

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Specifika komunikace ve stavebnictví a návrh její optimalizace ve společnosti OK Stavby s.r.o. Bakalářská práce

Denis FEFKO

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Denis Fefko**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Specifika komunikace ve stavebnictví a návrh její optimalizace ve společnosti OK Stavby s.r.o.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat komunikaci ve stavebnictví, a to zejména ve společnosti OK Stavby s.r.o. Praktickým cílem bakalářské práce bude analyzovat způsob komunikace ve společnosti OK Stavby s.r.o., určit potenciál ke zlepšení a následnému zvýšení efektivity komunikace vedoucích se zaměstnanci.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Vymezení teoretických pojmů, druhy, proces a význam komunikace
3. Komunikace ve stavebnictví
4. Představení vybrané společnosti a její stávající způsob komunikace se zaměstnanci
5. Empirická část – analýza způsobu komunikace ve stavebnictví, sběr dat, jejich interpretace a vyhodnocení výsledků výzkumu
6. Návrh opatření ke zlepšení komunikace ve společnosti OK Stavby s.r.o., závěr práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace.* Praha: GRADA, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky 4., rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press (vydavatelství), 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví.* Brno: CERM, 2005. 149 s. ISBN 80-7204-396-X.
5. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace.* Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Průřektor ŠAVŠ



Denis Fefko
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 8.12.2020



Děkuji panu PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych rád poděkoval rodině a přátelům za pomoc a podporu při psaní závěrečné práce.

Obsah

Úvod	7
1 Komunikace	8
1.1 Funkce komunikace	8
1.2 Dělení komunikace	9
1.3 Komunikační model	12
1.4 Bariéry komunikace	12
2 Vnitropodniková komunikace	14
2.1 Kanály vnitropodnikové komunikace	15
2.2 Prostředky vnitropodnikové komunikace	17
2.3 Zpětná vazba	19
3 Specifika ve stavebnictví	21
4 Praktická část	22
4.1 Představení společnosti	22
4.2 Dotazníkové šetření	24
5 Shrnutí výzkumu	35
5.1 Návrh zlepšení ve společnosti OK Stavby s.r.o. na základě dotazníkového šetření	36
Závěr	38
Seznam literatury	39
Seznam obrázků a tabulek	41
Seznam příloh	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

HTU – Hrubé terénní úpravy

Úvod

Tématem mé bakalářské práce jsou specifika komunikace ve stavebnictví a návrh její optimalizace ve společnosti OK Stavby s.r.o. a hlavním důvodem zvolení tohoto tématu bylo opakované řešení problému s komunikací mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky. Hlavním cílem této bakalářské práce je objasnit, jak vypadá komunikace ve společnosti, navrhnout odstranění nedostatků v komunikaci a celkové její zefektivnění.

Teoretickým přínosem práce je objasnění, jak funguje komunikace v organizaci a vyzdvihnout specifika, která se vyskytují ve stavebnictví. Praktickým cílem práce je zhodnocení komunikace ve společnosti OK Stavby s.r.o., které povede k následnému zlepšení komunikace ve společnosti.

Empirická část bakalářské práce je vypracována pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl do firmy mezi administrativní, řídicí pracovníky a některé dělníky distribuován v elektronické formě. Mezi některé pracovníky byl dotazník distribuován také v papírové formě.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavní částí. Do teoretické a praktické.

Teoretická část obsahuje tři kapitoly. První kapitola se věnuje definici pojmu komunikace. Dále popisuje hlavní funkci komunikace, jak komunikace probíhá a nastiňuje bariéry v komunikaci. Druhá kapitola se zabývá samotnou vnitropodnikovou komunikací, kde je vysvětlováno, jak má vnitropodniková komunikace vypadat, jakými prostředky manažer disponuje, které kanály a prostředky je možné využívat a v neposlední řadě, je rozebírána zpětná vazba.

Praktická část je rozdělena také na tři kapitoly. V první z nich je krátce představena společnost OK Stavby s.r.o. V druhé kapitole je představen způsob sběru dat pro empirickou část společně s vyhodnocením dat. Třetí kapitola se zabývá samotnými návrhy zlepšení komunikace na základy dat z dotazníkového šetření.

1 Komunikace

Komunikace je proces předávání informací sloužící k odstranění či snížení pochybností na obou komunikujících stranách (Holá, c2006). Lidé bez komunikace nemohou efektivně pracovat a tím pádem společnost nemůže dosahovat stanovených cílů efektivně. Na kvalitní komunikaci ve společnosti také stojí úspěch firemních projektů (Janda, 2004).

Dle Vybírala (2009) komunikace probíhá za určitým účelem, má určitou funkci, kterou musí plnit nebo ji bezpečně plní. Jakmile je něco komunikováno, tak komunikace plní zpravidla funkcí několik, a to buď synchronně, kdy se předává několik informací naráz v jednu chvíli, nebo asynchronně, kdy se plynule přechází z jednoho účelu k druhému. Jakmile má komunikaci nějaký účel či funkci, tak má smysl.

Komunikace v organizaci významně ovlivňuje fungování společnosti. Obzvláště potom v případech, kdy komunikace probíhá kanály, kde se proces předávání informací může změnit v sérii zavádějících informací. Například elektronická pošta či telefonický hovor dopomáhají k velice rychlé výměně informací, ale vytrácí se zde úplně či částečně nonverbální komunikace a informace mohou být částečně nebo i zcela chybně interpretovány. Nejlepší formou komunikace tedy nadále zůstává komunikace tváří v tvář (Armstrong, 2015).

1.1 Funkce komunikace

Dle Mikuláščíka (2010) nelze jednoznačně vymezit hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace, protože se dost často překrývají. Funkce se rozdělují do následujících kategorií:

- **Funkce informativní** – předávání informací, faktů mezi a dat mezi stranami komunikace.
- **Funkce instruktivní** – to samé co funkce informační, ale přidává se sem popis či vysvětlení postupu, organizace, návodu, jak něčeho dosáhnout.
- **Funkce přesvědčovací** – záměrné působení na člověka s cílem změnit jeho názor. K přesvědčování se používají často pádné argumenty, logika, emoční přesvědčování s působením na city.

- **Funkce posilující a motivující** – lze zařadit do funkce přesvědčovací. Rozdílem je, že tato funkce je používána k posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti či posílení vztahu k něčemu.
- **Funkce zábavná** – úkolem je pobavení, rozesmání či vyplnění času komunikací, která vyvolává pocit pohody a spokojenosti.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – je zejména uplatňována prostřednictvím různých institucí. Doplnována je funkcí instruktivní nebo informativní, ale i funkcemi jako je kontrola, dozor či dohled.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – prostřednictvím této funkce se navazují vztahy mezi lidmi, posiluje se pocit sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace závisí také na naší společenské úrovni, protože každá společenská vrstva má rozdílný způsob komunikace.
- **Souvztažnost** – informace jsou propojovány v určitou souvislost, což napomáhá lepšímu pochopení a vstřebání.
- **Funkce osobní identity** – slouží k pochopení, kdo jsem „já“, kam směřujeme, v co věříme. Tato funkce je formována už od dětství a pomáhá nám uspořádat si nespočet věcí o sobě samém, své postoje názory.
- **Poznávací funkce** – velice úzce propojeno s funkcí informativní. Umožňuje sdělovat si každodenní vzpomínky, plány a zážitky. Je více zaměřeno na toho, kdo informaci přijímá, zatímco u funkce informativní je zaměřena jak na toho, kdo informaci přijímá, tak na toho, kdo informaci vysílá. Díky zkušenosti lidí přijímajících informace je možné sdělovat zkrácené informace, které by nebylo možné bez předchozích zážitků popsat.
- **Funkce svěřovací** – slouží k ulevení od vnitřního napětí, sdělování důvěrných informací a k překonání nějakých těžkostí. Většinou je očekávána podpora.
- **Funkce úniková** – slouží primárně k odreagování se, když je člověk přetížen.

1.2 Dělení komunikace

Dle Vybírala (2009) lze komunikaci primárně dělit na digitální, která primárně probíhá verbální formou, a na analogovou, která převážně probíhá neverbální formou.

Lidská společnost a prakticky celý lidský život je závislý na nepřetržité verbální i neverbální komunikaci mezi jednotlivci navzájem, mezi jednotlivci a společnostmi, ale i mezi společnostmi navzájem (Klapetek, 2008).

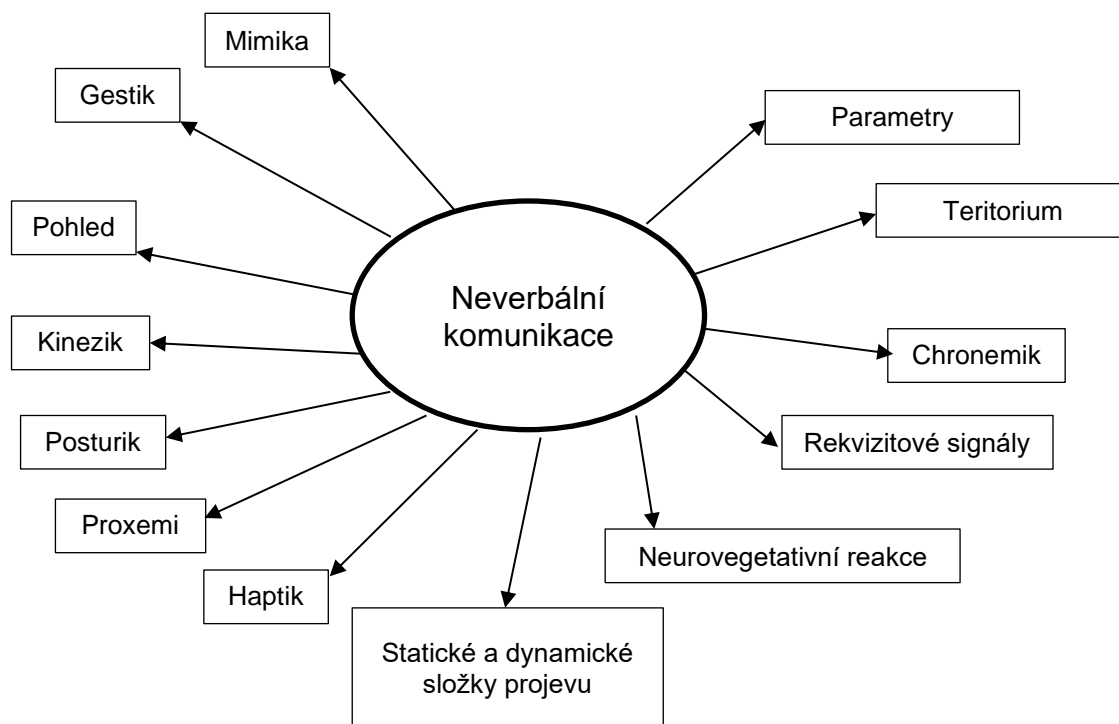
1.2.1 Verbální komunikace

K předávání informací při verbální komunikaci mezi lidmi se používají zvukové či grafické znaky. Tato soustava se nazývá jazykem a každý jazykový znak má na sebe vázán specifický význam. Význam, který je příkládán jednotlivým jazykovým znakům (např. slovu), je dohodnut a uznáván společností a nazývá se denotát (Jiřincová 2010). Vybíral (2008) tvrdí, že verbální komunikaci lze bez větší ztráty obsahové stránky přepsat, zápisem či převodem do znaků je možné vyjádřit to, co chce osoba říci.

Odborníci však tvrdí, že 55 % porozumění je odvozeno z řeči těla, 38 % sdělení se vyčte z tónu hlasu a pouze 7 % sdělení je skutečně odvozeno z toho, co je opravdu řečeno. Ve výsledku to tedy znamená, že 93 % sdělení stojí na něčem, co řádně není možné přenést telefonickým hovorem natož elektronickou písemnou komunikací, například emailem (Klapetek, 2008).

1.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikací je vše, co je přenášeno jako informace druhé osobě beze slov či současně se slovy jako doprovod. Neverbální signály tedy mohou slovní sdělení někdy nahrazovat, doplňovat či zesilovat. Může se ale stát, že neverbální signály budou v přímém rozporu se signály verbálními. V takovém případě se má za to, že pravdivější je řeč těla, neboť je daleko obtížnější „lhát“ řečí těla než slovy. Neverbální komunikace se také z velké části podílí na tvorbě tzv. prvního dojmu o osobách, který si velká většina lidí dále ani nesnaží nějak ověřovat či korigovat. (Klapetek, 2008).



Zdroj: (Mikuláščík, 2010)

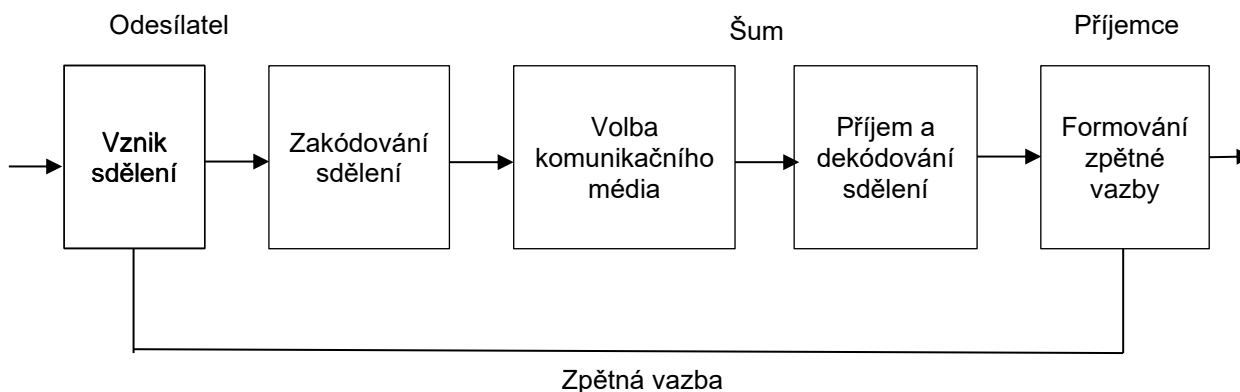
Obrázek 1 - Neverbální komunikace

Dle Mikuláščíka neverbální komunikace obsahuje tyto složky:

- Mimika – pohyby svalů v obličeji.
- Gestika – záměrné pohyby rukou, případně i nohou k dokreslení verbálního sdělení.
- Posturika – držení těla.
- Kinezika – jiné spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gesta.
- Pohledy – oční kontakt.
- Proxemika – vzdálenost při komunikaci.
- Osobní teritorium – osobní prostor. V komunikaci si jej účastníci brání.
- Haptika – doteky.
- Chronemika – vyhrazení času ke komunikaci.
- Neurovegetativní reakce – člověkem neovlivnitelné reakce na podněty (Zvýšení tepu, pocení, měna frekvence a hloubky dýchání, zarudnutí...).
- Rekvizitové prostředky a celkový image – To, jak se člověk obléká.
- Prostředí – Prostředí, ve kterém se komunikuje. (Pořádkumilovnost, prostředky v místnosti).
- Sdělování činy.

1.3 Komunikační model

Na obrázku č. 2 je zobrazen komunikační model, který je považován za základní popis komunikačního procesu.



Zdroj: (Vymětal, 2008)

Obrázek 2 – Schéma komunikačního modelu

Na schématu je vyobrazen přenos informace (komuniké, zprávy, sdělení) ve verbální či neverbální podobě. Odesílatel, též nazývaný vysílač, komunikátor nebo emitent, informace předávána příjemci (komunikant, recipient). Vysílaná informace je posléze zakódována (převedená do řeči), komunikačním kanálem předána příjemci, který ji následně dekoduje a odesílateli poskytne zpětnou vazbu. Vysílaná informace je současně zatěžována určitým šumem, který může informaci i znehodnotit. Zpětná vazba je tedy důležitým prvkem komunikace, protože pouze tehdy, dostane-li příjemce stejnou informaci, jakou odesílatel odesílal, se komunikace stává úspěšnou (Vymětal, 2008).

1.4 Bariéry komunikace

Každý, kdo někdy komunikoval, se dříve či později setkal s nějakou překážkou či problémem, který zkomplikoval předávání informací. K tomu, aby tyto problémy byly překonány a bylo možné se s nimi vyrovnat, je nutné je v první řadě identifikovat. Proto je dobré bariéry v komunikaci nevnímat jako nutné zlo, ale je vhodné se jim naučit vyhýbat případně je úplně odstranit, protože jinak hrozí, že bude unikat podstatná část sdělení. Komunikační bariéry se dělí na externí a interní (Mikuláščík, 2010).

1.4.1 Interní bariéry

Dle Mikuláštika (2010) je úplně nejčastější vnitřní bariérou strach z neúspěchu. Na jedinci se podepisuje svazujícím pocitem, což dává okolí najevo chvějícím se hlasem či sníženým projevem stylistiky. Jsou zde ale i další faktory, které se řadí do vnitřních bariér komunikace:

- Dalším problémem může být problém osobního rázu, který se projeví hlavně na emocích jedince. Může dojít ke ztrátě sebekontroly, mohou být potlačena morální pravidla, slušné chování nebo i samotná úcta k partnerovi.
- U sémantických bariér se může stát, že je zcela zkomolen význam vyřčené informace z důvodu odlišné jazykové úrovně. Může se jednat o rozdíly mezi účastníky komunikace, kdy jedna strana je neochotná se přizpůsobit nižším jazykovým schopnostem na straně druhé nebo je to dokonce nemožné. Opačně, kdy se přizpůsobujeme vyšším komunikačním schopnostem partnera, to možné v omezené míře je, ale nedojde k plnému přizpůsobení se na verbální úrovni. Dále může k nedorozumění vést rozdílná slovní zásoba účastníků, když začne jeden z účastníků používat slang, nářečí, hovorový jazyk, spisovný jazyk a při neznalosti odborných výrazů i odborný jazyk. Zde hrozí nebezpečí toho, že příjemce informace, v důsledku toho, aby nevypadal jako neznalý, zatají, že něčemu nerozumí, a začne si vytvářet neexistující souvislosti s pojmy, které mu jsou řečeny.
- Dalším problémem mohou být rozdílné kultury stran komunikace, kde opět může docházet k mnohým nedorozuměním.
- Nesoustředění se na řečené informace, kdy se účastník snaží myslet na odpověď, pokouší se číst myšlenky či skáče do řeči komunikačnímu partnerovi brání tomu, aby se partner soustředil na to, co říká ten druhý.
- Další z bariér je xenofobie, neúcta, povýšenectví případně odpor či nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi.
- Fyzické nepohodlí či zdravotní stav jednoho z komunikujících.
- Nesoustředění se na komunikaci, kdy jednoho z účastníků komunikované téma, či osoba vůbec nezajímá nebo je duchem nepřítomen.
- Nepřipravenost na samotnou komunikaci.

- Předpojatost, stereotypizace a předsudky, kde se komunikačnímu partnerovi přisuzují vlastnosti na základě toho, jak se obléká, jaké je rasy či z jakého oddělení zrovna přišel, i přes to, že takovými vlastnostmi vůbec nedisponuje.

1.4.2 Externí bariéry

První zmíněnou externí bariérou, kterou uvádí Mikuláščík (2010) ve své literatuře je nezvyklé prostředí, které může působit až rušivě. Pro komunikujícího může být problémem to, že prostředí, kde vystupuje, je příliš oficiální. Nesprávná vzdálenost mezi aktéry, uspořádání či design interiéru může ulehčit, ale i ztížit komunikaci. Dalšími externími bariérami jsou:

- **Demografické bariéry** – rozdíly ve věku a pohlaví. Jestliže je komunikující výrazně starší než komunikant, je možné, že věkový rozdíl bude natolik velký, že bude představovat překážku.
- **Vyrušení třetí osobou** – v některých případech stačí pouze přítomnost někoho, kdo nemá být v komunikaci zahrnut, a tato skutečnost může působit rušivě.
- **Nadměrný hluk či vizuální rozptylování**
- **Organizační bariéry** – bariérou je samotná organizace. Stává se tak tehdy, kdy například vrcholový management začne mít požadavky, kterým zaměstnanci nerozumí, mění úkoly z minuty na minutu či špatně konzultuje záměr změny v organizaci.

2 Vnitropodniková komunikace

Úkolem manažera disponujícím informacemi, financemi, materiálem, lidmi a jejich kulturou, je efektivně využít tyto zdroje ke zvládnutí vnitrofiremní komunikace. Efektivním využíváním těchto zdrojů dochází k tvorbě hodnoty zboží či služeb v očích zákazníka. Pokud však nedochází k efektivnímu využívání zdrojů, kvalita či celkové množství služeb nebo zboží se snižuje (Janda, c2004).

Dainty, Moore, Murray (2006) dále tvrdí, že v podnicích se velmi často setkávají lidé s odlišnými názory, odlišnými kulturami či rozdílnou jazykovou zásobou. Proto je důležité, aby se mezi pracovníky s pomocí manažera vyvinul způsob, jak se mezi sebou budou dorozumívat.

2.1 Kanály vnitropodnikové komunikace

Formální

Dle Dědiny a Odcházela (2007) formální komunikace v organizaci vzniká na popud managementu. Ti přerozdělují zaměstnance do pracovních skupin za účelem dosažení maximálního možného výkonu a cílů organizace.

Formální komunikace má za úkol informovat zaměstnance o tom, jak organizace funguje, a přiblížit jim vnitřní chod. Většinou vyplývá z organizační struktury společnosti. Díky tomu je pracovníkovi umožněno více proniknout do organizační struktury, postupně se vytrácí pocit anonymity a pracovník začíná být více aktivní. Formální vnitropodniková komunikace bývá většinou realizována neveřejně, je většinou plánovaná a má stanovené konkrétní cíle. Jednat se může o formální přijetí u vysoce postavené osoby, přijímací pohovory nebo hodnocení spolupracovníků. Díky tomu zaměstnanec nabude přesvědčení, že je pro organizaci i on sám důležitý, prohloubí se jeho loajalita a za následek to má vyšší výkon pracovníka (Vymětal, 2008).

Neformální

Neformální komunikace je nenáročná na přípravu, neboť vychází z každodenních spontánních setkání spolupracovníků na základě přátelství nebo společných zájmů či náhodných setkání s jinými osobami. Je stejně významná jako komunikace formální (Dědina, Odcházela 2007). Na pracovišti se však vyskytuje daleko častěji než formální komunikace, protože slouží primárně ke komunikaci mezi pracovníky na stejné úrovni, kteří si takto mohou velmi rychle předávat úkoly. V neformální kanále se šíří jak podstatné informace, tak i informace, které jsou pro chod firmy nepotřebné, ale dokážou ho velmi výrazně ovlivnit. Příkladem mohou být fámy, drby, pomluvy či poplašné zprávy. Tzv. „šeptandu“ z firemní komunikace není možné stoprocentně odstranit, z toho důvodu je účinnost odhadována na 75 %. Vrcholný management do tohoto typu komunikace zasahuje pouze v případě, kdy se neformální komunikace v organizaci promění v problém, kdy pracovníci bezcílně tlachají na místě místo efektivního využívání pracovní doby (Vymětal, 2008).

Tabulka 1 Porovnání formálních a neformálních vztahů na pracovišti

	Formální vztahy	Neformální vztahy
Struktura: <ul style="list-style-type: none"> • Původ • Racionalita • Charakteristika 	<ul style="list-style-type: none"> • Plánovaná • Racionální • Stabilní 	<ul style="list-style-type: none"> • Spontánní • Emocionální • Dynamická
Terminologie pozice	Práce	Role
Cíle	Zisk, případně služba společnosti	Uspokojení členů
Vliv: <ul style="list-style-type: none"> • Základ • Typ • Směr 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozice • Autorita • Shora dolů 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobnost • Moc • Zdola nahoru
Kontrolní mechanismus	Pohrůžka výpovědí	Sociální sankce
Komunikace: <ul style="list-style-type: none"> • Kanály • Sítě 	<ul style="list-style-type: none"> • Formální kanály • Dobře definované, sledující formální linie 	<ul style="list-style-type: none"> • Neformální kanály • Definované jen zhruba, protínají komunikační kanály
Vyjádření organizační struktury	Organizační diagram	Sociogram
Ostatní: <ul style="list-style-type: none"> • Přijetí jednotlivci • Mezilidské vztahy • Výběr lídra • Podmínka interakce • Podmínka přijetí 	<ul style="list-style-type: none"> • Všichni Jednotlivci • Dány popisem práce • Vybrán organizací • Plnění povinností • Loajalita 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouze Akceptovatelní • Vznikají spontánní • Výsledek dohody • Osobní vlastnosti • Soudržnost

Zdroj: (Dědina, Odcházal 2007)

2.2 Prostředky vnitropodnikové komunikace

To, jak bude organizace komunikovat se svými zaměstnanci, je ovlivněno převážně kulturou, financemi a tím, jak organizace potřebuje, aby komunikace byla rychlá a přesná (Mikuláščík, 2010). Janda (c2004) tvrdí, že k informování ve společnosti je nutné zvolit správný nástroj, kde ale hrozí, že pokud je nástrojů využíváno mnoho nebo je jeden z nástrojů přetěžován, může u zaměstnanců dojít k informačnímu přetížení a následné ztrátě výkonu.

Holá (2006) poskytuje výčet prostředků, které lze použít k vnitropodnikové komunikaci:

- **Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář** – Jedná se o nejpoužívanější formu komunikace v organizaci z důvodu, že umožňuje okamžitou interakci, je možné pomocí ní okamžitě odstranit problémy či nedorozumění a izoluje mnohem víc od informačního šumu. Nevýhodou je časová náročnost, kdy dialog sice zabere méně času, člověk ale musí být osobně přítomen. Když se přesuneme přímo do stavebnictví, jeden stavbyvedoucí vede i několik staveb a mnohdy nemůže být osobně na staveništi přítomen. Další nevýhodou může být nezaznamenání informace či její přeslechnutí. V neposlední řadě může být tento druh předávání informací vnímán méně oficiálně než třeba psaný dokument, a proto by se takováto sdělení měla uchovávat i v písemné podobě.
- **Týmové porady** – Porada je v podnicích hojně využívána k vedení týmu nebo k řízení pracovního výkonu. Efektivitu porady lze docílit tak, že nebude improvizovaná (bude připravená), účastníci budou předem seznámeni s programem porady, bude existovat zápis z porady minulé, který byl distribuován mezi dotyčné členy. Z každé porady se musí uchovávat zápis, aby byl splněn účel a tím je kontrola předešlých cílů, stanovení cílů nových a prohloubení spolupráce mezi odděleními nebo samotnými spolupracovníky.
- **Mítinky, interní prezentace** – Slouží k prezentaci firemních výsledků, cílů a vizí. Jsou často pořádány na konci roku nebo na začátku účetního období. Většinou jsou přítomni všichni pracovníci ze společnosti.

- **Interní školící programy** – jsou využívány k předání odborných znalostí zaměstnancům, kteří jsou řádně ztotožněni s podnikovými cíli, nebo k zaškolení nových pracovníků, kteří nemají řádné povědomí o fungování podniku.
- **Dny otevřených dveří** – slouží k předložení různých návrhů na zlepšení, vyjádření názoru či připomínek zaměstnanců ke svým nadřízeným
- **Konzultace** – manažer si vyhradí přesně stanovený čas na konzultaci se svým podřízeným.
- **Manažerské pochůzky** – v porovnání s dnem otevřených dveří není na manažerských pochůzkách počítáno s aktivním zapojováním zaměstnanců. Manažerské pochůzky existují primárně k podpoře zaměstnanců a jako znamení toho, že se o ně manažer zajímá. Pochůzky by měly být pravidelné, aby byla zaručena jejich efektivita.
- **Společenské a sportovní akce** – pořádají se také, stejně jako firemní mítinky, ke konci roku nebo před koncem účetního období. Hlavním úkolem takovýchto akcí je zlepšení firemní kultury a dále k odbourání formální bariéry vůči organizaci. Tím, že komunikace je spíše neformální, předpokládá se, že zaměstnanci budou více otevření diskusím a budou více sdílní ohledně jejich názorů a pocitů na určité situace v podniku.
- **Výroční zprávy** – výroční zprávy jsou určeny jak pro vnitřní potřebě firmy, tak pro vnější veřejnost. Úkolem výroční zprávy je informovat o aktuální situaci v podniku, odůvodnit dosažené výsledky a v některých případech je zde i stanovena vize podniku.
- **Manuály činností** – Hlavním účelem manuálů v podniku je popis procesů, činností a aktivit v organizaci. V manuálu jsou přesně popsána jednotlivá pracovní místa a kompetence řídicích pracovníků.
- **Firemní časopis, bulletin, noviny** – skrze firemní časopis, bulletin, noviny je možné zaměstnance efektivně informovat o dosažených cílech častěji než ročně, jak je tomu u výroční zprávy. Dále zde mohou být podávány informace o strategií podniku, krátkodobých plánech či o plánovaných akcích.

- **Nástěnky** – v některých případech může nástěnka zastávat oboustranný komunikační kanál. Důležité je, aby nástěnka byla udržovaná, nebyly na ní zastaralé informace nebo aby na ní nebylo příliš mnoho informací. Je možné sem připínat různá oznámení či dotazy.
- **Intranet** – interní elektronická síť v organizaci. Intranet je majetkem společnosti a mají sem přístup pouze zaměstnanci, kteří zde pracují. Veškerá komunikace zde probíhá v reálném čase, takže jde o poměrně efektivní nástroj k dorozumívání se ve společnosti. Intranet je možné si představit jako vnitřní internetové stránky pouze pro potřeby firmy.
- **Firemní televize, rozhlas** – slouží k přenosu podobných informací, jaké se šíří pomocí časopisu, bulletinu či firemních novin, s tím rozdílem, že zaměstnanec může informaci dostat v audiovizuální podobě, což pro něj může být přijatelnější a lépe zapamatovatelné.
- **Firemní oblečení** – k výkonu některých profesí je nutné mít speciální oblečení (dělník na stavbě, mechanik, hasič, ...), které organizace může opatřovat logem společnosti nebo samotné oblečení může být sestaveno z barev loga společnosti. U některých společností, které často přicházejí do styku se zákazníky, zaměstnanci dostávají příspěvek na oblečení.
- **Firemní předměty a dárky** – firemní předměty a dárky slouží primárně k obdarování investorů či zákazníků. U zaměstnanců může takovýto dar vést ke zvýšení výkonu.
- **Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům** – při komunikaci se zákazníkem je důležité, aby zaměstnanec byl přesvědčen o kvalitě nabízených služeb či produktů, neboť to může být rozhodující při tom, zda se zákazník rozhodne pro jeho firmu, nebo pro firmu konkurenční. Zaměstnanci by tedy měli mít možnost si produkty vyzkoušet a přesvědčit se o jejich kvalitě sami.

2.3 Zpětná vazba

Jakmile dochází ke komunikaci, v drtivé většině případů jde o proces oboustranný, to znamená, že mezi komunikátorem a komunikantem musí existovat zpětná vazba. V tabulce 2 je vidět rozdělení zpětné vazby, která může být efektivní a neefektivní. Zpětná vazba může být informativní, ale může přejít až po zpětnou vazbu

provokující. Pomocí zpětné vazby je možné sdělit, zda bylo informaci porozuměno či nikoliv, zda jsou potřebné nějaké doplňující informace nebo jestli příjemce souhlasí/nesouhlasí se sdělením, které mu je předáváno (Vymětal, 2008).

Tabulka 2 Efektivní a neefektivní zpětná vazba

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
Pomáhá odesílateli i příjemci	Pokořuje odesílatele i příjemce
Určitá a přesná	Všeobecná
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální a včasná	Neaktuální
S radostí vyslyšená	Vyvolává obranné postoje
Jasná	Nesrozumitelná
Předložená a relevantní	Nepřesná

Zdroje: (Vymětal, 2008)

2.3.1 Hodnotící rozhovor

Koubek (2007) uvádí, že hodnotící rozhovor je formální setkání přímého nadřízeného s podřízeným. Hlavním účelem tohoto rozhovoru je zhodnotit stávající výkon pracovníka, nastínit plán, jak výkon zlepšit a zefektivnit komunikaci mezi nimi. Rozhovor by se měl opakovat pravidelně a měl by být řádně plánován, protože jinak hrozí, že rozhovor bude spíše demotivační a povede k útlumu pracovníka.

Dle Vymětala (2008) jsou cíle hodnotícího pohovoru následující

- Zlepšení výkonnosti pracovníka, posilování a rozvíjení jeho předností, odstraňování jeho nedostatků a chyb, zlepšování kvality práce
- Pozitivně orientovaná zpětná vazba vedoucí k motivaci, stimulaci a odměňování
- Specifikace dalšího zaměření rozvoje, upřesnění vzdělávacích záměrů a kurzů
- Upřesnění dalších alternativ kariérního růstu ve stanoveném časovém horizontu, odhad schopností a rozvoj lidského potenciálu.

3 Specifika ve stavebnictví

Dle Šimka (2013) stavebnictví bylo v roce 2009 jako jedno z posledních odvětví postiženo finanční krizí a stavební firmy se tomuto faktu musely přizpůsobit. Aby firma vyhrála určitou zakázku, musí velmi často nabídnout velmi nízkou cenu za dílo. Výsledkem je, že nejen kvalita provedení stavby je potlačována na úkor stránky finanční, ale v projektech, které mnohdy vypracovává zadavatel díla, je velké množství změn, které musí být řešeny operativně.

Podle Linkeschové (2005) je dalším typickým problémem ve stavebnictví vysoká fluktuace zaměstnanců. Každý nový zaměstnanec se musí zaučit a až po uplynutí této doby je možné, aby z tohoto zaměstnance firma maximálně těžila zisk.

Další problémy, které při realizaci staveb vnikají, mohou být způsobeny různými důvody. Jedním z nich je počasí. Náhlý déšť často znemožňuje postup v práci, okamžitě se narušuje harmonogram stavby a pokud odběratel nepovolí prodloužení termínu předání, firma náhle čelí finančním sankcím (Linkeschová 2005).

Dalším problémem ve stavebnictví je, že množství kvalifikovaných dělníků se snižuje a tím pádem se musí ve stavebnictví zaměstnávat neodborně vzdělaní pracovníci. Pracovníci do stavebnictví přicházejí mnohdy ze zahraničí a stává se, že neovládají jazyk, kterým se komunikuje na pracovišti. Vniká tím jazyková bariéra a prostor k velkému množství nedorozumění (Dainty, Moore, Murray 2006).

Dalším problémem může být náhle rozbitá těžká technika, pracovní úraz nebo opoždění dodávky materiálu na stavby. Pro tyto situace musí mít manažer ve stavebnictví rozvinuté velmi efektivní komunikační schopnosti a dovednosti, které pomohou vzniklý problém odstranit v co nejkratším čase.

4 Praktická část

Praktická část je zaměřena na představení společnosti, dále na dotazníkové šetření a následně na návrhy zlepšení na základě dotazníkového šetření ve společnosti OK Stavby s.r.o.

4.1 Představení společnosti

Společnost OK Stavby s.r.o. je malá stavební firma působící na trhu od 3. března 2003.

Hlavními předměty podnikání jsou:

- Dopravní stavby
 - Železniční stavby
 - Silniční stavby
- Zemní práce, HTU

Dříve společnost fungovala hlavně jako subdodavatel pro velké nadnárodní korporace EUROVIA CS, a.s., Strabag a.s., SWIETELSKI Rail CZ s.r.o nebo Metrostav a.s. V období finanční krize od tohoto modelu musela společnost upustit a začala se specializovat na zhotovování zakázek pro obce ve Středočeském kraji a Praze.

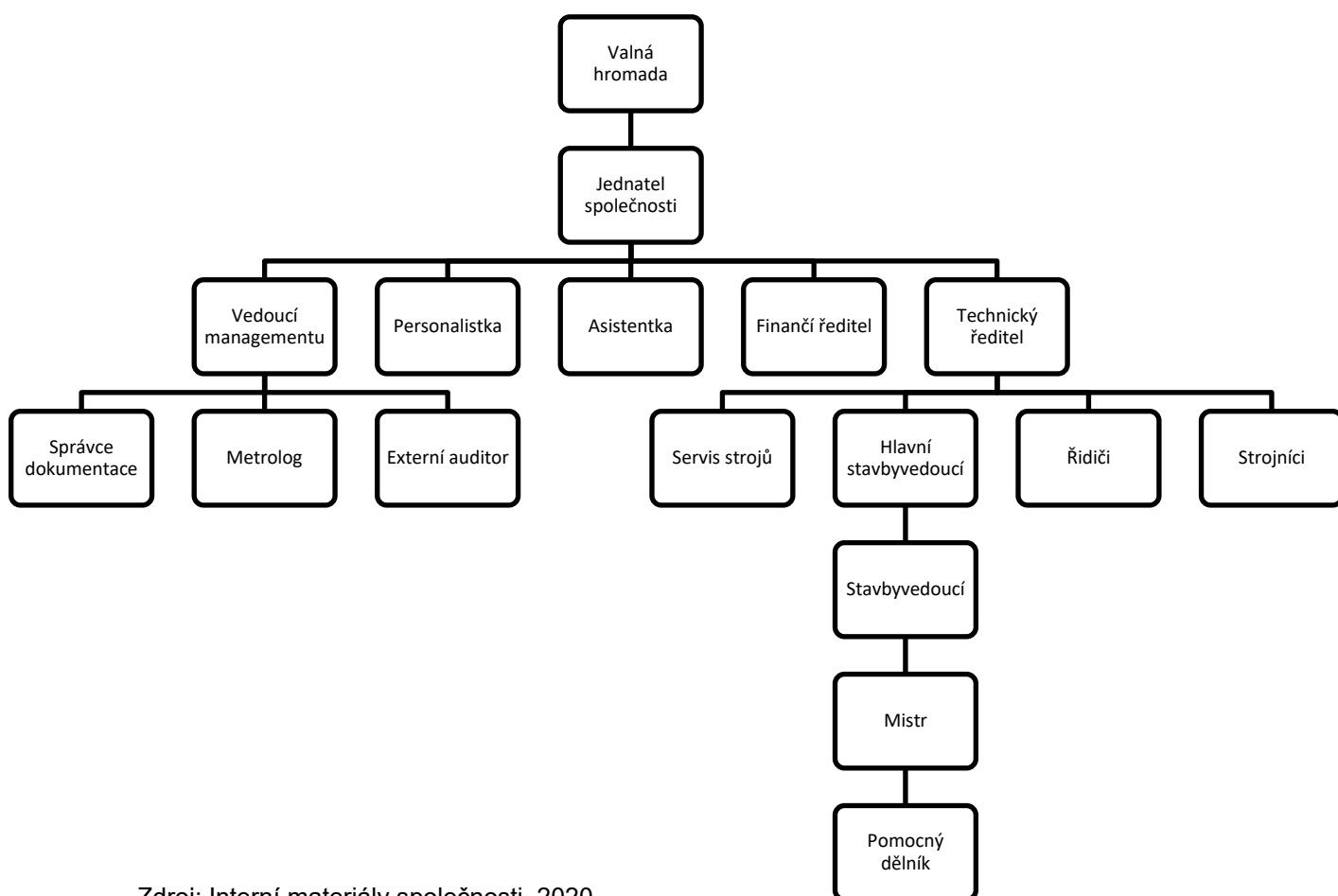
První zakázkou firmy OK Stavby s.r.o. byla rekonstrukce Hellichovi ulice v Praze 1. Následující roky měla firma zakázky menšího charakteru. První větší zakázka se objevila roce 2006, kdy se firma podílela na rekonstrukci Náměstí republiky v Praze 1. V současné době firma dokončila revitalizaci Palackého náměstí v historické části obce Neratovice. Za nejvýznamnější stavby v oblasti železničních staveb lze považovat optimalizace železničních tratí Beroun – Zbiroh a Nymburk – Ml. Boleslav.

Společnost má také několik vedlejších činností, které finančně či materiálně přispívají k chodu firmy. První z nich je recyklace odpadu vznikajícího na stavbách. Tento odpad je v recyklačním středisku zpracován a jako materiál je možné jej opětovně použít na stavbách nebo je prodáván externím zákazníkům. Další činností je šití a vyšívání. Společnost se rozhodla do této sféry investovat zejména kvůli šití a vyšívání pracovních oděvů pro své zaměstnance. V současné době díky propagaci a spokojeným zákazníkům se tato činnost dále rozšiřuje.

Misí společnosti je s co největší odborností a v co největší kvalitě dodávat služby investorům. Při tom používat nejmodernější dostupné prostředky jako je 3D nivelace, nejnovější stavební technika a celková digitalizace administrativy.

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Společnost má jednoho jednatele, nad kterým zasedá jednou ročně nebo při mimořádných událostech valná hromada. Společnost v roce 2017 prošla velkou organizační změnou, kdy z dvou jednatelů přecházela na model s jedním jednatelem.



Zdroj: Interní materiály společnosti, 2020

Obrázek 3 - Organizační struktura společnosti OK Stavby s.r.o.

Jednatel společnosti je přímým nadřízený pro 5 osob, pro vedoucího managementu, personalistku, asistentku, finančního ředitele a technického ředitele. Vedoucí managementu má dále na starosti správce dokumentace, metrologa a komunikaci s externím auditorem. Technický ředitel má na starosti řízení realizace staveb skrze hlavního stavbyvedoucího, oddělení servisu stavební

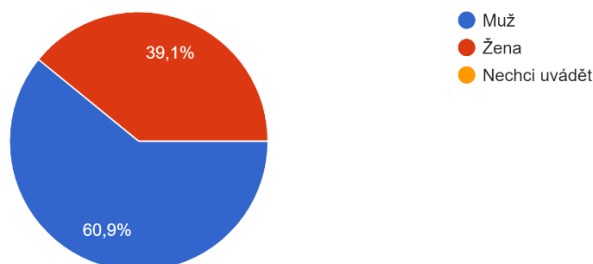
techniky, řidiče a strojníky. Ve společnosti je dlouhodobě zaměstnáno celkem 35 osob (Zdroj: Interní materiál společnosti).

4.2 Dotazníkové šetření

Sběr dat byl proveden pomocí formulářové služby Formuláře Google a dotazník byl distribuován skrze email k řídicím pracovníkům společnosti a v tištěné podobě mezi řadové zaměstnance společnosti. Ve společnosti je v současné době zaměstnáno 35 stálých zaměstnanců a dotazník byl vyplněn 23 z nich.

Otázka 1 a 2 Pohlaví a věk respondentů

Jaké je vaše pohlaví?
23 odpovědí

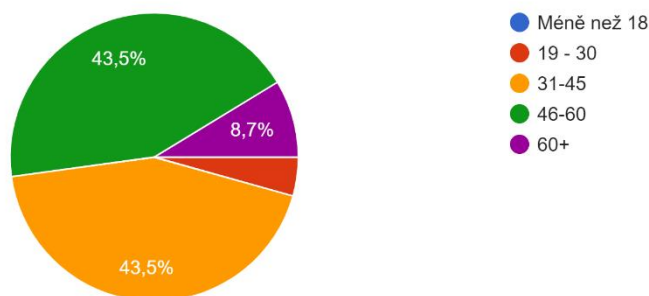


Zdroj: Vlastní šetření, 2020

Obrázek 4 Graf č. 1 Otázka: Jaké je vaše pohlaví?

První a druhá otázka se zaměřovala na věk a pohlaví respondentů. Z grafu č. 1 je patrné, že ve společnosti pracuje více mužů než žen, což je zapříčiněno odvětvím, ve kterém společnost OK Stavby s.r.o. působí (viz Obrázek 4).

Kolik je vám let?
23 odpovědí



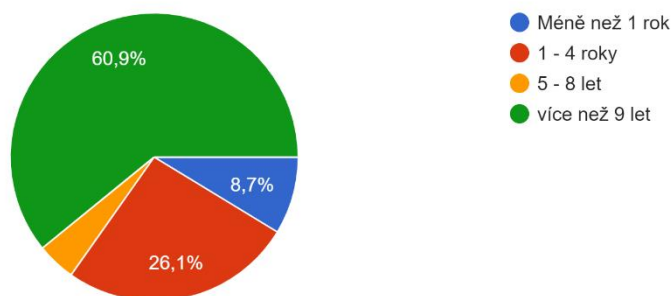
Zdroj: Vlastní šetření, 2020

Obrázek 5 Graf č. 2 Otázka: Kolik je vám let?

Graf č. 2 poukazuje na věkové rozložení ve společnosti. To není v současné době příliš rovnoměrné, protože společnost se připravuje na zimní přestávku, kdy zůstávají zaměstnaní pouze lidé, kteří ve firmě pracují dlouhodobě. Nejvíce zaměstnanců je v rozmezí 31-45 let a 46-60 let. Není zde nikdo, komu by bylo méně než 18 let. Tato skupina lidí se zaměstnává zejména v letních měsících, kdy zejména mladí studenti hledají brigády (viz Obrázek 5).

Otázka 3 - Jak dlouho ve firmě pracujete?

Jak dlouho ve firmě pracujete?
23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

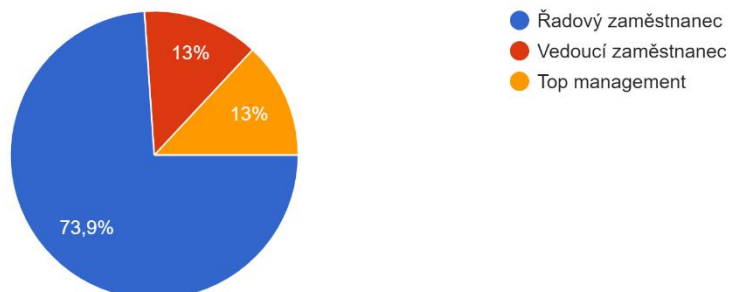
Obrázek 6 Graf č. 3 Otázka: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Většina zaměstnanců ve společnosti OK Stavby s.r.o. je zaměstnána déle než 9 let a nemá problémy s fluktuací zaměstnanců. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci pracující ve firmě 1–4 roky, to je zapříčiněno tím, že v nedávné době musela společnost kvůli narůstajícímu množství zakázek přijmout nové pracovníky (viz Obrázek 6).

Otázka 4 - Jakou pozici ve firmě zastáváte?

Jakou pozici ve firmě zastáváte?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

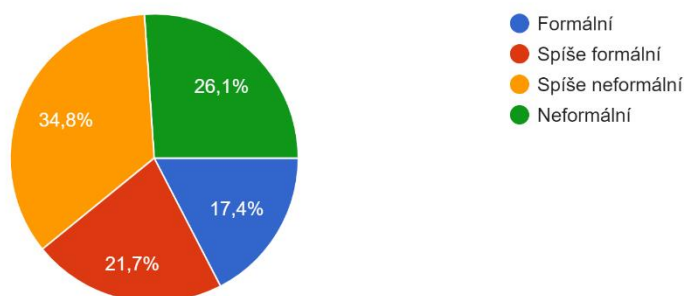
Obrázek 7 Graf č. 4 Otázka: Jakou pozici ve firmě zastáváte?

Většina zaměstnanců pracuje buď na dělnických pozicích či jako administrativní pracovníci. Společnost se potýká s nedostatkem vedoucích pracovníků, což by v budoucnosti při nárůstu počtu zakázek mohl být problém (viz Obrázek 7).

Otázka 5 - Jak byste hodnotili vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti?

Jak byste hodnotili vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

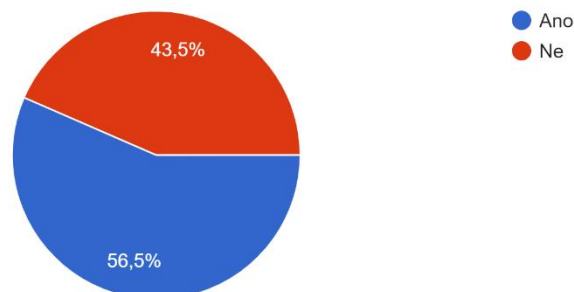
Obrázek 8 Graf č. 5 Otázka: Jak byste hodnotili vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti?

Ve společnosti a na stavebách je používána převážně komunikace neformálním stylem, a to jak mezi některými řadovými zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Je to zapříčiněno dlouhodobou známostí, délkou zaměstnání ve společnosti a specifickým stylem komunikace na staveništích. Ti, kteří preferují formální způsob komunikace jsou buď členové top managementu nebo jsou ve společnosti zaměstnání krátce (viz Obrázek 8).

Otázka 6 - Znáte strategii podniku? (vize, cíle, hodnoty, poslání, ...)

Znáte strategii podniku? (vize, cíle, hodnoty, poslání, ...)

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

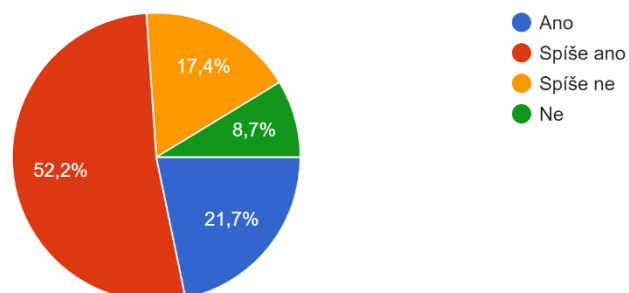
Obrázek 9 Graf č. 6 Otázka: Znáte strategii podniku? (vize, cíle, hodnoty, poslání, ...)

Většina zaměstnanců je ztotožněna se strategií podniku, ale nemalá část společnosti o strategii podniku není dostatečně informována. Může to být způsobeno považováním informace ze strany zaměstnance za nepodstatnou. Dalším důvodem může být neinformování zaměstnance nebo nástup v nedávné době. Znalost strategie podniku je důležitou informací u zaměstnanců, protože dochází k prohloubení vztahu ke společnosti a tím pádem k větší loajalitě (viz Obrázek 9).

Otázka 7 - Jsou kompetence ve firmě rozděleny jasně?

Jsou kompetence ve firmě rozděleny jasně?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

Obrázek 10 Graf č. 7 Otázka: Jsou kompetence ve firmě rozděleny jasně?

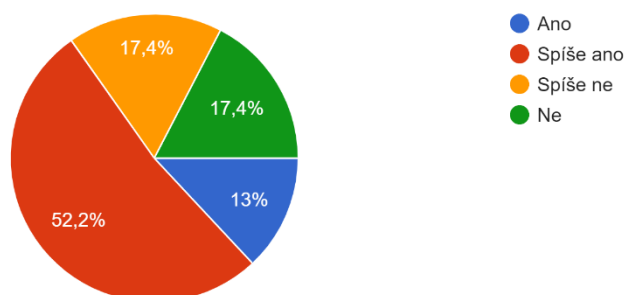
Ve společnosti je důležité, aby každý člověk měl jasně stanovené to, za co je odpovědný na základě zkušeností či znalostí. Jakmile osoba nemá potřebné

znalosti, může docházet k zadávání nesmyslných úkolů nebo k nepochopení informací vysílaných na pracovišti.

Téměř 75 % zaměstnanců ví, jak jsou ve společnosti kompetence rozděleny. 8,7 % respondentů uvedlo, že nezná rozdělení kompetencí (viz Obrázek 10).

Otázka 8 - Funguje komunikace mezi jednotlivými odděleními/pracovišti?

Funguje komunikace mezi jednotlivými odděleními/pracovišti?
23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

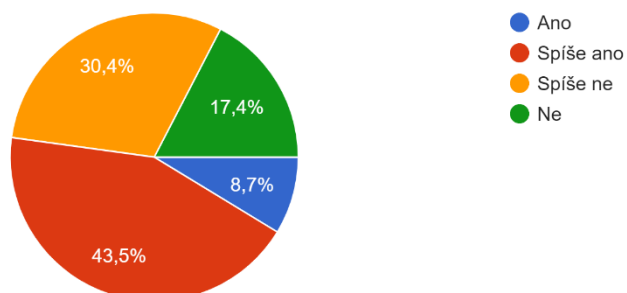
Obrázek 11 Graf č. 8 Otázka: Funguje komunikace mezi jednotlivými odděleními/pracovišti?

Z grafu č. 8 je patrné, že ve většině případů komunikace mezi jednotlivými pracovišti funguje řádně a je tedy možné plánování úkolů. Téměř v jedné třetině případů respondenti ale uvedli, že komunikace mezi pracovišti nefunguje (viz Obrázek 11). Této problematice se dále věnují otázky č. 17 a 18, kde pracovníci uváděli některé problémy v domluvě se spolupracovníky. Jakmile nefunguje komunikace napříč organizací, je velmi obtížné a neefektivní plánování úkolů.

Otázka 9 - Jste spokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními nebo pracovišti?

Jste spokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními/pracovišti?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

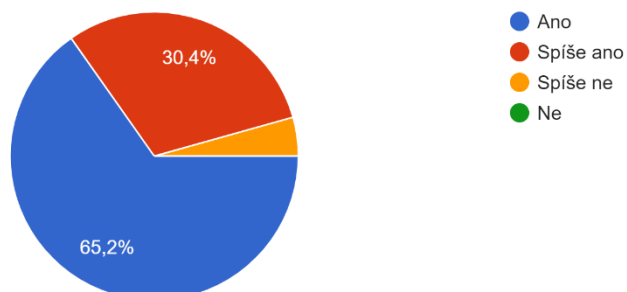
Obrázek 12 Graf č. 9 Otázka: Jste spokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními nebo pracovišti?

I přes to, že komunikace mezi pracovišti funguje efektivně, zaměstnanci mohou být nespokojeni s komunikací. Na vině může být špatně zvolený komunikační kanál nebo nevhodně zvolené komunikační prostředky. Pouze 8,7 % respondentů uvedlo, že je spokojeno s komunikací. 43,5 % uvedlo, že je sice spokojeno, ale existuje prostor na zlepšení. 17,4 % dotázaných uvedlo, že je naprosto nespokojeno s komunikací napříč odděleními (viz Obrázek 12). Této problematice se opět věnují otázky č. 17 a 18.

Otázka 10 – Víte, na koho se v případě problému obrátit?

Víte na koho se v případě problému obrátit?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

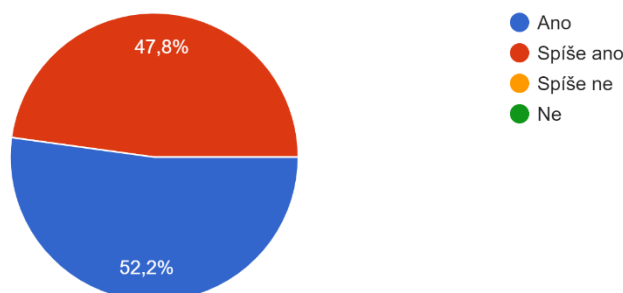
Obrázek 13 Graf č. 10 Otázka: Víte, na koho se v případě problému obrátit?

Z grafu č. 10 (viz Obrázek 13) vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců ví, na koho se v případě problému mohou obrátit. Pokud by tomu bylo naopak, zaměstnanci by byli vystavováni stresu a tím by docházelo ke snížení výkonu práce.

Otázka 11 - Znáte veškeré potřebné informace k výkonu vaší práce?

Znáte veškeré potřebné informace k výkonu vaší práce?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

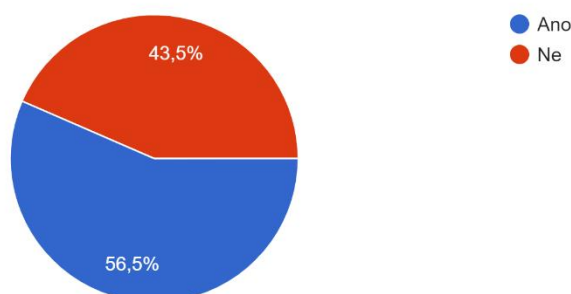
Obrázek 14 Graf č. 11 Otázka: Znáte veškeré potřebné informace k výkonu vaší práce?

K tomu, aby zaměstnanci mohli efektivně plnit úkoly zadávané nadřízeným, potřebují znát veškeré informace k výkonu práce. Graf č. 11 ukazuje, že ve společnosti OK Stavby s.r.o. všichni pracovníci informace k výkonu práce znají, nebo mají tolik potřebných informací, že jejich nedostatek je zásadně neomezuje při výkonu.

Otázka 12 - Dostáváte potřebné informace včas?

Dostáváte potřebné informace včas?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

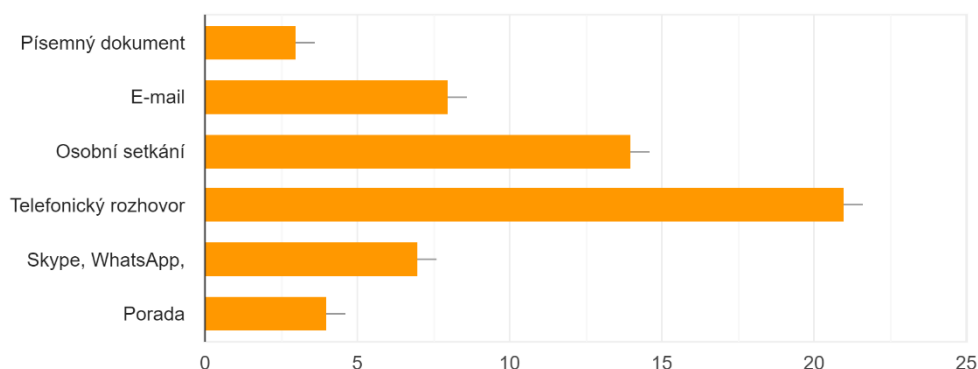
Obrázek 15 Graf č. 12 Otázka: Dostáváte potřebné informace včas?

Poměrně častým problémem ve společnosti je, že zaměstnanci nedostávají informace s dostatečným předstihem, tudíž je nemožné se na zadávaný úkol řádně připravit a jeho provedení není maximálně efektivní nebo může docházet k chybně zpracovaným úkolům. Takto odpovědělo 43,5 % respondentů.

Otázka 13 - Jakou formou nejčastěji dostáváte potřebné informace k výkonu práce?

Jakou formou nejčastěji dostáváte potřebné informace k výkonu práce?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

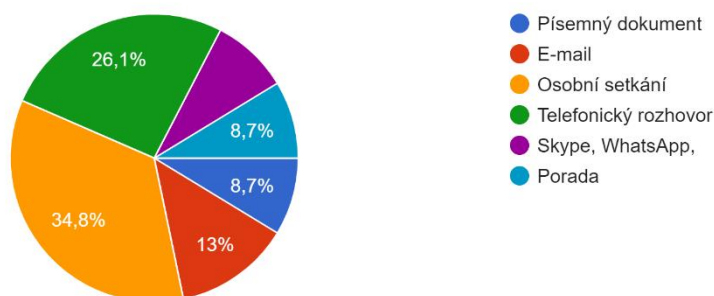
Obrázek 16 Graf č. 13 Otázka: Jakou formou nejčastěji dostáváte potřebné informace k výkonu práce?

Otázka č. 13 se věnovala tomu, jak se ve společnosti nejčastěji komunikuje. Respondenti zde mohli vybírat z několika možností, protože ke komunikaci se z pravidla používá více komunikačních nástrojů. Zdaleka nejčastěji se zaměstnanci dorozumívají telefonicky. Tuto možnost vybralo 91,3 % dotázaných. Zapříčiněno to je časovou vytížeností řídicích pracovníků, potřebou dorozumět se s dispečinkem, skrze který se objednává materiál na stavby, nebo komunikací napříč pracovišti, které jsou od sebe mnohdy vzdálené několik kilometrů. Druhou nejčastější formou předávání informací je osobní setkání. Dále je používána internetová komunikace skrze E-maily, Skype či WhatsApp. Porady a psané dokumenty jsou používány minimem zaměstnanců, protože jsou převážně určeny pro řídicí pracovníky a členy top managementu.

Otázka 14 – Jakou formu předávání informací považujete na vaší pozici za nejefektivnější?

Jakou formou předávání informací považujete na vaší pozici za nejefektivnější?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

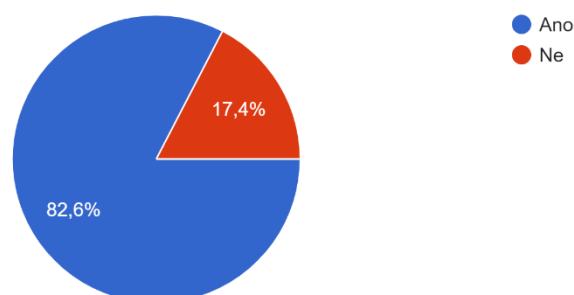
Obrázek 17 Graf č. 14 Otázka: Jakou formu předávání informací považujete na vaší pozici za nejefektivnější?

Dle obrázku č. 17, 34,8 % dotázaných uvedlo, že nejefektivnějším způsobem jejich komunikace je osobní setkání. Je to dáno tím, že mnoho úkolů je zadáváno přímo na staveništi, kde, jakmile není přístup k projektové dokumentaci, jsou úkoly zadávány velice těžko. Druhým nejvíce preferovaným způsobem předávání úkolů je telefonický hovor. Ve společnosti pracuje poměrně velké množství řidičů a strojníků, kterým tato forma vyhovuje nejvíce. Písemný dokument, E-mail, Skype nebo poradou volili většinou členové na vedoucích pozicích nebo pracovníci v administrativě.

Otázka 15 – Setkáváte se při komunikaci se spolupracovníky s nějakými problémy?

Setkáváte se při komunikaci se spolupracovníky s nějakými problémy?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní šetření, 2020

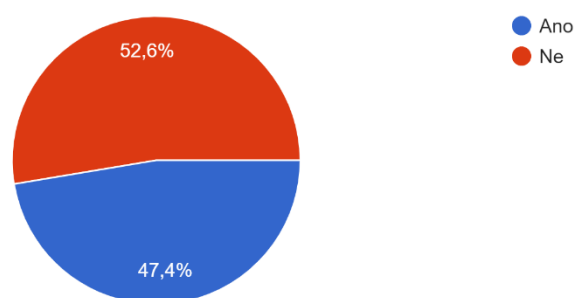
Obrázek 18 Graf č. 15 Otázka: Setkáváte se při komunikaci se spolupracovníky s nějakými problémy?

Většina zaměstnanců ve společnosti tvrdí, že se někdy setkala při komunikaci s problémy. Pouze 17,4 % dotázaných odpovědělo, že se při komunikaci se spolupracovníky neseťkávají s žádnými problémy.

Otázka 16 – Setkali jste se na pracovišti s osobou, se kterou nebylo možné se dohovorit? (Např.: Jazyková bariéra)

Setkali jste se na pracovišti s osobou se kterou nebylo možné se dohovorit? (Např.: Jazyková bariéra)

19 odpovědí



Obrázek 19 Graf č. 16 Otázka: Setkali jste se na pracovišti s osobou, se kterou nebylo možné se dohovorit? (Např.: Jazyková bariéra)

Graf č. 16 ukazuje, že téměř polovina respondentů se někdy v minulosti setkala, či v současnosti setkává, s osobou, se kterou není možné jakékoliv domluvy. Ve

společnosti OK Stavby s.r.o. to může být zapříčiněno zejména tím, že jsou přijímáni pracovníci z cizích zemí, jakými jsou například Ukrajina, Moldavsko či Rumunsko, protože v České republice je nedostatek pracovníků na dělnické pozice. Tito pracovníci zde ale nejsou většinou zaměstnáni dlouhodobě a po skončení stavební sezóny odjíždějí do svých domovských zemí.

Otázka 17 – S jakými problémy se setkáváte při komunikaci se spolupracovníky? (otevřená otázka)

Otázka č. 17 byla v dotazníku otevřenou otázkou a zaměřovala se na nejčastější problémy při komunikaci mezi spolupracovníky na pracovišti. Hlavním cílem této otázky je najít problémy, které by mohla společnost OK Stavby s.r.o. odstranit ke zlepšení efektivity práce na pracovišti. Zdaleka největším problémem mezi zaměstnanci je neochota či nezájem najít společné řešení. Za druhý největší problém je označována nedostatečná kvalifikace pracovníků, kvůli které někteří pracovníci nevědí, jak mají postupovat při zadaném úkolu. Za třetí problém je označována situace, kdy pracovník řeší problém, který se jej netýká i přes to, že na něj opět nemá dostatečnou kvalifikaci. Déle zde byly uváděny problémy typu: místo bez telefonního signálu, nezájem, nechůť pracovat či nadměrná negativita.

Otázka 18 – S jakými problémy se setkáváte při komunikaci s vedoucími spolupracovníky? (otevřená otázka)

Tato otázka je opět otevřená a respondenti se zde mohli vyjádřit ke komunikaci s vedoucími pracovníky. Hlavním cílem otázky je poukázat na problémy v komunikaci ve společnosti OK Stavby s.r.o., které by měly být v budoucnosti odstraněny. Za největší problém je označována časová vytíženost vedoucích pracovníků. Z vlastní zkušenosti z působení v této společnosti vím, že tento problém je způsoben zejména nedostatkem vedoucích pracovníků na objem zakázek, které společnost přijímá. Dalším faktem je, že řízení je příliš centralizované a nedochází zde příliš k delegování pravomocí. Za druhý největší problém je považováno podávání informací na poslední chvíli či měnění úkolů z „minuty na minutu“. Tento problém může být způsoben opět časovou vytížeností nebo, v některých případech, nedostatkem schopností při plánování.

5 Shrnutí výzkumu

Ve společnosti OK Stavby s.r.o. jsou převážně zaměstnaní muži ve věku 46 – 60 let. Délka zaměstnání u většiny respondentů přesahuje 9 let. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní kratší dobu než 4 roky, jsou nově přijatí a pracují většinou na dělnických pozicích. Společnost v současné době neřeší problém s fluktuací zaměstnanců.

Z dotazníku bylo možné dále vyvodit, že zaměstnanci mezi sebou komunikují spíše neformálně a vědí, na koho se v případě nějakého problému na pracovišti obrátit. Nejpoužívanější metodou předávání informací mezi pracovníky je telefonický hovor i přes to, že více než třetina pracovníků by upřednostnila předávání informací pomocí osobního setkání. To je zapříčiněno zejména časovou vytížeností řídicích pracovníků, kteří nemohou být osobně přítomni na pracovišti z důvodu několika zároveň probíhajících zakázek nebo vzdáleností jednotlivých pracovišť. Někteří pracovníci raději upřednostňují telefonický hovor, protože se jedná buď o řídicí nákladních automobilů nebo je telefonický hovor dostatečný.

Ve společnosti existují mezery v komunikaci mezi jednotlivými pracovišti. Důsledkem například může být, že zaměstnanci nevědí, jaká je dostupná malá mechanizace, jaký řidič jim bude přivážet materiál nebo zda jim materiál bude vůbec dovezen. Z tohoto důvodu téměř polovina respondentů uvedla, že je spíše nespokojená nebo vůbec nespokojená s komunikací napříč pracovišti. S tím souvisí také zadávání úkolů na poslední chvíli, kdy se zaměstnanci nemají šanci řádně připravit na zadávaný úkol, což může, v lepším případě vyvrcholit v jeho neefektivní splnění a v tom horším až v jeho chybné vyhotovení.

Dalším problémem je, že opět téměř polovina respondentů není seznámena se strategií podniku, což v nich může vyvolávat pocit nejistoty či nadbytečnosti. Pokud v budoucnosti nedojde k nápravě, může se společnost začít potýkat s fluktuací zaměstnanců.

Téměř polovina dotázaných také uvedla, že se někdy v minulosti či v současnosti setkala s problémem typu jazykové bariéry na pracovišti. Jakmile si zaměstnanci nejsou schopni předat informaci tak, aby jí každá ze stran pochopila, dochází na pracovišti ke zmatkům, neefektivnímu plnění úkolů a prostojeům.

5.1 Návrhy na zlepšení ve společnosti OK Stavby s.r.o.

V této kapitole bude probráno několik návrhů, které by mohly přispět ke zlepšení komunikace ve společnosti OK Stavby s.r.o.

5.1.1 Snížení časové vytíženosti vedoucích pracovníků

Časová vytíženost vedoucích pracovníků je nejčastějším problémem, který zaměstnanci je zdůrazňován v odpovědích dotazníku. K tomu, aby tento jev byl ve společnosti redukován, je potřebné začít úkoly zadávané vedoucím pracovníkům delegovat mezi více pracovníků nebo zahájit nábor na vedoucí pozice. Důležitým faktorem, zda bude delegace úspěšná, je odborná vzdělanost pracovníka, protože ta je podle výsledků dotazníku dalším výrazným problémem. K tomuto kroku by se měla firma obracet pouze v případě, pokud bude i v následujících letech mít stejný či větší počet zakázek jako v letech minulých nebo pokud se v budoucích letech nesníží komplexnost zakázek.

5.1.2 Intenzivnější dohled na zaškolení nových pracovníků

Dalším velkým problémem, který je zmiňován je nedostatečná odbornost pracovníků na pracovišti, v jejíž důsledku může docházet k řadám nedorozumění. Zaměstnanec nemusí pochopit význam odborných výrazů nebo způsobu, jakým má zadaný úkol splnit. Řešením by mohlo být intenzivní školení nových pracovníků na trenažérech nebo při pokládce tzv. „na nečisto“ někde mimo staveniště, aby nedocházelo ke zpožděním v ostrém provozu. Ve firmě OK Stavby s.r.o. musí prakticky na každé stavbě zaměstnanci pracovat s výkresovou dokumentací. Pokud by více pracovníků rozumělo výkresové dokumentaci, mohlo by se předcházet řadám chyb, které byly v důsledku neznalosti dokumentace napáchány.

5.1.3 Lepší komunikace s pracovníky ohledně budoucího směřování firmy a firemní strategie

Tuto část je nutné rozdělit na dvě části. Na komunikaci vedoucích pracovníků s vedoucími pracovníky a na komunikaci vedoucích pracovníků s řadovými zaměstnanci.

Vedoucí pracovníci by se měli pravidelně scházet na firemních poradách, které budou řádně předem připraveny, bude z nich existovat zápis a bude možné se na ně předem připravit. Díky firemním poradám je možné se lépe seznámit s chodem

firmy, s dalšími plány, které firma plánuje realizovat v budoucnosti, či se seznámit s řešením problémů, které vznikly na jiných pracovištích.

Firemní strategie by měla být komunikována také se zaměstnanci, aby nebyli udržováni v nejistotě. Jakmile se firma rozhodne pro nákup nějaké techniky, měl by být brán v potaz názor zaměstnanců, zda je vůbec zrovna tato technika na staveništi použitelná. Dále by zaměstnanci měli být seznámeni s vizemi a cíli společnosti, protože to může dopomoci k lepší motivaci pracovníka a k pocitu potřebnosti ve společnosti.

5.1.4 Zlepšení komunikace napříč pracovišti

Komunikace na pracovištích probíhá převážně pomocí telefonického kontaktu nebo osobně, což jsou nejlepší možné způsoby, jak informace předávat. Z dotazníkového šetření lze ale vyčíst, že komunikace vázne z důvodu neochoty, neupřímných informací, vymlouvání se nebo přílišné negativity. Zaměstnanci by měli chtít budovat vztahy mezi sebou především sami. Ve firmě by se neměl dávat prostor k šíření pomluv či polopravd a zaměstnanci by měli mít přístup k informacím potřebným ke splnění úkolu včas.

6 Závěr

Bakalářská práce se zaměřovala na specifika komunikace ve stavebnictví. Hlavním cílem bylo analyzovat stav komunikace ve společnosti OK stavby s.r.o. a v případě neefektivní komunikace navrhnout, jak by mohly být případné nedostatky odstraněny.

V teoretické části je popsáno, co komunikace obnáší, jaké jsou její druhy a jaké existují bariéry v komunikaci. Dále se zde rozebírá pojem vnitropodniková komunikace a ve třetí kapitole se nastiňují specifika, která platí pro stavebnictví.

Sběr dat pro empirickou část byl vyhotoven pomocí dotazníkového šetření, které odhalilo, že ve společnosti existují určité nedostatky v komunikaci. Zejména se jedná o důvody časové vytíženosti vedoucích pracovníků, nepodávání informací potřebných k výkonu práce včas nebo nedostatečné odborné způsobilosti. Dále mnoho respondentů uvedlo, že není seznamována se strategií firmy a že by uvítala zlepšení komunikace napříč pracovišti.

Společnosti bylo navrženo několik opatření, jak by bylo možné případné nedostatky odstranit. Časová vytíženost vedoucích pracovníků by mohla být vyřešena buď delegací práce na jiné pracovníky nebo přibrání nového odborně vzdělaného pracovníka na pozici vedoucího. Dalším návrhem řešení je intenzivnější dohled na zaškolování nových pracovníků, který by měl dopomoci ke znalosti odborných výrazů používaných na staveništi a lepšímu porozumění výkresové dokumentaci staveb. Dále je navrhováno řešení nedostatečné komunikace s pracovníky ze strany managementu a nedostatečné komunikace mezi vedoucími pracovníky. Ve společnosti by se měly pořádat pravidelně porady, které budou dopředu plánované a ze kterých bude existovat zápis. Zaměstnanci by měli být informováni o budoucím směřování společnosti. Zlepšení komunikace napříč pracovišti má řešení hlavně na straně zaměstnanců samotných, kteří musejí sami chtít tuto situaci zlepšit.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. -- ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

DAINTY, Andrew, David MOORE a Michael MURRAY. *Communication in Construction: Theory and practice*. New Yourk (NY): Taylor & Francis, 2006. ISBN 0-203-35864-3.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN n978-80-247-2149-1.

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

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

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN n978-80-247-1708-1.

KLAPETEK, Milan. *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2652-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-x.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

ŠIMEK, Jiří. Propad ve stavební výrobě a souvislost s krizí. *Www.finance.cz* [online]. 2.7.2013 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/392822-propad-ve-stavebni-vyrobe-a-souvislost-s-krizi/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Neverbální komunikace	11
Obrázek 2 – Schéma komunikačního modelu	12
Obrázek 3 - Organizační struktura společnosti OK Stavby s.r.o.....	23
Obrázek 4 Graf č. 1 – Otázka: Jaké je vaše pohlaví?	24
Obrázek 5 Graf č. 2 Otázka: Kolik je vám let?	24
Obrázek 6 Graf č. 3 Otázka: Jak dlouho ve firmě pracujete?	25
Obrázek 7 Graf č. 4 Otázka: Jakou pozici ve firmě zastáváte?	26
Obrázek 8 Graf č. 5 Otázka: Jak byste hodnotili vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti?	26
Obrázek 9 Graf č. 6 Otázka: Znáte strategii podniku? (vize, cíle, hodnoty, poslání, ...)	27
Obrázek 10 Graf č. 7 Otázka: Jsou kompetence ve firmě rozděleny jasně?	27
Obrázek 11 Graf č. 8 Otázka: Funguje komunikace mezi jednotlivými odděleními/pracovišti?.....	28
Obrázek 12 Graf č. 9 Otázka: Jste spokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními nebo pracovišti?	29
Obrázek 13 Graf č. 10 Otázka: Víte, na koho se v případě problému obrátit?	29
Obrázek 14 Graf č. 11 Otázka: Znáte veškeré potřebné informace k výkonu vaší práce?	30
Obrázek 15 Graf č. 12 Otázka: Dostáváte potřebné informace včas?.....	30
Obrázek 16 Graf č. 13 Otázka: Jakou formou nejčastěji dostáváte potřebné informace k výkonu práce?.....	31
Obrázek 17 Graf č. 14 Otázka: Jakou formu předávání informací považujete na vaší pozici za nejefektivnější?.....	32
Obrázek 18 Graf č. 15 Otázka: Setkáváte se při komunikace se spolupracovníky s nějakými problémy?	33
Obrázek 19 Graf č. 16 Otázka: Setkali jste se na pracovišti s osobou, se kterou nebylo možné se dohovorit? (Např.: Jazyková bariéra)	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání formálních a neformálních vztahů na pracovišti	16
Tabulka 2 Efektivní a neefektivní zpětná vazba	20

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník.....	43
---------------------------	----

Příloha 1 - Dotazník

1. Jaké je vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Nechci uvádět

2. Kolik je vám let?

- Méně než 18
- 19 - 30
- 31-45
- 46-60
- 60+

3. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 - 4 roky
- 5 - 8 let
- více než 9 let

4. Jakou pozici ve firmě zastáváte?

- Řadový zaměstnanec
- Vedoucí zaměstnanec
- Top management

5. Jak byste hodnotili vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti?

- Formální
- Spíše formální
- Spíše neformální
- Neformální

6. Znáte strategii podniku? (vize, cíle, hodnoty, poslání, ...)

- Ano
- Ne

7. Jsou kompetence ve firmě rozděleny jasně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- ne

8. Funguje komunikace mezi jednotlivými odděleními/pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Jste spokojeni s komunikací mezi jednotlivými odděleními/pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Víte, na koho se v případě problému obrátit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Znáte veškeré potřebné informace k výkonu vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Dostáváte potřebné informace včas?

- Ano
- Ne

13. Jakou formou nejčastěji dostáváte potřebné informace k výkonu práce? (Výběr z několika možností)

- Písemný dokument
- E-mail
- Osobní setkání
- Telefonický rozhovor
- Skype, WhatsApp
- Porada

14. Jakou formou předávání informací považujete na vaší pozici za nejefektivnější?

- Písemný dokument
- E-mail
- Osobní setkání
- Telefonický rozhovor
- Skype, WhatsApp
- Porada

15. Setkáváte se při komunikaci se spolupracovníky s nějakými problémy?

- Ano
- Ne

16. Setkali jste se na pracovišti s osobou, se kterou nebylo možné se dohovorit? (Např.: Jazyková bariéra)

- Ano
- Ne

17. S jakými problémy se setkáváte při komunikaci se spolupracovníky? (Otevřená otázka)

18. S jakými problémy se setkáváte při komunikaci s vedoucími spolupracovníky? (Otevřená otázka)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Denis Fefko		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Specifika komunikace ve stavebnictví a návrh její optimalizace ve společnosti OK Stavby s.r.o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	45		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zabývá problematikou komunikace ve stavebnictví, a to konkrétně ve společnosti OK Stavby s.r.o. Hlavním cílem této bakalářské práce je objasnit, jak vypadá komunikace ve společnosti, navrhnout odstranění nedostatků v komunikaci a celkové její zefektivnění. Teoretická část se zabývá definicí pojmů komunikace, bariéry v komunikace, vnitrofiremní komunikace a poukazuje na specifika ve stavebnictví. Výzkum ve společnosti je proveden pomocí dotazníkového šetření mezi vedoucími zaměstnanci, zaměstnanci v administrativě a stavebními dělníky. V závěru práce je společnosti je navrženo řešení objevených nedostatků.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Stavebnictví, vnitrofiremní komunikace, komunikace, řízení lidských zdrojů		

ANNOTATION

AUTHOR	Denis Fefko		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Communication in construction industry and suggestion of its improvement in company OK Stavby s.r.o.		
SUPERVISOR	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	45		
NUMBER OF PICTURES			
	19		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY			
	<p>This bachelor's thesis deals with the issue of communication in construction, specifically in the company OK Stavby s.r.o. The main goal of this thesis is to clarify how communication looks like in the company, to propose the elimination of shortcomings in communication and its overall streamlining. The theoretical part deals with the definition of the concepts of communication, barriers in communication, internal communication and points to the specifics of construction. The survey in the company is carried out using a questionnaire survey among managers, employees in the administration and construction workers. At the end of the thesis, the company is proposed a solution to the identified shortcomings.</p>		
KEY WORDS			
	Construction, intra-company communication, communication, human resource management		