že všechny záležitosti, které je nutné či možné vyřešit hned, by se pokud možno mělo řešit tváří tvář při osobní hovoru. Tento způsob komunikace je upřednostňován především kvůli pravděpodobnosti rychlého a srozumitelného vyjasnění řešené situace a okamžité zpětné vazbě.

Jestliže není možnost osobního hovoru, je zvolen způsob komunikace prostřednictvím telefonu, který je jednodušší, rychlejší a přímější než například řešení situace přes e-mail.

8.2.2 Schůze, porady

Firma KOMA má ve svých směrnících část zabývající se vedením porad a týmů. Směrnice zadává pravidla, například stanovuje moderátora, který určuje cíl, také dobu trvání, zapisovatele, prostory na firemním serveru pro zápisy apod. Tyto standardy se týkají pouze technickohospodářských pracovníků. V systému Helios je také zapsána směrnice určující harmonogram pravidelných porad a týmů. Interní porady divizí, kontroly a porady divizí a kontrolní týmy a komise se konají jednou za týden, porady vedení pouze jednou za měsíc. Je přesně stanovený čas a místo porad a tento harmonogram se pravidelně aktualizuje dle potřeby.

Speciální formou tohoto komunikačního nástroje jsou čtvrtletní schůze s ředitelem, které probíhají ve výrobě a u THP odděleně. Spokojenost zaměstnanců se čtvrtletními schůzemi se dříve zjišťovala, ale v posledních letech se od vyhodnocování upustilo, jelikož nebylo považováno za dostatečně užitečné.

Schůze ve výrobě trvající asi dvacet minut jsou svolány na konkrétní čas v montážní hale, kde se shromáždí všichni přítomní zaměstnanci z oddělení výroby v kruhu blízko Ing. Stanislava Martince. Po přivítání ředitel informuje zaměstnance o základních informacích týkajících se současného hospodaření firmy včetně aktuálních a budoucích zakázek, procenta nemocnosti apod. Výhodou schůze je její osobní stránka. Nevýhodou je však fakt, že mluvené slovo pana ředitele Martince není tak hlasité, aby jej slyšeli úplně všichni, také zde při takovém množství účastníků není pro každého dobrá viditelnost. Dalším záporem je i negativní přístup některých zaměstnanců, kteří v průběhu schůze nedávají pozor, odchází či pokračují v práci.

Schůze technickohospodářských pracovníků a vedení konající se v jídelně trvá o poznání déle, přibližně čtyřicet pět minut. Je zde také řečeno více informací z oblasti řízení, plánování apod. Slyšitelnost a viditelnost je zde značně lepší než v hale. Na konci je dán prostor pro diskusi, kdy se ale jen ojediněle rozvine delší hovor. Velkou výhodou je, stejně jako u schůzi v hale, osobní stránka. Vzniká tak přátelštější atmosféra a zaměstnanec může nadobýt pocitu, že mu jeho nejvýše nadřizený není až tolik vzdálený. Další pozitivum je také znemožnění komunikačního šumu, kdy zaměstnanci dostanou všechny důležité informace z první ruky, a dochází tak eliminaci možného nedorozumění.

8.2.3 Nástěnky, tabule a televizní obrazovky

Magnetické nástěnky a bílé tabule na fixy jsou jednoduchým způsobem komunikace využívající se ve výrobní hale. Klasické tabule se dříve používaly pro šíření informací o tom, jaký modul má v daný den opustit halu a v jakém pořadí, pro tento účel však tabule nahradily televizní obrazovky. V současnosti se ve výrobní hale popisovací tabule sice nachází, ale nepoužívají se. Je zde umístěna jedna velká nástěnka, avšak na místě, kudy neprochází všichni zaměstnanci. Na této nástěnce, kterou navrhl průmyslový inženýr, najdeme rozpisy směn, oficiální prohlášení ředitele, layout haly a informace o Koma-škole a z personálního oddělení. Za tyto jednotlivé sekce zodpovídají lidé z jednotlivých oddělení (např. Koma-škola – zástupkyně vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců, personální oddělení – personalista apod.). Informace však může na nástěnku vkládat kdokoliv, kdo chce něco sdělit. Řadoví zaměstnanci však tuto možnost prakticky nevyužívají, ani pro pracovní ani pro soukromé účely.

Jak již bylo zmíněno, klasické tabule ve výrobní hale nahradily televizní obrazovky, nachází se zde celkem tři. Využívají se především pro informování pracovníků o plánovaném dohotovení modulů a jejich odbavení.

8.2.4 Tablety

Nový nástroj interní komunikace, který se začal používat ve výrobní hale začátkem roku 2018, jsou tablety. Tablety nahradily z větší části papírovou dokumentaci, která byla převedena do elektronické verze. Tablety mají mistři a parťáci a několik dalších kusů bylo rozdáno mezi řadové dělníky, ale s omezenými funkcemi (bez přístupu k emailu či fotoaparátu). Ostatní pracovníci, kteří potřebují do dokumentace nahlédnout, musí mít k těmto tabletům přístup.

Náklady na pořízení tabletů a softwarů jsou neveřejnou interní informací. Ceny samotných tabletů se na trhu pohybují od dvou až po třicet šest tisíc korun, dle značky, operačního systému, operační paměti, rozlišení displeje apod.

8.2.5 Informativní papíry na dveřích

Ve firmě se hojně používají jednoduché papíry připevněné na dveře pro rychlé upozornění co největšího počtu zaměstnanců o důležitých a naléhavých informacích, především o vyhlášení pracovních sobot, o změnách ve směnách či o školení a kurzech.

Nejčastěji se jedná o jednoduchý, krátký text vytištěný na papíře o velikosti A4, vyvěšený na místech, kudy musí procházet všichni pracovníci – na dveřích do šaten, jídelny, výrobní haly apod. Tento komunikační nástroj používá pro šíření informací zejména personalista, zástupkyně vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců, šéf výroby a také mistři.

8.2.6 Firemní zpravodaj Koumák

Firemní časopis s výstižným názvem Koumák vychází nepravidelně a je rozdáván všem zaměstnancům. Historicky první číslo jeho „staršího bratra“ KOMA_ZPRAVODAJ vyšlo v květnu roku 2006 a byl to jen jeden list. Od patnáctého čísla časopis změnil název na současný, rozšířil se na celé dvě strany a byl již plný obrázků a modulárních článků. V roce 2012 si Koumák prošel změnou designu a z pár stránek se staly opravdové noviny s mnoha rubrikami. V září 2016 vyšlo už 100. číslo tohoto časopisu a firma se v budoucnosti chystá na jeho další úpravy jak po designové stránce, tak po té obsahové. Celkové náklady na celou přípravu a tisk jednoho čísla se pohybují v částce okolo 40 tis. Kč.

Cíle Koumáku je informovat, ale také pobavit. V současné době obsahuje články jak o firemní kultuře, tak o architektuře, novinkách a inovacích, nebo o sesterských společnostech. Součástí každého vydání je také medailonek/rozhovor s některým ze zaměstnanců firmy, nechybí ani oznámení o narozeninách, svátcích či důležitých životních událostech jako je narození dítěte, svatba či odchod do důchodu. Na konci každého vydání najdeme část pojmenovanou jako „Lelky“, což je KOMA osmisměrka a sudoku.

8.2.7 E-bulletin

Občasník KOMA e-bulletin, který vychází nepravidelně každých pár měsíců, slouží primárně pro externí komunikaci se zákazníky a všemi příznivci modulů a výstaveb. Kdokoliv, kdo vyplní na internetových stránkách firmy svou emailovou adresu, začne dostávat přehled o dění ve světě modulární architektury, novinky systému modulární výstavby KOMA a informace o akcích a událostech ve firmě.

8.2.8 IS Helios

KOMA využívá interní informační systém Helios společnosti Asseco Solutions, a.s., což je jeden z největších producentů podnikových informačních systémů na českém a slovenském trhu (Helios, 2018). Náklady na tento IS jsou nezveřejněnou interní informací. IS Helios obsahuje mimo veškeré směrnice také všechny informace potřebné pro chod firmy. Zapisu-

jí se zde všechny údaje počínaje objednávkami, zpracováním zakázek, přes účetnictví až po seznamy zaměstnanců.

Ne všichni zaměstnanci tento informační systém používají, jelikož ne všichni jej používat potřebují. Primárně IS Helios slouží technickohospodářským pracovníkům, pracovníci ve výrobě k tomuto systému nemají přístup.

8.2.9 Interní web

Na internetu nalezneme interní web KOMA, tzv. „i.Koma“, který zaměstnanci využívají hlavně proto, že se zde zapisují důležité aktuality a zprávy z firmy. Jde i o informace, které se nevyskytují v IS Helios. Jedná se například o docházku, obědy, Koma školu, Codexis apod. Web je zčásti přístupný i pro externí uživatele nacházející se ve firemním areálu (používající firemní síť), avšak některé kategorie, jako Safetica, pošta nebo katalog dílů, jsou uzamčené a dostupné pouze pro přihlášené uživatele.

Interní web má na starosti IT manažer, ale i někteří další zaměstnanci zde mají práva na zveřejňování určitých příspěvků.

8.2.10 E-mail, chat

Vedení firmy včetně technickohospodářských pracovníků má přidělen svůj pracovní email, pomocí nějž se elektronicky nejvíce komunikuje – co se kanceláří týče. Zaměstnanci ve výrobě pracovní email nemají. Emailová adresa pro nového zaměstnance je zajištěna IT manažerem na základě informací z personálního oddělení již první den jeho nástupu do práce.

Součástí emailu je i chat, který zahrnuje psaní klasických textových zpráv a také skupinový chat či odesílání emotikonů.

8.2.11 Sociální sítě

Sociální sítě se v posledních letech staly nedílnou součástí lidských životů, a pro firmy jsou skvělým místem pro propagaci, jedná se také o dodatečné informování zaměstnanců, upoutání potencionálních zákazníků či nábor zaměstnanců.

KOMA v trendu využívání sociálních sítí nezaostává, svůj účet již má na stránkách jako je Youtube (cca 200 odběratelů, přičemž největší počet shlédnutí jednoho videa je téměř 27 tisíc), Facebook (přes osm tisíc sledujících), Instagram (cca 200 sledujících), Twitter (cca 200 sledujících) nebo LinkedIn (přes 200 sledujících). Tyto sociální sítě má na starosti

marketingové oddělení, kterému pomáhá agentura. Pro firmu však slouží jen jako nástroj pro externí komunikaci, kdy se zveřejňování noviněk, zajímavostí, akcí apod. velice snadno dostává k cílovým příjemcům vně organizace, kteří mohou na dané téma reagovat, sociální sítě se také hojně používají v rámci placené reklamy. Co se týče interní komunikace, KOMA nemá na sociálních sítích vytvořenou žádnou interní skupinu, ve které by komunikace mezi zaměstnanci probíhala.

8.2.12 Schránky na připomínky a návrhy

V KOMA je rozšířené povědomí o možnosti využívání schránky umístěné ve výrobní hale, do které mohou zaměstnanci vhazovat tzv. „žluté lístečky“ se svými návrhy na zlepšení či inovace. Tento formulář obsahuje údaje o navrhovateli, stručném názvu a popisu návrhu.

Schránka je pravidelně vybírána a vyhodnocována průmyslovým inženýrem, který následně vyplňuje formulář Vyjádření ke zlepšení nebo úspoře. Užitečné návrhy se rozdělují podle očekávané úspory pod a nad 50 tis. Kč. Zaměstnanci, jehož návrh je ohodnocen jako užitečný, přísluší finanční odměna, která je mu vyplacena na pokladně.

8.2.13 Komunikace v rámci systému Persyt

Mezi specifický druh komunikace ve firmě se dá zařadit i analytické hodnocení zaměstnanců v systému Persyt 8000. Tento program slouží primárně k sebehodnocení a hodnocení zaměstnanců v oblasti kompetencí, což je jedním z nejdůležitějších manažerských nástrojů podporující řízení pracovního výkonu a celkového rozvoje zaměstnanců včetně motivace. Nástroj Persyt přináší (Persyt, 2009):

- Moderní hodnocení založené na metodě kompetenčního modelu.
- Možnost realizovat hodnocení přímým nadřízeným, sebehodnocení a také umožňuje hodnocení pomocí 360° zpětné vazby.
- Manuál či školení pro manažery pro zvládnutí hodnocení, a to včetně závěrečného hodnotícího rozhovoru.
- SW nástroj usnadňující administraci hodnocení a práci s jeho výstupy.

Hodnotící program Persyt funguje v KOMA už tři roky a prochází si jím postupně všichni zaměstnanci. Po sebehodnocení zaměstnance a následném hodnocení jeho nadřízeným, by měla proběhnout interakce mezi těmito dvěma lidmi, tzv. hodnotící rozhovor. Při setkání nadřízeného s hodnoceným zaměstnancem má docházet k výměně názorů tak, aby bylo

dosaženo nějaké konkrétní dohody, případně může být navrhnout rozvojový plán zaměstnance.

Hodnotící rozhovor má několik cílů (Motivace 8000, 2018):

- S jednotlivými zaměstnanci projednat hodnocení.
- Dát příležitost vyjádřit se k hodnocení.
- Dát možnost vyřešit problémy, které se v hodnocení objevily.
- Nacházet možnosti zlepšování pracovního výkonu.
- Zhodnotit současný individuální vzdělávací plán zaměstnance.
- Sjednat nový individuální vzdělávací plán zaměstnance.

Celkové náklady programu Persyt na jeho pořízení a používání jsou nezveřejněnou interní informací.

9 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM ROZHOVORU SE ZÁSTUPKYNÍ VZDĚLÁVACÍHO CENTRA A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Rozhovor se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců se uskutečnil 26. ledna 2018 v sídle společnosti a trval přibližně hodinu a půl. Reakce na otázky předem nachystané i spontánně plynoucí z diskuse byly zaznamenávány v podobě poznámek.

Z tohoto rozhovoru bylo zjištěno, že jak vedení, tak jednotliví pracovníci jsou si vědomi chyb v systému interní komunikace. V KOMA je zapotřebí úzké komunikace mezi všemi útvary, jelikož se tato společnost zabývá ne typově stejnými, ale právě atypickými modulárními stavbami, které jsou složité na výrobu.

Prvním důležitým aspektem, se kterou úzce souvisí problémy s interní komunikací, je nejednoduchá struktura organizace. Firma je rozdělena na několik útvarů a divizí a celý proces získání a zpracování zakázky je poměrně dlouhý a komplikovaný, z čehož plynou složité informace, a složité předávání těchto informací vede ke komunikačním chybám. Do informačního systému firmy, IS Helios, se zaznamenává celý průběh zakázky, ale díky již zmíněným množstvím stupňů zpracování může snadno nastat chyba. Navíc pokud v průběhu procesu zpracování dojde k nějaké změně, kterou zaměstnanec zavede do systému, tak tento systém ostatní stupně na danou změnu neupozorní.

To souvisí s dalším nezanedbatelným faktem komplikující interní komunikaci – nespolu-práce jednotlivých útvarů v rámci samotných THP. Nekomunikace a předsudky se vytvářejí právě zde, nikoli ve výrobě, kde jsou si zaměstnanci více bližší a upřímnější. Zpracování zakázek prochází dlouhým procesem v rámci THP, než se dostanou do výroby. Během tohoto procesu nastávají velké komunikační problémy, jejichž opakováním vznikají mezi pracovníky i osobní rozepře. Stačí, když jeden útvar přesně nepochopí práci jiného útvaru, a vzniklý problém se s posouváním zakázky dál už jen zvětšuje. Zástupkyně vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců uvedla jako možnou příčinu těchto neshod skutečnost, že lidé v rámci THP jsou rozdělení podle útvarů, a nikoli na týmy, které by ve stejném složení pracovali na jednotlivých zakázkách. V současné situaci tedy na zakázkách spolupracují vždy jiní lidé – podle vytíženosti a dle druhu obchodu (tuzemský, německý, anglický) a norem v dané zemi, do které objednávka putuje.

Další nepříjemností je také obrovská propast mezi budovou THP a výrobní halou. Mezi zaměstnanci v kancelářích a zaměstnanci ve výrobě nejsou moc blízké vztahy, jsou si cizí, připadají si vzdálení a často dochází k vzájemnému nepochopení – či neocenení – práce těch druhých.

Ve firmě také dochází k tomu, že se zaměstnanci relativně pozdě dozvídají některé informace, např. uskutečnění pracovních sobot. V těchto případech se využívá informačních listů upozorňujících na aktuální situaci, které se vyvěšují na místech, kudy prochází všichni zaměstnanci (dveře do jídelny, do šaten a do výrobní haly).

V KOMA se objevují tendence k vyřešení některých komunikačních problémů, zejména pak pokusy o sblížení pracovníků mezi jednotlivými útvary. K tomuto mají sloužit různé společenské akce, ať už přímo ve firmě či mimo ni. V současné době se sice konají události v prostorách firmy, jako např. Den otevřených dveří, Dětský den nebo Mikuláš, nicméně akce mimo pracovní prostředí se zorganizují už jen velmi zřídka. Několikrát už byla dohodnuta např. fotbalová setkání, kde se počítalo s hojnou účastí zaměstnanců, nicméně ta musela být na poslední chvíli zrušena kvůli pracovní vytíženosti. Motivace pracovníků zajišťovat takové akce tedy rapidně poklesla.

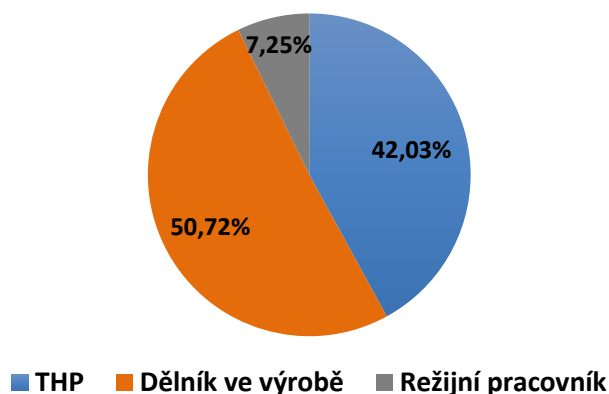
10 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci společnosti KOMA Modular, s.r.o. spokojeni se současným stavem interní komunikace, zda a jak často používají dané komunikační nástroje a co si o nich myslí ohledně užitečnosti. Dotazník (viz Příloha II), obsahoval celkem třicet otázek, z toho dvě otevřené, dvacet čtyři uzavřených a tři polootevřené. Měl čtyři části – 1. část se týkala označení míry souhlasu s uvedenými výroky, 2. část se skládala z uzavřených a polootevřených otázek ohledně běžné pracovní komunikace, 3. část tvořily tři tabulky týkající se informačních zdrojů a ve 4. části se respondenti mohli vlastními slovy vyjádřit k současnému stavu interní komunikace. Dotazník vznikl ve spolupráci s firmou tak, aby měl co největší vypovídací hodnotu a zároveň nebyl svým zpracováním pro respondenty matoucí.

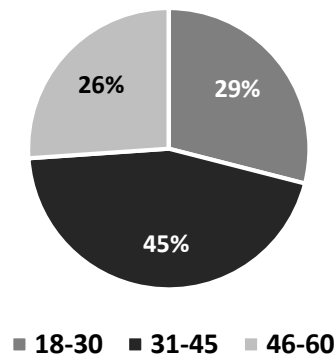
Šetření proběhlo dne 9. března 2018, kdy zaměstnancům bylo rozdáno sto dotazníků v tištěné podobě. Čas na vyplnění se stanovil na tentýž den, ale kvůli nízké návratnosti byl termín odevzdání prodloužen do konce následujícího týdne, tj. 16. března 2018. Ke stanovenému datu se navrátilo celkem 69 vyplněných dotazníků, což znamená téměř 70 % návratnost.

10.1 Respondenti

Respondenti byli zaměstnanci společnosti KOMA Modular, s.r.o., a to jak THP, tak i dělníci ve výrobě a režijní pracovníci (sklad, dispečink, údržba), a to v procentuálním poměru cca 42:51:7. Rozdělení respondentů dle pracovní pozice tedy alespoň přibližně odpovídá struktuře zaměstnanců, která dle posledních údajů tvoří procentuální poměr 30:58:12.



Obr. 4. Pracovní pozice respondentů
(vlastní zpracování)



Obr. 5. Věk respondentů
(vlastní zpracování)

Věk respondentů byl v dotazníkovém šetření rozdělen na čtyři kategorie: 18-30, 31-45, 45-60 a 61 a víc. Ani jeden z respondentů nespadá do kategorie 61 a víc, dle struktury zaměstnanců tato kategorie tvoří pouze 2 % z celkového počtu zaměstnanců. Je však velmi pozitivní záležitostí, že se podařilo oslovit zástupce ostatních tří kategorií, které tvoří naprostou většinu organizace.

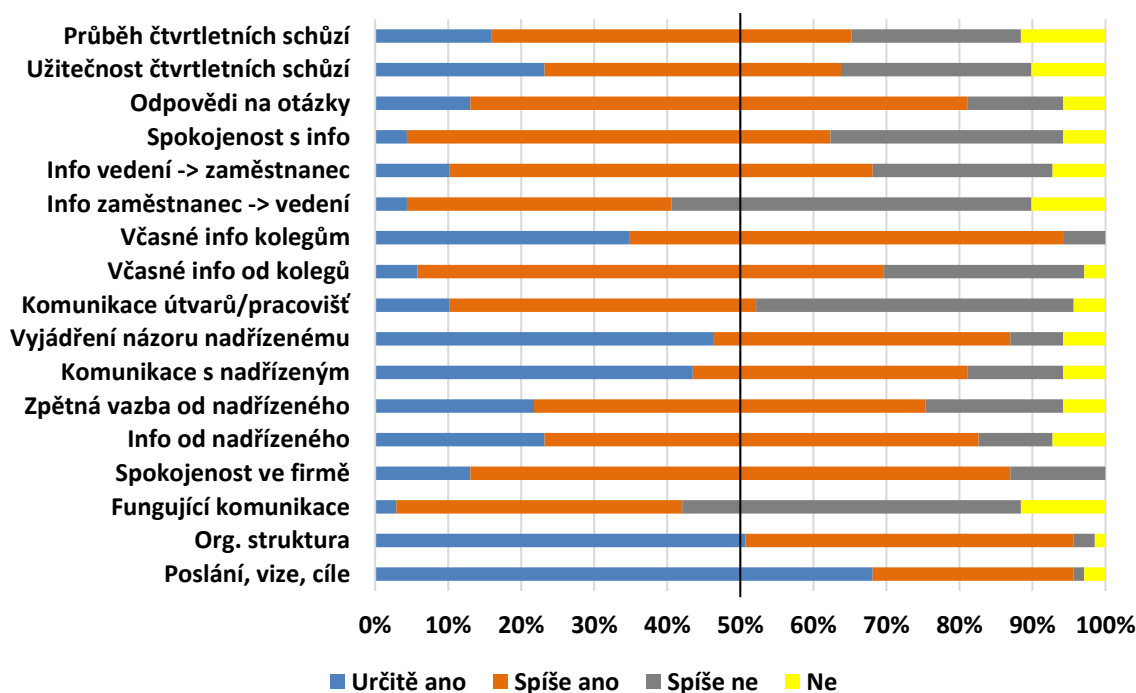
Je však nutno brát v úvahu, že 69 vyplněných dotazníků je pouze necelých 30 % všech zaměstnanců firmy, což představuje limit tohoto šetření.

10.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola je zaměřena na rozbor výsledků dotazníkového šetření.

První část:

První část dotazníkového šetření tvořila tabulka, kde respondenti měli označit míru souhlasu s danými sedmnácti výroky. Záměrně nebyla nabídnuta možnost „Nevím“, aby nedocházelo k vyhýbání se jednoznačným odpovědím.



Obr. 6. Míra souhlasu s výroky
(vlastní zpracování)

Výroky 1. a 2. byly zahrnuty do dotazníkového šetření pro ověření základních znalostí respondentů o firmě. Z grafu jsou zřejmé pozitivní výsledky, kdy pouze 4,3 % dotázaných (3 respondenti) spíše nebo vůbec nezná poslání, vize a cíle firmy, totožné procento je i u znalosti organizační struktury. To odpovídá předpokladům, jelikož každý nový zaměstnanec prochází tzv. Koma-školou, kde se seznamují i s těmito základními fakty o firmě.

Více jak polovina respondentů (58 %, tj. 40 zaměstnanců) nemá pozitivní pohled na všeobecnou informovanost a interní komunikaci ve firmě. Tato skutečnost se však nedá pokládat za nijak výjimečnou, podle Horákové, Škapové a Stejskalové (2008, s 126) se téměř vždy většina zaměstnanců domnívá, že komunikace ve firmě by mohla být lepší.

Tab. 2. Všeobecná informovanost a komunikace, dle pracovního zařazení
(vlastní zpracování)

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
THP	3,4%	48,3%	41,4%	6,9%	100%
Pracovník ve výrobě	2,9%	28,6%	51,4%	17,1%	100%
Režijní pracovník	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	100%

V Tab. 2. lze vidět, jak výrokem „Všeobecná informovanost a komunikace ve firmě funguje dobře“ souhlasili respondenti v jednotlivých pracovních zařazeních. Největší nespokojenost

nost s všeobecnou informovaností a interní komunikací vyjadřovali pracovníci ve výrobě, což se dalo očekávat (jelikož jsou nejdále od hlavního zdroje – ředitele).

Velké pozitivum pro společnost KOMA je skutečnost, že se 87 % respondentů kloní ke kladnému názoru ohledně celkové spokojenosti ve firmě. Nikdo neoznačil odpověď „Ne“. Zbylých 13 % dotázaných (9 respondentů) odpovědělo „Spíše ne“. Čtyři z nich se nachází ve věkové kategorii 18-30, ostatních pět v kategorii 30-45. Osm z těchto devíti zaměstnanců pracují ve výrobě a sedm z nich se taktéž domnívá, že informovanost a interní komunikace ve firmě spíše nebo vůbec nefunguje. Dle Holé (2006, s. 14) spolu špatná interní komunikace a nespokojenost zaměstnance souvisí, neinformovanost nejen že zvyšuje nedůvěru, pasivitu a demotivovanost, ale také může vést až k odchodu pracovníka z organizace.

Čtyři tvrzení se týkala komunikace s nadřízeným, kdy bylo cílem zjistit funkčnost obou směrů komunikace. Přes 82 % respondentů uvedlo, že se informace potřebné pro svou práci dozívají od nadřízeného včas. Podobné procento (75 %) souhlasilo s tím, že od nadřízeného dostávají zpětnou vazbu na svou práci. Téměř 25 % se však zpětné vazby spíše nebo vůbec nedočkává. To se odráží na celkové spokojenosti se způsobem, kterým nadřízený se zaměstnanci komunikuje – u 19 % respondentů nebylo zaznamenáno kladné hodnocení. Tato čísla ovšem nejsou příliš velká v porovnání s odpověďmi „Určitě ano“, která činí téměř 44 %. Pozitivní odpovědi se objevily taktéž u výroku „Můžu bez obav vyjádřit svůj názor nadřízenému“, kdy více než 46 % respondentů uvedlo „Určitě ano“ a dalších téměř 41 % „Spíše ano“, což značí určitou otevřenost a důvěru mezi nadřízeným a podřízeným.

Je zřejmé, že názor zaměstnanců na komunikaci s lidmi z jiných útvarů/pracovišť je nejednoznačný. 47,8 % (36 respondentů) označilo „Spíše ne“ nebo „Ne“, z toho je jedenáct technickohospodářských pracovníků, dvacet pracovníků ve výrobě a dva režijní pracovníci. 52,2 % (33 respondentů) uvedlo „Spíše ano“ nebo „Určitě ano“, z toho osmnáct spadá do kategorie THP, patnáct pracovníků ve výrobě a tři režijní pracovníci. Z daného rozdělení se potvrzuje skutečnost, že pracovníci ve výrobě vyjadřují větší nespokojenost s interní komunikací.

Odpovědi na výroky týkající se horizontálního směru komunikace ukazují, že komunikace mezi kolegy funguje relativně dobře. Nicméně 30,4 % respondentů uvedlo, že jim kolegové spíše nebo vůbec nepředávají potřebné informace pro práci včas, na čemž by zaměstnanci měli zapracovat. Pouze 5,8 % respondentů přiznalo, že oni sami svým kolegům po-

třebné informace včas spíše nepředávají – promítl se zde tak efekt, kdy lidé mají tendenci hodnotit sami sebe lépe a ostatní kritičtěji.

Přes 59 % dotázaných se nedomnívá, že by se důležité informace dostávaly k vedení. Dle rozdělení odpovědí respondentů podle pracovního zařazení je zřejmé, že je značný rozdíl mezi THP a pracovníky ve výrobě a režijními pracovníky. Většina THP si myslí, že se důležité informace k vedení dostávají, zatímco u ostatních pracovních pozic je to právě naopak. Je tedy možné, že jsou pracovníci ve výrobě a režijní pracovníci toho názoru, že vedení firmy jejich názor nezajímá. V dané věci se však také nedá vyloučit možnost nedostatečné vertikální komunikace.

Tab. 3. Dostávání důležitých informací k vedení, dle pracovního zařazení
(vlastní zpracování)

	Určitě ano / spíše ano	Spíše ne / určitě ne	Celkem
THP	62,07%	37,93%	100 %
Pracovník ve výrobě	25,71%	74,29%	100 %
Režijní pracovník	20,00%	80,00%	100 %

Naopak 68 % respondentů věří, že s nimi vedení firmy jedná otevřeně, což je velmi pozitivní aspekt.

Na tvrzení, že je respondent spokojen s množstvím a kvalitou informací, které dostává, kladně odpovědělo 62,3 % dotázaných. Přestože téměř 38 % (26 respondentů) nejsou spíše nebo vůbec spokojeni s množstvím a kvalitou informací, které dostávají, pouze necelých 19 % uvedlo, že na své otázky spíše nebo vůbec nedostávají odpovědi. Tudíž téměř 83 % respondentů odpovědi na své otázky dostávají. Z toho se tedy dá vyvodit, že část zaměstnanců se nezeptá na informace, s jejichž množstvím a kvalitou jsou nespokojeni. Důležitý je fakt, že 16 respondentů z těchto 38 % se nedomnívá, že s nimi vedení firmy jedná otevřeně – proto zde můžeme hovořit o pravděpodobné souvislosti.

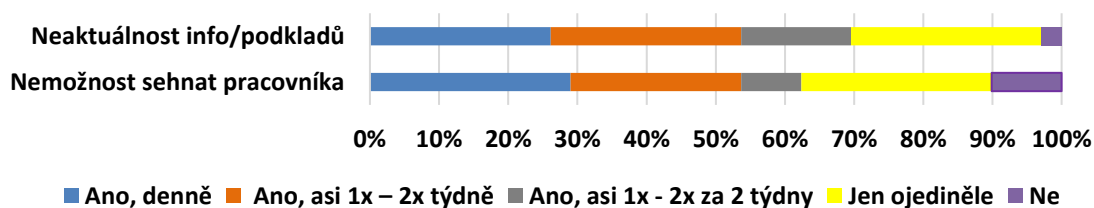
Mezi respondenty je značná nevyrovnanost, co se pohledu na užitečnost a formu průběhu čtvrtletní schůze s ředitelem týče. Přibližně 36 % dotázaných nevnímá tyto schůze jako užitečné a 35 % také nepovažuje její formu za zcela dobrou. Zajímavé je rozčlenění odpovědí na základě věku. Nejmladší kategorie je v názoru na užitečnost čtvrtletních schůzí rozdělena téměř na rovnou polovinu, kdežto u ostatních kategorií je zaznamenána převaha kladných názorů. To může znamenat, že si mladší část zaměstnanců neuvědomuje důležitost samotné existence těchto schůzí.

Tab. 4. *Užitečnost čtvrtletních schůzí, dle věkových kategorií*
(vlastní zpracování)

	Určitě ano / spíše ano	Spíše ne / určitě ne	Celkem
18-30	55%	45%	100%
31-45	65%	35%	100%
46-60	72%	28%	100%

Druhá část:

Z grafu (viz Obr. 7.) je viditelné, že se zaměstnanci ve společnosti KOMA s prostoji díky nemožnosti sehnat určitého pracovníka potkávají. 29 % respondentů uvedlo, že se jim tato situace stává denně, 24,6 % snížilo četnost na 1x – 2x týdně a 8,7 % na 1x – 2x za dva týdny. Celkem 27,5 % (19 zaměstnanců) se potýká s danou situací pouze ojediněle a zhruba 10 % se s takovými situacemi vůbec neseťkává. Z rozdělení dle pracovních pozic vyplývá, že častěji se s prostoji potýkají ve výrobě.

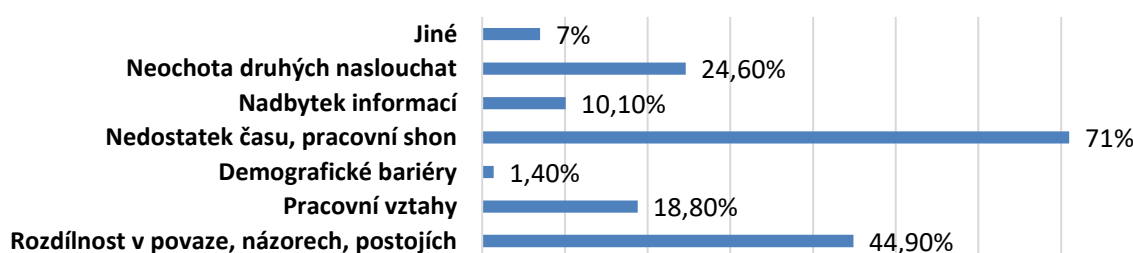


Obr. 7. *Nemožnost sehnat pracovníka, dostávání neaktuálních informací/podkladů*
(vlastní zpracování)

Více jak polovina (téměř 51 %) uvedla prostoje v řádech minut, necelých 35 % v řádech hodin a pouze 4,3 % (3 zaměstnanci) v řádech dnů. Cca 10 % se s prostoji nepotýká, což odpovídá hodnotám v předchozí otázce.

Problém neaktuálnosti informací nebo podkladů zde taktéž zasahuje do práce zaměstnanců. Více než 26 % respondentů uvedlo, že dostávají neaktuální informace či podklady denně, a dalších více než 27 % asi 1x – 2x týdně. To činí dohromady více než 50 %, což by mělo upoutat pozornost vedení firmy – nejen že tímto dochází ke komplikacím, ale také ke zdržování a snižování produktivity práce. Pouze 30 % (13 respondentů) odpovědělo, že se s takovou situací setkávají jen ojediněle nebo vůbec, přičemž většina z nich patří mezi THP.

V otázce, kde mohli respondenti označit více odpovědí, se více než 70 % (50 zaměstnanců) shodlo na tom, že za nejčastější příčinu problémů při běžné pracovní komunikaci s kolegy se dá pokládat nedostatek času a pracovní shon. Dále pak 45 % (31 zaměstnanců) uvedlo rozdílnost v povaze, názorech a postojích, avšak právě takové rozdíly jsou základem kreativity, která je obzvláště ve firmách tohoto typu zapotřebí. Nezanedbatelné je také označení neochoty druhých naslouchat (téměř 25 %) či pracovní vztahy (téměř 19 %). Mezi odpověďmi „Jiné“ se objevilo např. poukázání na nekompetentnost, či skutečnost, že ne všichni sdílí stejné vize a cíle.



Obr. 8. Nejčastější příčiny problémů při běžné pracovní komunikaci
(vlastní zpracování)

Přes 78 % respondentů uvedlo, že žádné informace ve firmě nepostrádají. Nicméně někteří respondenti uvedli, že postrádají:

- informace o výkresech,
- jasný důvod plnění zadaného úkolu,
- sdělování informací o pracovních sobotách s předstihem,
- včasnou informovanost o změnách v zakázkách.

Část třetí:

Třetí část dotazníku tvořily tři tabulky, které se týkaly četnosti využívání a užitečnosti daných informačních zdrojů a taktéž toho, kde se nejčastěji dozívají uvedené informace.

V první tabulce respondenti měli uvést četnost využívání uvedených informačních zdrojů pro pracovní komunikaci, přičemž na výběr bylo sedm variant – denně, 2x-3x týdně, 1x za týden, několikrát za měsíc, 1x za měsíc, méně často a vůbec.

Tab. 5. *Využívání informačních zdrojů – výčet
(vlastní zpracování)*

	Denně	Vůbec
Sociální síť	11,6%	69,6%
E-mail	44,9%	46,4%
Telefon	73,9%	11,6%
Firemní chat	15,9%	69,6%
Intranet	23,2%	49,3%
IS Helios	47,8%	37,7%
Osobní komunikace s kolegy	95,7%	1,4%
Osobní komunikace s nadřízeným	84,1%	1,4%
Nástěnka u lakovny	10,1%	44,9%
Ostatní nástěnky, tabule	13,0%	29,0%
Informační obrazovky	18,8%	44,9%
Oznámení na dveřích výroby/jídelny	30,4%	11,6%
Tablety	34,8%	43,5%
Schůze, porady	13,0%	17,4%

V Tab. 5. je uveden výčet četností využívání jednotlivých informačních zdrojů zaměstnanci pro pracovní komunikaci ve firmě – denní a nulový. Osobní a telefonní komunikace se pohybuje ve vysokých číslech u denního využívání, což koresponduje s nepsanými komunikačními principy organizace. U sociálních sítí téměř 70 % respondentů uvedlo, že je nepoužívají vůbec, což souhlasí vzhledem k faktu, že KOMA nemá na sociálních sítích žádnou interní skupinu pro řešení pracovních záležitostí. 30 % respondentů však sociální síť užívá, což může být pozitivní ve smyslu, že na těchto sítích mají přátele z práce. Nicméně může to také svědčit o tom, že respondenti nevěnovali vyplňování dotazníku příliš velkou pozornost. Firemní chat také téměř 70 % respondentů nevyužívá. U e-mailu je zřetelné rozdělení používání tohoto komunikačního prostředku mezi zaměstnanci THP a pracovníky ve výrobě a režijními pracovníky, stejně jako u informačního systému Helios.

Tab. 6. *Nevyužívání informačních nástrojů zaměstnanci, dle pracovního zařazení
(vlastní zpracování)*

	THP	pracovník ve výrobě	režijní pracovník	Celkem
Sociální síť	23,19%	42,03%	4,35%	69,57%
E-mail	1,45%	43,48%	1,45%	46,38%
Firemní chat	15,94%	49,28%	4,35%	69,57%
Intranet	5,80%	40,58%	2,90%	49,28%
IS Helios	1,45%	36,23%	0,00%	37,68%
Nástěnka u lakovny	27,54%	14,49%	2,90%	44,93%
Ostatní nástěnky, tabule	15,94%	13,04%	0,00%	28,99%
Informační obrazovky	23,19%	20,29%	1,45%	44,93%
Tablety	26,09%	14,49%	2,90%	43,48%

V Tab. 6. lze vidět rozbor odpovědí „Vůbec“ na otázku ohledně četnosti využívání uvedených informačních nástrojů. Je zde zřetelný již zmiňovaný rozdíl mezi THP a ostatními pracovníky. E-mail, firemní chat, intranet a IS Helios jsou nástroje typické právě pro THP a se kterými se pracovníci ve výrobě a režijní pracovníci příliš npracují. Nástěnka u lakovny je umístěna ve výrobní hale, proto se s ní mnoho THP nesetkává, a někteří pracovníci ve výrobě či režijní pracovníci neprochází částí haly, kde je umístěna, a ani ji záměrně nevyhledávají. Ostatní nástěnky a tabule mají větší procento využívání, jelikož se na ně zapisují informace potřebné pro každodenní práci ve výrobě, na rozdíl od nástěnky u lakovny, kde jsou informace jiného typu (personální, školení a kurzy apod.). Informační obrazovky v hale informují o číslech kontejnerů, které mají být daný den dohotoveny – mnohdy však tyto údaje nesouhlasí se skutečností, a nejspíš proto je téměř polovina respondentů nevyužívá. Tablety se taktéž používají ve výrobě, tudíž značné procento THP k nim přístup nemá. Důvodem ostatních pracovníků, kteří tablety nevyužívají vůbec, může být problém s nedostatečným množstvím tabletů „v oběhu“, případně tablety ke své práci jednoduše nepotřebují.

V druhé tabulce respondenti známkovali uvedené informační zdroje jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší), případně uvedli, že k danému zdroji nemají přístup. Mezi nejlépe hodnocené komunikační zdroje patří osobní komunikace, ať už s kolegy, nadřízeným nebo prostřednictvím telefonního hovoru. Tím se potvrzuje, že lidé nejvíce využívají to, co jim připadá nejvíce užitečné. Nejhůře jsou hodnoceny informační obrazovky, kdy u nich 22 % respondentů uvedlo známku „5“. Tento nástroj také patří mezi jedny z nejméně využívaných informačních zdrojů. Jako průměrný nástroj se pak řadí například nástěnka u lakovny nebo také firemní časopis Koumák.

Ve třetí tabulce směli respondenti zaškrtnout více odpovědí na otázku, kde se nejčastěji dozvídají uvedené informace. Informace o zakázkách se zaměstnanci nejčastěji dozvídají od kolegů či od nadřízeného, případně na poradách či e-mailem v případě THP. Zrealizované zakázky jsou na tom velmi podobně, kdy navíc přibyl firemní časopis Koumák jako jeden z nejčastěji užívaných zdrojů. Co se denního plánu týče, téměř polovina respondentů označila „Od nadřízeného“. Pro zjišťování novinek ve firmě zaměstnanci využívají všechny uvedené informační zdroje, přičemž na předních příčkách se opět umístila odpověď „Od kolegů“ a „Od nadřízeného“. U firemních akcí se dle respondentů na prvním místě umístil e-mail, následně hovor s kolegy a intranet. Je zajímavé, že nikdo neuvedl jako zdroj těchto informací sociální síť.

Následují informace o školení a kurzech, o kterých se zaměstnanci opět nejčastěji dozvídají emailem a také oznámením na dveřích. Jako pozitivní lze hodnotit nepřítomnost odpovědi „Informace nedostávám“, jelikož je v zájmu vedení, aby všichni zaměstnanci byli s možností školení a kurzů seznámeni. Informace o zlepšovacích návrzích (jejich hodnocení, postupu zavedení apod.) jsou na tom podstatně hůře, kdy až 54 % respondentů uvedlo, že tyto informace nedostávají. Stejně tak výsledky ohledně benefitů nepatří k nejlepším – do 20 % respondentů uvedlo několik zdrojů těchto informací, přesto celých 35 % opět odpovědělo, že tyto informace nedostává.

Informace o změnách ve firmě více jak polovina z dotázaných zjišťuje od svého nadřízeného, stejně tak i informace z porady. Co se týče výsledků firmy, respondenti uváděli více informačních zdrojů, přičemž mezi nejčtenější odpovědi se řadilo opět „Od nadřízeného“ a také „Porady“.

Nejpřekvapivější výsledky této otázky se týkají pochvaly. Dalo se očekávat, že značný počet respondentů označí kolonku „Od nadřízeného“ – tuto odpověď zaznamenalo 30 % respondentů. Nicméně další 45 % uvedlo, že tyto informace nedostává. Nad tímto zjištěním, že téměř polovina dotázaných nedostává nikdy pochvalu, by se vedení firmy mělo přinejmenším pozastavit.

Část čtvrtá:

Poslední část dotazníku obsahuje jednu polootevřenou a dvě otevřené otázky, následně dvě otázky pro rozřazení respondentů dle pracovní pozice a věku.

V otázce první odpovědělo necelých 16 % respondentů, že by ve firmě uvítali další informační zdroje. Mezi ně se řadí například návrh na kompletně nový informační systém, využívání sociálních sítí pro interní komunikaci, dále také rozhlas nebo centrální tablety/počítače ve výrobní hale.

43,4 % respondentů vynechalo otevřenou otázku týkající se možnosti změny/zlepšení jedné věci ohledně komunikace v dané chvíli. Mezi nejčastější odpovědi zbylých 56,6 % patří:

- zlepšit a zvýšit komunikaci mezi THP a pracovníky ve výrobě,
- umožnit větší přístup do tabletů,
- zvýšit vstřícnost a ochotu ostatních ke komunikaci,
- zlepšit komunikaci mistr – pracovník ve výrobě,

- dozvídat se včas informace ohledně zakázek a jejich změn.

Téměř 85 % dotázaných nevyužilo možnost cokoliv dalšího ohledně komunikace poznamenat. Mezi nejzajímavější poznámky ostatních 15 % respondentů patří:

- spoustu věcí se dozvídám od druhých,
- kolektiv by měl držet při sobě,
- více diskutovat, ale efektivně,
- z nedostatku komunikace vzniká stres kvůli nedostatku času pro řešení problémů, což způsobuje špatnou pracovní atmosféru ve firmě.

10.3 Test závislosti

Na základě informací zjištěných dotazníkovým šetřením byl proveden test závislosti mezi dvěma faktory – pracovním zařazením zaměstnance a názorem na všeobecnou informovanost a komunikaci ve firmě. Pro testování kontingenční tabulkou byly stanoveny dvě základní hypotézy:

- **Hypotéza nulová – H_0 :** Názor na všeobecnou informovanost a komunikaci ve firmě závisí na pracovním zařazení zaměstnance.
- **Hypotéza alternativní – H_1 :** Názor na všeobecnou informovanost a komunikaci ve firmě nezávisí na pracovním zařazení zaměstnance.

Výpočet (viz Příloha III) podporuje přijetí hypotézy alternativní. Názor na všeobecnou informovanost a komunikaci ve firmě nezávisí na pracovním zařazení zaměstnance, tedy pracovní zařazení zaměstnance nemá statisticky významný vliv na jeho názor ohledně informovanosti a komunikace ve firmě.

11 PŘEDNOSTI SOUČASNÉHO STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ

Jednoznačným pozitivem v komunikaci ve firmě KOMA Modular je množství využívaných komunikačních nástrojů. Existuje zde mnoho způsobů, jak zaměstnancům předat informace, ať už potřebné přímo pro jejich pracovní výkon či pro jejich další rozvoj a všeobecnou informovanost o dění ve firmě. KOMA v žádném případě nezaostává, inspiruje se trendy a využívá taktéž moderní technologie – tablety, informační obrazovky apod. Jde s dobou a nebrání se ani sociálním sítím, ve kterých si už vybudovala určitý základ, a nyní se tak naskytl prostor pro možnost vytvoření interní skupiny a využívání sociálních sítí pro interní komunikaci.

Je logické, že se vyskytují rozdíly ve využívání jednotlivých komunikačních nástrojů pracovníky ve výrobě a THP. Kladné je však zjištění, že kromě interního chatu a také sociálních sítí (které zatím nejsou určeny pro interní komunikaci) používá všechny komunikační nástroje vždy minimálně polovina všech zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že značné procento zaměstnanců má pozitivní postoj ke svému nadřízenému. Nadpoloviční část zaměstnanců také pocituje atmosféru důvěry mezi nimi a vedením firmy – tj. že s nimi vedení jedná otevřeně. Na druhou stranu se cca 60 % respondentů, z nichž je většina pracovníků ve výrobě a režijních pracovníků, nedomnívá, že by se od nich důležité informace dostávaly k vedení. Možnost zlepšení ohledně této záležitosti by se týkala změny postoje vedení, kdy by dávalo více najevo svůj zájem o názory zaměstnanců.

Jak z dotazníkového šetření, tak z rozhovoru se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců vyplývá, že je zde velký prostor pro zlepšení komunikace mezi jednotlivými útvary a pracovišti. Dle názoru respondentů je jednou z hlavních příčin nedostatek času a pracovní shon, kdy lidé nemají čas na osobní komunikaci, která je však ve firmě preferovaným a rozšířeným nástrojem. Z tohoto důvodu pak vznikají problémy. Jako druhá nejčastěji uváděná příčina je rozdílnost v povaze, názorech a postojích. Bylo by tedy vhodné zaměstnance nějakým způsobem naučit, jak spolu komunikovat i přes svou rozdílnost. Nezanedbatelným problémem však je i nedostatečné pochopení práce ostatních, kdy by se vedení firmy mělo snažit docílit toho, aby zaměstnanci vzájemně chápali a respektovali práci všech svých kolegů.

12 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

V této kapitole je na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a dle rozhovoru se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců navrženo několik doporučení pro zlepšení stavu interní komunikace ve firmě KOMA Modular, s. r. o. týkající se těchto oblastí:

- time-management,
- komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- zájmu vedení o názory zaměstnanců,
- zlepšení vztahů mezi zaměstnanci,
- drobnější úpravy současných komunikačních zdrojů.

Time-management:

KOMA je úspěšná, relativně rychle se rozvíjející firma, a tudíž není nijak překvapivé, že se při velkém objemu zakázek mnohdy dostává do časového presu. Jak bylo zjištěno, osobní komunikace je zde nejvíce preferovaným a využívaným nástrojem, na který ale právě při daných situacích není tolik času, a proto bývá zanedbáván. Zaměstnanci, ale také samotné vedení by si mělo uvědomit, že je v jejich vlastním zájmu si i v takovém pracovním shonu najít čas pro předávání potřebných informací – protože při včasném přijímání podstatných informací nebude tolik docházet k chybám, k prostojím, a celkově se zvýší produktivita.

Možným řešením této záležitosti by byly kurzy či školení týkající se time-managementu pro THP a všechny vedoucí pracovníky, případně pro vybrané pracovníky z výroby. Jestliže se zaměstnanci naučí, jak efektivně naplánovat své úkoly a lépe využívat pracovní čas, mohlo by to přispět ke značnému úbytku případů časové tísně. Záleželo by na zvážení vedení, zda by tyto školení/kurzy byly pro všechny zaměstnance stejné, nebo by se případně lišily dle pracovního zařazení (THP, pracovníci ve výrobě a režijní pracovníci). Nejvhodnější se jeví pořádání školení/kurzů přímo v areálu firmy, a to externí agenturou či školitelem. Náklady na jednotlivce se pohybují v rozmezí 2–8 tisíc Kč (záleží na délce kurzu, metodice a obsahu), avšak v rámci celofiremního vzdělávání by se ceny pravděpodobně nacházely v nižších číslech. Doporučovala bych jednodenní kurz pro osvojení si základních pravidel a metod time-managementu. Délka kurzu na jeden den je vhodná zejména proto, že kratší školení (na 2-4 hodiny) nemusí být pro osvojení si principů a zásad time-managementu dostačující a delší školení (např. na dva dny) se může zaměstnancům zdát na toto jedno téma zase příliš dlouhé. Tento kurz by měl být nejlépe formou semináře, aby

mohlo docházet k vzájemné interakci mezi školitelem a účastníky. S průměrnou cenou na jednoho zaměstnance 3 tisíc Kč by zajištění takového kurzu pro cca 60 zaměstnanců stálo firmu cca 180 tisíc Kč.

Větší důraz na komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným:

Dalším doporučením je také zvýšit důraz na komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, apelovat na to, že je povinností vedoucích pracovníků se svými podřízenými komunikovat a sdělovat jim všechny důležité informace pro jejich pracovní výkon. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že značná část zaměstnanců od svého nadřízeného nikdy nedostává pochvalu, a téměř čtvrtina respondentů také uvedla, že se ani nedočká žádné zpětné vazby na svou práci. Dle Urbana (2012, s. 61) pracovníkům zpětná vazba buďto neschází, nebo schází. Ti, kterým neschází, se domnívají, že svou práci dělají dobře, přestože ji dobře ve skutečnosti vykonávat nemusí. U těch, kterým schází, může docházet k demotivaci či snižování sebedůvěry, což mnohdy ústí ve snížení výkonnosti. Zvýšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným firmu nebude stát žádné náklady, a přesto tím může docílit zvýšení produktivity práce. Jako opatření pro to, aby vedoucí pracovníci brali svou povinnost komunikovat se svými podřízenými opravdu vážně, je možnost zařadit jejich způsob a dostatečnost komunikace s podřízenými mezi kritéria hodnocení pracovního výkonu.

Zájem vedení o názory zaměstnanců:

Většina zaměstnanců se domnívá, že s nimi vedení firmy jedná otevřeně. Na druhou stranu si taktéž většina zaměstnanců nemyslí, že by se od nich k vedení dostávaly důležité informace. Dle vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že tato většina patří mezi „vzdálenější“ pracovníky (z výroby a režijní), kteří tedy mohou mít pocit, že jejich názor „ty nahore“ jednoduše nezajímá.

Je však velmi důležité, aby vedení dostatečně dávalo najevo zájem o názory všech svých zaměstnanců, a aby tento zájem zaměstnanci vnímali. Dle Odcházela (2007, s. 59) jsou zaměstnanci motivovanější, loajálnější, a hlavně spokojenější ve firmě, kde jsou si vědomi toho, že jejich názor někoho zajímá a že se můžou podílet na jejím zlepšování. Odcházel (2007, s. 59) uvádí také dva způsoby, jak vyslyšet hlas zaměstnanců – zavedení schránky na anonymní návrhy a zlepšovacích soutěží. Schránka na návrhy v KOMĚ umístěna je, avšak není nijak významně využívána – proto by bylo dobré se spíše zaměřit na to, jak zaměstnance podporovat v tom, aby své názory a připomínky vyjadřovat chtěli. Vedení by mělo více chodit mezi pracovníky i do samotné výroby a samo se ptát na běžné pracovní

záležitosti. Také na čtvrtletních schůzích s ředitelem by se mohla důrazněji projevovat snaha o rozpoutání větších diskusí. Jako vhodné se jeví i zavedení tzv. „kávy s ředitelem“ – kdy v pevně stanovený čas (např. každé pondělí v 8:00 – 9:00) může kdokoliv přijít do ředitelovi kanceláře a popovídat si s ním o čemkoliv, co se KOMY týče. Četnost tohoto „posezení u kávy“ by záležela na zvažování a časových možnostech ředitele, také je důležité zohlednit směnný provoz ve výrobě (ranní/odpolední), aby měli všichni zaměstnanci možnost se sem dostavit ve své pracovní době.

Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, vzájemné pochopení práce:

Jak již bylo zmíněno, nejvíce preferovaným a rozšířeným nástrojem interní komunikace v KOMĚ je osobní komunikace. Nicméně firma se potýká se vztahovými problémy, které tuto komunikaci značně komplikují. Největší vztahová propast je mezi THP a pracovníky ve výrobě. Jsou zde samozřejmě výjimky, ale není jich příliš mnoho. Na pracovišti by se vytvořila mnohem uvolněnější a přátelštější atmosféra, pokud by se jednotlivé skupiny zaměstnanců přestali dělit na „my“ a „oni“ a uvědomili si, že jsou všichni na jedné lodi.

Prvním návrhem, jak ke sblížení zaměstnanců dopomoci, je pořádání pravidelných vnitrofiremních akcí. Mělo by se jednat o něco jednoduchého, a nikoli luxusního, kde by se všichni nemuseli cítit příliš uvolněně. Ideální by mohl být např. obyčejný táborák nebo posezení s hudbou, případně i nějaké soutěžní hry, které by zocelily kolektiv. Náklady se zde liší od druhu a místa konání akce – např. pronájem hřiště se ve Zlínském kraji pohybuje cca od 100 do 350 Kč za hodinu, náklady posezení ve venkovních prostorech blízkých obcí pak záleží na domluvě se starostou. Dále občerstvení (teplé jídlo + teplé a studené nápoje) vychází na cca 500 Kč na osobu. Možností je také teambuilding pod specializovaným dohledem, jehož náklady jsou ale mnohem vyšší než u akcí, které by si firma zorganizovala sama. Důležité ale je, aby se domluvené události nerušily a nedocházelo tak k demotivaci, jako tomu bylo dosud.

Dalším návrhem je rotace práce. Nikoli „baťovské kolečko“, kdy noví zaměstnanci nastupují na tu nejnižší pozici a postupně se musí vypracovat výš, nýbrž tzv. vertikální jobrotation. Stávající pracovníci povinně absolvují minimálně jednou za rok denní výměnu své pracovní pozice – např. práce na jiném úseku/pracovišti (zejména v rámci THP a výroby) atd. Toto by bylo velmi vhodné ve firmě KOMA zavést. Zaměstnanci výroby a THP navzájem plně nechápou práci těch druhých, nepokládají ji za rovnocennou. A to je velký problém, jelikož všechny části procesu výroby jsou stejně důležité, ať už jde například o

technickou přípravu výroby nebo fyzické svařování konstrukcí, a všichni zaměstnanci by si toho měli být vědomi. Rao a Krishna (2012, s. 512) uvádí, že rotace práce umožňuje, aby se pracovníci naučili, jak funguje práce na různých úrovních, jak jejich práce ovlivňuje nebo je ovlivňována ostatními, také je rozvíjen jejich potenciál. Je potvrzeno, že ve firmách, kde se provádí job-rotation, jsou zaměstnanci spokojenější, stabilnější a výkonnější (Dvořáková a kol., 2012, s. 165).

Pokud by se firma rozhodla rotaci práce opravdu zavést, nebyl by to pro ni jeden z těch jednodušších a časově nenáročnějších úkolů, ba právě naopak. Jako první by se musel sestavit harmonogram tak, aby neutrpěla celková výkonnost firmy. Efektivně naplánovat rotaci pracovníků v průběhu celé periody vyžaduje dostatek času i znalostí z oblasti kompletního výrobního procesu. Při nesprávné organizaci nastává riziko zpoždění výroby a zvyšuje se pravděpodobnost chyby. Také je nutné, aby všichni pracovníci plně pochopili význam job-rotation a také jej přijali. Zavedení pracovní rotace by nemělo smysl, pokud by ji nikdo nebral vážně, ba co hůř, pokud by ji zaměstnanci využívali k úlevám či záměrnému sabotování práce ostatních.

Je otázkou, zda i při nejlépe možném sestavení harmonogramu bude mít toto „kolečko“ znatelný vliv na průběh zakázek a na zisk. Záměrem, jak již bylo zmíněno, je vzájemné pochopení práce každého ze zaměstnanců na každé pozici, čímž by mělo dojít ke zlepšení vztahů na pracovišti a současně ke zlepšení s nimi související interní komunikace. Pokud by ale mělo docházet k výrazným negativním vlivům, bylo by nutné zvážit všechna pro a proti a usoudit, zda by bylo job-rotation ve finále pomocníkem či naopak přítěží.

Je nutné, aby byl celý průběh job-rotation kontrolován a vyhodnocován. Tyto úkony by buďto vykonávala zástupkyně vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců nebo by musela být vytvořena nová pracovní pozice. Člověk na této pozici musí být zodpovědný, spolehlivý a důvěryhodný, aby se mu ostatní zaměstnanci svěřovali bez zábran. Důležitou záležitostí je také samotné vyhodnocování efektivity job-rotation. Toto vyhodnocování by se dalo provádět mnoha způsoby, např. pomocí dotazníků nebo skupinových rozhovorů. Jak tvorba, tak samotné vyplňování dotazníků je časově náročné, a pokud by byly v papírové formě, neřadily by se mezi finančně nejlevnější. Skupinové rozhovory také zaberou hodně času a jejich výhodou a současně nevýhodou je osobní stránka. Výhodou ve smyslu sledování neverbální komunikace, nevýhodou kvůli studu či nevymluvnosti některých zaměstnanců.

Další drobnější úpravy:

Dále je v KOMĚ možnost několika dalších změn/úprav týkajících se současných komunikačních zdrojů.

Využívání sociálních sítí pro interní komunikaci. Firma již používá sociální sítě pro externí komunikaci, proto se tu naskytuje možnost vzniku uzavřené skupiny pro komunikaci interní – např. v týmech, které pracují na stejném projektu apod. Jednalo by se tedy zejména o THP. Zároveň by bylo nutností stanovit a sepsat pravidla, kterými by se zaměstnanci na sociálních sítích museli řídit. Před samotným vznikem interních skupin na těchto sítích bych ale doporučila udělat průzkum mezi zaměstnanci, zda by o takový způsob komunikace vůbec měli zájem (fungoval by totiž na podobném principu jako firemní chat, který v KOMĚ již zaveden je, ale v dotazníkovém šetření téměř 70 % respondentů uvedlo, že jej vůbec nepoužívají).

Alokace nástěnky od lakovny na více frekventovanější místo. Informace na této nástěnce, rozdělené do jednotlivých sekcí, které aktualizují zaměstnanci těchto oddělení (personální, vzdělávání apod.) dle momentální potřeby v rámci svých pracovních povinností, by byly přímo na očích například na začátku výrobní haly, kde si pracovníci označují čipem svůj příchod/odchod. Náklady spojené s přesunem by byly minimální, jako podklad pro již existující složky nástěnky by mohla být použita např. dřevotřísková deska s laminátovou povrchovou úpravou, se kterou se pracuje ve výrobě.

Firemní rozhlas ve výrobní hale. Hlášení změn, pracovních sobot, firemních akcí apod. Dvakrát denně (dopoledne, odpoledne/navečer), aby zprávu slyšely obě dvě směny. V hale jsou už nyní umístěny reproduktory používané pro přehrávání rádiových stanic, zapotřebí by bylo tedy jen nainstalovat rozhlasovou ústřednu a mikrofon, kdy se náklady pohybují v rozmezí 6-30 tisíc Kč dle značky a výkonu. Dále by bylo nutné stanovit osoby, které by měly rozhlasové vysílání na starost. Pravděpodobně by se jednalo o mistry, případně jiné vedoucí pracovníky, kteří by toto hlášení prováděli v případě potřeby. Nevysílalo by se tedy pravidelně, ale cca 4-6x do měsíce.

Informační obrazovky. V současné situaci jsou informační obrazovky ve výrobní hale málo používané. Nejdříve je zapotřebí zjistit, jak často a do jaké míry zobrazovaná data nesouhlasí s reálem. Následně je nutné zvážit, zda funkci informačních obrazovek zachovat a důkladněji kontrolovat a aktualizovat dané údaje, nebo změnit jejich účel.

Centrální tablety/obrazovky ve výrobě. Začátkem roku 2018 firma zavedla ve výrobě tablety, které částečně nahradily papírovou dokumentaci. Problémem však je jejich nedostatečný počet, který zapříčiňuje nedostatečný přístup všem zaměstnancům do těchto tabletů. V dotaznících se objevilo několik návrhů na „centrální tablety/obrazovky“ ve výrobní hale, které by při větším promyšlení mohly být řešením daného problému. Tyto centrální tablety/obrazovky by mohly být nejlépe dotykové, fungovaly by na stejném principu jako ostatní tablety, jen s tím rozdílem, že by byly staticky umístěny na strategických místech v hale, aby k nim měl každý kdykoliv přístup. Náklady na jednu dotykovou obrazovku se pohybují v rozmezí zhruba od tří až po stovky tisíc Kč, zejména dle značky, velikosti a rozlišení. Jako základ bych navrhovala dvě centrální obrazovky o uhlopříčce cca 15 palců (38,1 cm, pro dobrou viditelnost) – jednu v části výrobní haly před dokončovacím úsekem a druhou na samém konci dokončovacího úseku. Cena pořízení těchto obrazovek již není tak vysoká, pohybovala by se kolem 20 tisíc Kč. Dále by bylo nutné nainstalovat potřebný software, který se již používá v tabletech – náklad pořízení tohoto softwaru je nezveřejněnou interní informací, proto nemůže být propočten dále rozveden.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo v návaznosti na teoretické poznatky zjistit stav a úroveň interní komunikace ve firmě KOMA Modular, s.r.o. prostřednictvím analýzy dotazníkového šetření a rozhovoru se zástupkyní vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců a následně navrhnout několik doporučení pro zlepšení interní komunikace.

KOMA Modular, s.r.o. je poměrně rychle se rozvíjející společnost ve Vizovicích ve Zlínském kraji, která se zabývá modulární výstavbou v mezinárodním měřítku. Firemní kultura stojí na základech baťovských principů, tudíž si její vedení uvědomuje význam svých zaměstnanců jako lidských zdrojů nezbytných pro fungování a rozvoj firmy. KOMA chce být firmou s nejspokojenějšími spolupracovníky, a také právě k tomu dopomůže zlepšení interní komunikace.

Firma v interní komunikaci využívá mnoho nástrojů, to však nezaručuje efektivnost této komunikace. Zástupkyně vzdělávacího centra a rozvoje zaměstnanců nastínila problémové stránky interní komunikace, a zejména na ně jsou zaměřeny otázky v dotazníkovém šetření. Jeho respondenti byli zaměstnanci firmy všech základních pracovních zařazení (THP, pracovníci ve výrobě, režijní pracovníci). Dotazníkové šetření bylo zanalyzováno, dále byl také proveden test závislosti u stanovené hypotézy. Došlo ke zjištění, že spokojenost zaměstnanců s celkovou informovaností a interní komunikací ve firmě není závislá na jejich pracovním zařazení. Na základě výsledků analýzy bylo navrženo několik doporučení, která pomohou ke zlepšení interní komunikace.

První doporučení se týká time-managementu, jelikož jednou z nejzásadnějších příčin nedostatečně fungující interní komunikace je pracovní shon a nedostatek času na komunikaci. Při včasném přijímání podstatných informací nebude tolik docházet k chybám, k prostojím, a celkově se zvýší produktivita. Další dvě doporučení jsou ohledně vertikální komunikace, konkrétně komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a komunikace mezi řadovými zaměstnanci a samotným vedením firmy. Bylo by vhodné zvýšit současnou úroveň zpětné vazby, čímž se podpoří motivace, loajálnost a výkonnost pracovníků. Dále je zapotřebí pokusit se zlepšit vztahy mezi zaměstnanci, které nejsou příliš dobré. To zlepší komunikaci, a hlavně spolupráci mezi jednotlivými útvary, jež si v současné době příliš nerozumí. Firma využívá mnoho nástrojů komunikace, tudíž několik posledních doporučení se týká změn či úprav několika těchto komunikačních nástrojů či možnosti zavedení dalších komunikačních zdrojů, jako firemní rozhlas či centrální tablety/obrazovky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALLAN, Barbara, 2013. *The no-nonsense Guide to Training in Libraries*. 1 st ed. London: Facet, 212 s. ISBN 978-1-85604-828-6

ARMSTRONG, Michael and Angela BARON, 2002. *Strategie HRM: The key to improved business performance*. 1 st ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 257 s. ISBN 9780852929230

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BAUER, Miroslav a kolektiv, 2012. *KAIZEN – Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 200 s. ISBN 978-80-265-0029-2

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2011. *Mediální komunikace pro management*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-3629-7

BERND, Geropp, 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9

BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1

BOSÁK, Viktor, Sláva KUBÁTOVÁ, Tomáš BUJNA, Jan BLOUDEK a David MÜLLER, 2017. *Tajemství spolupráce v týmech*. 1. vyd. Brno: Management Press, 260 s. ISBN 978-80-7261-334-2

BRODSKÝ, Zdeněk, 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9

BUSCAGLIA, Leo F, 1983. *Living, loving and learning*. 1st ed. New York: Ballantine Books, 264 s. ISBN 9780449900246

COWAN, David, 2017. *Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance*. 2 nd ed. London: Kogan Page, 232 s. ISBN 9780749478650

- ČERNÝ, Michal a Dagmar CHYTKOVÁ, 2016. *Efektivní učení. Techniky přemýšlení, soustředění a komunikace s využitím myšlenkových map*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 168 s. ISBN 978-80-265-0479-5
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management – integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- FITZPATRICK, Liam and Klavs VALSKOV, 2014. *Internal communications: A manual for Practitioners*. 1st ed. London: Kogan Page, 272 s. ISBN 9780749469320
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- GEUENSOVÁ, Maggie, Patrick De PELSMACKER a Joeri Van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 581 s. ISBN 9788024702544
- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
- HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9
- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 978-80-251-1250-2
- HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3
- HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1
- JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0781-0

- JAHODOVÁ, Hana a Jana PŘIKRYLOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s. ISBN 9788024736228
- JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 9788024773896
- JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK a kol., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení. Východiska a rozvoj*. 2. přepr. a rozš. vydání. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: dějiny-teorie-praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-4229-8
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- KUNCZIK, Michael, 1995. *Základy masové komunikace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 307 s. ISBN 978-80-718-4134-0
- LEŠKO, Ladislav, 2008. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vyd. Brno: Tribun, 99 s. ISBN 978-80-7399-466-2
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6
- MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL, 2011. *Komunikace zaměřená na člověka. Rozumět sobě i druhým*. 1. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 978-80-247-3612-9
- ODCHÁZEL, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- PLAMÍNEK, Jiří, 2012. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 978-80-247-4484-1

- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-8993-4
- RAO, V. S. P. and V. Hari KRISHNA, 2012. *Management: text and cases*. Second edition. New Delhi: Excel Books India, 966 s. ISBN 978-93-5062-058-8
- TETŘEVOVÁ, Liběna a kol., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2
- URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejdůležitějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6
- URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7
- URBAN, Jan, 2015. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. 1. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-5752-0
- VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol., 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5
- VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9
- VYBÍRAL, Zbyněk, 2009. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1
- VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5
- WOLFF, Jurgen, 2009. *Marketing for Entrepreneurs*. 1 st ed. London: Pearson Business, 276 s. ISBN 978-0273720911

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

7 žhavých trendů v interní komunikaci aneb Jak efektivně komunikovat se zaměstnanci, ©2018. *HR news* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/7-zhavych-trendu-v-interni-komunikaci-aneb-jak-efektivne-kom-id-2796054>

Certifikace, ©2015–2017. *KOMA Modular* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/o-firme/certifikace>

Charakteristika, ©2009. *Persyt* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.persyt.cz/Uvod/Charakteristika.aspx>

Mrtvé vs. Živé jazyky, ©2005-2018. *jazyky.studium.práce* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.jazyky.com/mrtve-vs-zive-jazyky/>

O nás, ©2018. *Helios* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/o-nas/>

Politika kvality a životního prostředí, ©2015–2017. *KOMA Modular* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/firma-lide/o-firme/politika-kvality-zivotniho-prostredi>

Poslání. Vize. Strategie. Hodnoty, ©2015–2017. *KOMA Modular* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/o-firme/hodnoty-vize-strategie-firmy>

Profil firmy, ©2015–2017. *KOMA Modular* [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.koma-modular.cz/o-firme/profil-firmy>

Slušná vs. Neslušná firma, ©2018. *Slušná firma* [online]. [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <http://slusnafirma.cz/slusna-vs-neslusna-firma/>

Úvod, ©2018. *Motivace 8000* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.motivace8000.cz/uvod.cshtml>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NATO	North Atlantic Treaty Organization
THP	technickohospodářský pracovník
UN – UNGM	United Nations – United Nations Global Marketplace
UNDP	United Nations Development Programme
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNIDP	United Nations International Day of Peace
UNOPS	United Nations Office for Project Services
UNPD	United Nations Procurement Division
UNRWA	The United Nations Relief and Works Agency
WFP	The World Food Programme

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. <i>Organizační struktura KOMA Modular, s.r.o.</i>	35
Obr. 2. <i>Průměrné počty zaměstnanců, dle věkových skupin (2013-2017)</i>	36
Obr. 3. <i>Průměrné počty zaměstnanců, dle pracovního zařazení (2013-2017)</i>	37
Obr. 4. <i>Pracovní pozice respondentů</i>	47
Obr. 5. <i>Věk respondentů</i>	48
Obr. 6. <i>Míra souhlasu s výroky</i>	49
Obr. 7. <i>Nemožnost sehnat pracovníka, dostávání neaktuálních informací/podkladů</i>	52
Obr. 8. <i>Nejčastější příčiny problémů při běžné pracovní komunikaci</i>	53

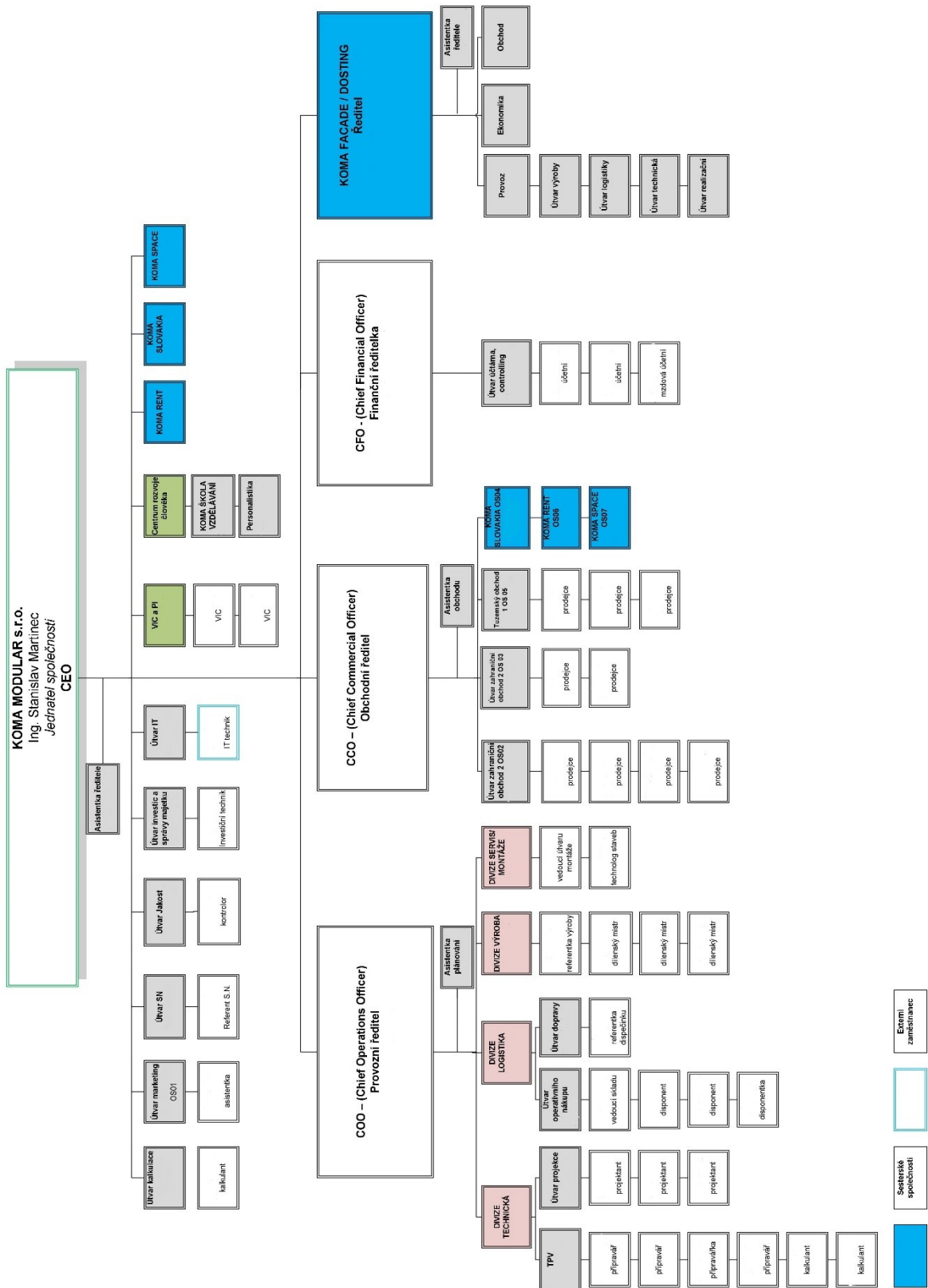
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. <i>Průměrný evidenční počet zaměstnanců</i>	36
Tab. 2. <i>Všeobecná informovanost a komunikace, dle pracovního zařazení</i>	49
Tab. 3. <i>Dostávání důležitých informací k vedení, dle pracovního zařazení</i>	51
Tab. 4. <i>Užitečnost čtvrtletních schůzí, dle věkových kategorií</i>	52
Tab. 5. <i>Využívání informačních zdrojů – výčet</i>	54
Tab. 6. <i>Nevyužívání informačních nástrojů zaměstnanci, dle pracovního zařazení</i>	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I	Organizační struktura firmy
Příloha P II	Dotazník
Příloha P III	Test závislosti
Příloha P IV	Výsledky dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dobrý den.

Jmenuji se Vendula Gallasová a studuji ekonomiku a management na UTB ve Zlíně. V rámci mé bakalářské práce na téma Interní komunikace ve firmě KOMA Modular, s.r.o. Vás chci požádat o zapojení do dotazníkového šetření. Vyplnění tohoto krátkého anonymního dotazníku Vám nezabere více než 10 minut a můžete tak dopomoci ke zlepšení komunikace ve firmě.

Pro případné dotazy či připomínky mě prosím kontaktujte na email: venda.gallasova@seznam.cz.

Děkuji.

Označte míru souhlasu s výrokem:		Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1.	Znám poslání, vize a cíle firmy				
2.	Znám organizační strukturu firmy (<i>útvary, divize, co a proč dělají</i>)				
3.	Všeobecná informovanost a komunikace ve firmě funguje dobře				
4.	Ve firmě jsem celkově spokojen(a)				
5.	Info potřebné pro mou práci se od nadřízeného dozvídám včas				
6.	Od nadřízeného dostávám zpětnou vazbu na svou práci				
7.	Jsem spokojen(a) s tím, jak se mnou můj nadřízený komunikuje				
8.	Můžu bez obav vyjádřit svůj názor nadřízenému				
9.	Komunikace s lidmi z jiných útvarů/pracovišť funguje dobře				
10.	Kolegové mi předávají potřebné informace pro práci včas				
11.	Kolegům předávám potřebné informace pro práci včas				
12.	Důležité informace od zaměstnanců se dostávají k vedení				
13.	Vedení firmy se mnou jedná otevřeně				
14.	S množstvím a kvalitou informací, které dostávám, jsem spokojený				
15.	Na své otázky dostávám odpovědi				
16.	Čtvrtletní schůze s ředitelem považuji za užitečné				
17.	Forma průběhu čtvrtletních schůzí s ředitelem je dobrá (<i>např. dobrá slyšitelnost a viditelnost, dostatek informací, které mě zajímají</i>)				

18. Stává se Vám, že nemůžete sehnat pracovníka, kterého danou chvíli potřebujete a vznikají Vám prostoje?

- Ano, denně
- Ano, asi 1x – 2x týdně
- Ano, asi 1x za 14 dnů
- Jen ojedinele
- Ne

19. S jak dlouhými prostoji se potýkáte?

- V řádech minut
- V řádech hodin
- V řádech dnů
- S prostoji se nepotýkám

20. Stává se Vám, že v práci dostanete informace (podklady), které nejsou aktuální, a kvůli kterým následně vznikají komplikace?

- a. Ano, denně
- b. Ano, asi 1x – 2x týdně
- c. Ano, asi 1x za dva týdny
- d. Jen ojedinelé
- e. Ne

21. Jaké jsou podle Vás v KOMĚ nejčastější příčiny problémů při běžné pracovní komunikaci s kolegy? /můžete označit více odpovědí/

- a. Rozdílnost v povaze, názorech, postojích
- b. Pracovní vztahy
- c. Demografické bariéry (tj. rozdíly v pohlaví, věku, ...)
- d. Nedostatek času, pracovní shon
- e. Nadbytek informací (tj. přetížení, „hlava to nebere“)
- f. Neochota druhých naslouchat
- g. Jiné:.....

22. Postrádáte ve firmě nějaké informace? Jestli ano, jaké?

- a. Ne
- b. Ano:.....

23. Jak často v práci používáte uvedené informační zdroje pro pracovní komunikaci?

	Denně	2x – 3x týdně	1x za týden	Několikrát za měsíc	1x za měsíc	Méně často	Vůbec
Sociální sítě							
E-mail							
Telefon							
Firemní chat							
Intranet							
IS Helios							
Osobní komunikace s kolegy							
Osobní komunikace s nadřízeným							
Nástěnka u lakovny							
Ostatní nástěnky, tabule							
Informační obrazovky							
Oznámení na dveřích výroby/jídelny							
Tablety							
Schůze, porady							

26. Jsou nějaké další informační zdroje, které byste ve firmě uvítal(a)?

- a. Ne
- b. Ano:.....

27. Kdybyste v tomto okamžiku mohl(a) ve firmě změnit/zlepšit jednu věc ohledně komunikace – co by to bylo?

.....
.....
.....
.....

28. Chcete-li cokoliv dalšího ohledně komunikace ve firmě poznamenat, zde máte možnost:

.....
.....
.....
.....

29. Pracujete jako:

- a. THP
- b. Pracovník ve výrobě
- c. Režijní pracovník (sklad, dispečink, údržba)

30. Věk:

- a. 18-30
- b. 31-45
- c. 46-60
- d. 61 a víc

PŘÍLOHA P III: TEST ZÁVISLOSTI

Stanovení hypotéz:

- H_0 : Názor na všeobecnou informovanost a komunikaci ve firmě závisí na pracovním zařazení zaměstnance.
- H_1 : Názor na všeobecnou informovanost a komunikaci ve firmě nezávisí na pracovním zařazení zaměstnance.

Absolutní hodnoty		Všeobecná informovanost a komunikace ve firmě funguje dobře		Součty
		Určitě ano / spíše ano	Spíše ne / ne	
Pracovní zařazení zaměstnance	THP	15	14	29
	Pracovník ve výrobě + režijní pracovník	14	26	40
Součty		29	40	69

Výpočet teoretických hodnot:

- $n_{11} = (29 \cdot 29) / 69 = 12,1884058$
- $n_{12} = (29 \cdot 40) / 69 = 16,8115942$
- $n_{21} = (40 \cdot 29) / 69 = 16,8115942$
- $n_{22} = (40 \cdot 40) / 69 = 23,1884058$

Teoretické hodnoty		Všeobecná informovanost a komunikace ve firmě funguje dobře		Součty
		Určitě ano / spíše ano	Spíše ne / ne	
Pracovní zařazení zaměstnance	THP	12,19	16,81	29
	Pracovník ve výrobě + režijní pracovník	16,81	23,19	40
Součty		29	40	69

Teoretická hodnota:

- $\alpha = 0,05$ $\chi^2_{0,95} (2-1) \cdot (2-1)$
- $r = 2$ $\chi^2_{0,95}(1) = 3,841455$
- $s = 2$ *(Tabulka II. – Kvantily χ^2_p rozdělení χ^2 o v stupních volnosti)*

Testovací kritérium (χ^2):

- $(15-12,19)^2/12,19 = 0,6485722641$
 - $(14-16,81)^2/16,81 = 0,4702148917$
 - $(14-16,81)^2/16,81 = 0,4702148917$
 - $(26-23,19)^2/23,19 = 0,3409057964$
- $$\chi^2 = 1,9299078$$

$$\chi^2_{0,95}(1) > \chi^2$$

Výsledek nepodporuje hypotézu H_0 , podporuje alternativní hypotézu H_1 .

PŘÍLOHA P IV: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

	Četnost	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
1.	Absolutní	47	19	1	2	69
	Relativní	68,1%	27,5%	1,4%	2,9%	100%
2.	Absolutní	35	31	2	1	69
	Relativní	50,7%	44,9%	2,9%	1,4%	100%
3.	Absolutní	2	27	32	8	69
	Relativní	2,9%	39,1%	46,4%	11,6%	100%
4.	Absolutní	9	51	9	0	69
	Relativní	13,0%	73,9%	13,0%	0,0%	100%
5.	Absolutní	16	41	7	5	69
	Relativní	23,2%	59,4%	10,1%	7,2%	100%
6.	Absolutní	15	37	13	4	69
	Relativní	21,7%	53,6%	18,8%	5,8%	100%
7.	Absolutní	30	26	9	4	69
	Relativní	43,5%	37,7%	13,0%	5,8%	100%
8.	Absolutní	32	28	5	4	69
	Relativní	46,4%	40,6%	7,2%	5,8%	100%
9.	Absolutní	7	29	30	3	69
	Relativní	10,1%	42,0%	43,5%	4,3%	100%
10.	Absolutní	4	44	19	2	69
	Relativní	5,8%	63,8%	27,5%	2,9%	100%
11.	Absolutní	24	41	4	0	69
	Relativní	34,8%	59,4%	5,8%	0,0%	100%
12.	Absolutní	3	25	34	7	69
	Relativní	4,3%	36,2%	49,3%	10,1%	100%
13.	Absolutní	7	40	17	5	69
	Relativní	10,1%	58,0%	24,6%	7,2%	100%
14.	Absolutní	3	40	22	4	69
	Relativní	4,3%	58,0%	31,9%	5,8%	100%
15.	Absolutní	9	47	9	4	69
	Relativní	13,0%	68,1%	13,0%	5,8%	100%
16.	Absolutní	16	28	18	7	69
	Relativní	23,2%	40,6%	26,1%	10,1%	100%
17.	Absolutní	11	34	16	8	69
	Relativní	16%	49%	23%	12%	100%

	Četnost	Ano, denně	Ano, asi 1x – 2x týdně	Ano, asi 1x – 2x za 2 týdny	Jen ojedinele	Ne	Celkem
18.	Absolutní	20	17	6	19	7	69
	Relativní	29,00%	24,60%	8,70%	27,50%	10,10%	100%

	Četnost	V rádech minut	V rádech hodin	V rádech dnů	S prostoji se nepotýkám	Celkem
19.	Absolutní	35	24	3	7	69
	Relativní	50,70%	34,80%	4,30%	10,10%	100%

	Četnost	Ano, denně	Ano, asi 1x – 2x týdně	Ano, asi 1x – 2x za 2 týdny	Jen ojedinele	Ne	Celkem
20.	Absolutní	18	19	11	19	2	69
	Relativní	26,10%	27,50%	15,90%	27,50%	2,90%	100%

	Četnost	Rozdílnost v povaze, názorech, postojích	Pracovní vztahy	Demografické bariéry	Nedostatek času, pracovní shon	Nadbytek informací	Neochota druhých naslouchat	Jiné	Celkem
21.	Absolutní	31	13	1	49	7	17	5	123
	Relativní	44,90%	18,80%	1,40%	71%	10,10%	24,60%	7,00%	177,80%

	Četnost	Ne	Ano	Celkem
22.	Absolutní	54	15	69
	Relativní	78,30%	21,70%	100%

23.	Četnost	Denně	2x – 3x týdně	1x za týden	Několikrát za měsíc	1x za měsíc	Méně často	Vůbec	Celkem
Sociální síť	Absolutní	8	4	2	4	1	2	48	69
	Relativní	11,6%	5,8%	2,9%	5,8%	1,4%	2,9%	69,6%	100%
E-mail	Absolutní	31	2	1	1	0	2	32	69
	Relativní	44,9%	2,9%	1,4%	1,4%	0,0%	2,9%	46,4%	100%
Telefon	Absolutní	51	2	2	2	1	3	8	69
	Relativní	73,9%	2,9%	2,9%	2,9%	1,4%	4,3%	11,6%	100%
Firemní chat	Absolutní	11	5	2	0	1	2	48	69
	Relativní	15,9%	7,2%	2,9%	0,0%	1,4%	2,9%	69,6%	100%
Intranet	Absolutní	16	10	5	2	1	1	34	69
	Relativní	23,2%	14,5%	7,2%	2,9%	1,4%	1,4%	49,3%	100%
IS Helios	Absolutní	33	3	2	2	3	0	26	69
	Relativní	47,8%	4,3%	2,9%	2,9%	4,3%	0,0%	37,7%	100%
Osobní komunikace s kolegy	Absolutní	66	2	0	0	0	0	1	69
	Relativní	95,7%	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	100%
Osobní komunikace s nadřízeným	Absolutní	58	5	3	0	0	2	1	69
	Relativní	84,1%	7,2%	4,3%	0,0%	0,0%	2,9%	1,4%	100%
Nástěnka u lakovny	Absolutní	7	9	4	6	4	8	31	69
	Relativní	10,1%	13,0%	5,8%	8,7%	5,8%	11,6%	44,9%	100%
Ostatní nástěnky, tabule	Absolutní	9	7	5	9	6	13	20	69
	Relativní	13,0%	10,1%	7,2%	13,0%	8,7%	18,8%	29,0%	100%
Informační obrazovky	Absolutní	13	2	4	3	2	14	31	69
	Relativní	18,8%	2,9%	5,8%	4,3%	2,9%	20,3%	44,9%	100%
Oznámení na dveřích výroby/jídelny	Absolutní	21	10	13	6	4	7	8	69
	Relativní	30,4%	14,5%	18,8%	8,7%	5,8%	10,1%	11,6%	100%
Tablety	Absolutní	24	9	1	1	0	4	30	69
	Relativní	34,8%	13,0%	1,4%	1,4%	0,0%	5,8%	43,5%	100%
Schůze, porady	Absolutní	9	13	13	5	4	13	12	69
	Relativní	13,0%	18,8%	18,8%	7,2%	5,8%	18,8%	17,4%	100%

24.	Četnost	1	2	3	4	5	Nemám přístup	Celkem	Vážený aritmetický průměr
Sociální síť	Absolutní	7	7	8	1	5	41	69	2,64
	Relativní	10,1%	10,1%	11,6%	1,4%	7,2%	59,4%	100%	
E-mail	Absolutní	24	10	5	2	3	25	69	1,86
	Relativní	34,8%	14,5%	7,2%	2,9%	4,3%	36,2%	100%	
Telefon	Absolutní	42	10	3	0	1	13	69	1,36
	Relativní	60,9%	14,5%	4,3%	0,0%	1,4%	18,8%	100%	
Firemní chat	Absolutní	10	2	17	1	5	34	69	2,69
	Relativní	14,5%	2,9%	24,6%	1,4%	7,2%	49,3%	100%	
Intranet	Absolutní	12	14	11	1	6	25	69	2,43
	Relativní	17,4%	20,3%	15,9%	1,4%	8,7%	36,2%	100%	
IS Helios	Absolutní	27	11	7	1	2	21	69	1,75
	Relativní	39,1%	15,9%	10,1%	1,4%	2,9%	30,4%	100%	
Tablety	Absolutní	15	10	10	3	4	27	69	2,31
	Relativní	21,7%	14,5%	14,5%	4,3%	5,8%	39,1%	100%	
Papírová dokumentace	Absolutní	20	20	15	6	2	6	69	2,21
	Relativní	29,0%	29,0%	21,7%	8,7%	2,9%	8,7%	100%	
Osobní komunikace s kolegy	Absolutní	43	20	4	1	0	1	69	1,46
	Relativní	62,3%	29,0%	5,8%	1,4%	0,0%	1,4%	100%	
Osobní komunikace s nadřízeným	Absolutní	43	15	9	1	0	1	69	1,53
	Relativní	62,3%	21,7%	13,0%	1,4%	0,0%	1,4%	100%	
Nástěnka u lakovny	Absolutní	6	10	20	11	7	15	69	3,06
	Relativní	8,7%	14,5%	29,0%	15,9%	10,1%	21,7%	100%	
Ostatní nástěnky, tabule	Absolutní	8	11	19	7	10	14	69	3,00
	Relativní	11,6%	15,9%	27,5%	10,1%	14,5%	20,3%	100%	
Informační obrazovky	Absolutní	10	9	10	10	15	15	69	3,20
	Relativní	14,5%	13,0%	14,5%	14,5%	21,7%	21,7%	100%	
Koumák	Absolutní	11	14	23	11	6	4	69	2,80
	Relativní	15,9%	20,3%	33,3%	15,9%	8,7%	5,8%	100%	
Oznámení na dveřích výroby/jidelny	Absolutní	22	24	16	4	1	2	69	2,07
	Relativní	31,9%	34,8%	23,2%	5,8%	1,4%	2,9%	100%	
Schůze, porady	Absolutní	13	23	18	6	4	5	69	2,45
	Relativní	18,8%	33,3%	26,1%	8,7%	5,8%	7,2%	100%	

25.	Četnost	Soc. síť	E-mail	Porady	Intranet	IS Helios	Od kolegů	Od nadřízeného	Nástěnky	Koumák	Tablety	Oznámení na dveřích	Informace nedostávám	Informace nevezajimaji	Jinde	Celkem
Info o zakázkách	Absolutní	0	20	17	1	23	25	27	4	0	7	0	4	2	3	133
	Relativní	0,0%	29,0%	24,6%	1,4%	33,3%	36,2%	39,1%	5,8%	0,0%	10,1%	0,0%	5,8%	2,9%	4,3%	193%
Zrealizované zakázky	Absolutní	6	9	8	1	10	21	20	3	12	2	1	9	4	3	109
	Relativní	8,7%	13,0%	11,6%	1,4%	14,5%	30,4%	29,0%	4,3%	17,4%	2,9%	1,4%	13,0%	5,8%	4,3%	158%
Denní plán práce	Absolutní	0	9	5	1	17	11	32	3	0	1	0	11	1	5	96
	Relativní	0,0%	13,0%	7,2%	1,4%	24,6%	15,9%	46,4%	4,3%	0,0%	1,4%	0,0%	15,9%	1,4%	7,2%	139%
Novinky ve firmě	Absolutní	7	19	13	16	1	25	22	10	18	1	3	2	2	4	143
	Relativní	10,1%	27,5%	18,8%	23,2%	1,4%	36,2%	31,9%	14,5%	26,1%	1,4%	4,3%	2,9%	2,9%	5,8%	207%
Firemní akce	Absolutní	0	24	3	16	0	18	8	11	8	0	10	3	8	4	113
	Relativní	0,0%	34,8%	4,3%	23,2%	0,0%	26,1%	11,6%	15,9%	11,6%	0,0%	14,5%	4,3%	11,6%	5,8%	164%
Školení, kurzy	Absolutní	0	27	1	10	0	11	14	13	0	0	16	0	5	4	101
	Relativní	0,0%	39,1%	1,4%	14,5%	0,0%	15,9%	20,3%	18,8%	0,0%	0,0%	23,2%	0,0%	7,2%	5,8%	146%
Zlepšovací návrhy	Absolutní	0	4	6	0	1	7	4	5	4	0	3	37	5	3	79
	Relativní	0,0%	5,8%	8,7%	0,0%	1,4%	10,1%	5,8%	7,2%	5,8%	0,0%	4,3%	53,6%	7,2%	4,3%	114%
Benefity	Absolutní	1	10	11	6	0	10	14	3	4	0	1	24	3	5	92
	Relativní	1,4%	14,5%	15,9%	8,7%	0,0%	14,5%	20,3%	4,3%	5,8%	0,0%	1,4%	34,8%	4,3%	7,2%	133%
Informace o změnách ve firmě	Absolutní	0	11	22	7	0	19	35	5	4	0	4	6	0	2	115
	Relativní	0,0%	15,9%	31,9%	10,1%	0,0%	27,5%	50,7%	7,2%	5,8%	0,0%	5,8%	8,7%	0,0%	2,9%	167%
Výsledky firmy	Absolutní	2	3	23	4	0	2	24	3	6	0	0	9	4	5	85
	Relativní	2,9%	4,3%	33,3%	5,8%	0,0%	2,9%	34,8%	4,3%	8,7%	0,0%	0,0%	13,0%	5,8%	7,2%	123%
Info z porady	Absolutní	0	2	16	1	0	13	40	0	0	0	1	3	2	2	80
	Relativní	0,0%	2,9%	23,2%	1,4%	0,0%	18,8%	58,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	4,3%	2,9%	2,9%	116%
Pochvala	Absolutní	1	3	2	0	0	5	21	0	0	0	0	31	5	5	73
	Relativní	1,4%	4,3%	2,9%	0,0%	0,0%	7,2%	30,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	44,9%	7,2%	7,2%	106%

	Četnost	Ne	Ano	Celkem
26.	Absolutní	58	11	69
	Relativní	84,10%	15,90%	100%

	Četnost	-	Psaná odpověď	Celkem
27.	Absolutní	30	39	69
	Relativní	43,40%	56,60%	100%

	Četnost	-	Psaná odpověď	Celkem
28.	Absolutní	58	11	69
	Relativní	84,10%	15,90%	100%

	Četnost	THP	Pracovník ve výrobě	Režijní pracovník	Celkem
29.	Absolutní	29	35	5	69
	Relativní	42,00%	50,70%	7,20%	100%

	Četnost	18-30	31-45	46-60	61 a víc	Celkem
30.	Absolutní	20	31	18	0	69
	Relativní	29,00%	44,90%	26,10%	0,00%	100%