

Univerzita Hradec Králové

**Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu**

Interní komunikace v Iveco Czech Republic, a. s.

Bakalářská práce

Autor:

Nela Košnarová

Studijní obor:

Ekonomika a management

Vedoucí práce:

doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Interní komunikace ve společnosti Iveco Czech Republic, a. s.* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 27. 4. 2023

Podpis

Poděkování:

Tímto způsobem bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D., za ochotu, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala.

Dále bych chtěla poděkovat personálnímu oddělení společnosti Iveco Czech Republic, a. s., a to především paní ředitelce Mgr. Ivě Bursové, MBA, za umožnění realizace výzkumu. Děkuji také Ing. Lucii Absolonové a Daniele Trkalové za podrobné informace týkající se celkového chodu společnosti, čas, ochotu a pomoc při tvorbě a sběru dat.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na interní komunikaci ve společnosti Iveco Czech Republic, a. s. Teoretická část je věnována interní komunikaci, jejímu dělení, funkcím, cílům a efektivitě. Tato témata jsou dále aplikována na vybrané pracovní prostředí.

Praktická část bakalářské práce zkoumá spokojenost zaměstnanců s jednotlivými komunikačními kanály využívanými ve společnosti Iveco, čímž odpovídá na výzkumnou otázku: *Jaká je spokojenost zaměstnanců s mírou informovanosti a celkovým počtem komunikačních kanálů?* Veškerá potřebná data k zodpovězení výzkumné otázky byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření. V praktické části jsou také uvedena případná doporučení pro zlepšení určitých oblastí, a to například zefektivnění přímé komunikace se zaměstnanci, redukce komunikačních kanálů či zpestření obsahu vybraného komunikačního kanálu, kterým je aplikace JOBka.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, komunikační kanály, spokojenost zaměstnanců, efektivnost

Annotation

Bachelor thesis is focused on internal communication in the company Iveco Czech Republic, a. s. The theoretical part is focused on internal communication, its division, functions, goals and effectiveness. These topics are further applied to selected work environment.

The practical part of the bachelor's thesis examines the satisfaction of employees with the individual communication channels used in the Iveco company, thereby answering the research question: *What is staff satisfaction with the level of information and the total number of channels of communication?* All necessary data to answer the research question was obtained through a questionnaire survey. The practical part also includes recommendations for improvement in certain areas, for example, better direct communication with employees, reducing communication channels, or better content of the selected communication channel, which is the JOBka application.

Keywords: communication, internal communication, communication channels, employee satisfaction, efficiency

Obsah

1. Úvod	1
2. Cíl a metodika práce	2
TEORETICKÁ ČÁST	4
3. Charakteristika komunikace	4
3.1. Funkce komunikace	4
3.2. Komunikační proces	6
3.3. Druhy komunikace	7
4. Interní komunikace	11
4.1. Vnitrofiremní komunikační proces	12
4.2. Směry komunikace a komunikační kanály	12
4.3. Prostředky komunikace se zaměstnanci	15
4.4. Poruchy v komunikaci na pracovišti	16
4.4.1. Konflikt	16
4.4.2. Kritika	18
4.4.3. Ostatní formy negativní komunikace	20
4.5. Cíl interní komunikace	21
4.6. Manažerská komunikace	22
4.7. Efektivní vnitrofiremní komunikace	25
4.8. Na čem závisí efektivní komunikace	26
4.9. Shrnutí teoretické části	27
APLIKAČNÍ ČÁST	29
5. Charakteristika podniku	29
5.1. Historie podniku	29
5.2. Charakteristika zaměstnanců a program WCM	30
5.3. Organizační struktura společnosti	31
6. Analýza komunikačních kanálů ve společnosti	33
6.1. Porada	33
6.2. Schůze	34
6.3. E-mailová adresa	34
6.4. Intranet	34
6.5. Novinky	35
6.6. Karosář	35
6.7. JOBka	35
6.8. Facebook	36

6.9.	Vizualizační tabule	36
7.	Dotazníkové šetření.....	37
7.1.	Metodika a cíl dotazníkového šetření	37
7.2.	Charakteristika dotazníku	38
7.3.	Výsledky dotazníkového šetření	39
7.3.1.	Pohlaví a věk respondentů	39
7.3.2.	Pracovní pozice a působnost respondentů ve společnosti.....	41
7.3.3.	Informovanost respondentů	43
7.3.4.	Využívání a přístupnost komunikačních kanálů.....	44
7.3.5.	Důležitost a případná absence informací	49
7.3.6.	Množství komunikačních kanálů	52
7.3.7.	Využívání aplikace JOBka	53
7.4.	Testování hypotéz.....	59
8.	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	64
8.1.	Schůze ze strany mistrů	64
8.2.	Zefektivnění vizualizačních tabulí.....	65
8.3.	Vize do budoucna	65
8.4.	Informovanost o úspěších a neúspěších firmy	66
8.5.	Redukce komunikačních kanálů	66
8.6.	Zpeřčení obsahu aplikace JOBka	66
9.	Závěr	68
	Použitá literatura	70
	Elektronické zdroje.....	72
	Seznam obrázků	73
	Seznam grafů	74
	Seznam tabulek.....	75
	Přílohy.....	76
	Zadání práce.....	80

1. Úvod

Ze všech znalostí a dovedností patří mezi nejdůležitější ty, které se týkají komunikace. Schopnost dobré komunikace je nejdůležitějším aktivem, a to ať jde o osobní, pracovní nebo společenský život. S pomocí interpersonální komunikace jsou lidé schopni hovořit sami se sebou, poznávat se, posuzovat se, také na sebe navzájem působit s druhými, poznávat je a zároveň jim poskytnout možnost, aby poznali oni nás. Není důležité, zda jde o staré přátele, členy rodiny, milence či milenky, je to vždy interní komunikace, která umožňuje založit, udržovat, ukončit, pokazit nebo napravit osobní vztahy (Devito 2009, str. 12).

Interní komunikace je také velmi důležitá v pracovním prostředí. Je specifická zejména pro tuto sféru a odehrává se v určité skupině lidí, kteří pracují ve stejné organizaci. K tomu, aby mezi pracovníky docházelo ke slušné a efektivní interní komunikaci, jim musí firma poskytnout adekvátní podmínky, a to především v podobě ukázkového přístupu komunikace ze strany nadřízeného.

Správná komunikace nadřízeného pracovníka s podřízeným či komunikace pracovníků na stejné pracovní úrovni napomáhá k tvorbě přátelských vztahů na pracovišti a minimalizuje vnitřní konflikty, které by mohly negativně ovlivnit pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců.

Ve firmách často dochází k podceňování interní komunikace, avšak právě ona je základním prvkem pro fungování celé organizace. Pojí se nejenom s již zmíněnou efektivitou práce, ale také s personálními procesy, motivací, chováním a loajalitou zaměstnanců. Interní komunikace také úzce souvisí s celkovou firemní kulturou vyjadřující soubor hodnot uvnitř firmy, které postupují skrze celou organizaci. Znamená to tedy, že fungující interní komunikace napomáhá nejenom ke komunikaci bez konfliktů, ale také vytváří základ pro silnou firemní kulturu.

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

Anthony Robbins

(Devito 2009, str. 12)

2. Cíl a metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s komunikačními kanály, které společnost Iveco Czech Republic, a. s. využívá. Dílčími cíli je analyzovat využívanost jednotlivých komunikačních kanálů, jejich nezbytnost a dostatečnost sdělovaných informací. Poslední dílčí cíl se bude věnovat spokojenosti zaměstnanců s aplikací JOBka. Jako součást hlavního cíle je stanovena výzkumná otázka:

Jaká je spokojenost zaměstnanců s mírou informovanosti a celkovým počtem komunikačních kanálů?

K tomu, aby bylo možné zodpovědět dílčí cíle, budou využity výsledky z provedeného dotazníkového šetření. Mezi dílčí cíle dále patří ověření čtyř hypotéz:

H1: *Více jak polovina zaměstnanců je spokojena s celkovou informovaností ve společnosti.*

H2: *Alespoň 60 % zaměstnanců nepostrádá od firmy žádný druh informací.*

H3: *Více než 40 % zaměstnanců je spokojeno s počtem komunikačních kanálů.*

H4: *Více než 60 % zaměstnanců Iveco Czech Republic, a. s. využívá aplikaci JOBka.*

Celá práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části budou popsány základy komunikace jako takové, ale také specifikace a popis vnitropodnikové komunikace uvnitř organizace. K vyhotovení této části byly zpracovány rešerše dostupné literatury. V rámci celé práce budou vysvětleny pojmy, jako například dělení komunikace, její funkce, komunikační proces, prostředky komunikace či její poruchy. Budou zde také rozebrány jednotlivé cíle a efektivnost interní komunikace, jelikož správná komunikace se zaměstnanci je jedním z nejdůležitějších aspektů pro rychlou a efektivní práci.

V praktické části budou tato teoretická východiska uplatněna do konkrétního podniku. V První části krátce popíše společnost a její historii. Dále bude provedena analýza vybraných komunikačních kanálů jak z pohledu pracovníka ve výrobě, tak z pohledu TH pracovníka, a to z důvodu rozdílných názorů nebo složitosti přístupů k vybraným kanálům. K vyhodnocení jednotlivých cílů využijí výsledky dotazníkového šetření.

Získané výsledky znázorním prostřednictvím grafů nebo tabulek. V další části bude provedena SWOT analýza společnosti, kde uvedu viditelné nejenom silné a slabé stránky interní komunikace, ale také případné příležitosti a hrozby. Poslední část bude věnována návrhům na zlepšení problémových oblastí vyplývajících z výsledků již zmíněného dotazníku.

TEORETICKÁ ČÁST

3. Charakteristika komunikace

„Slovo komunikace vzniklo z latinského communicare – radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje i styk, spojení, souvislost.“ (Vymětal 2008, str. 22)

Komunikace je součástí každodenního života, a to nejen ve vědomé formě. Řadí se mezi základní životní potřeby lidí i zvířat, jejím hlavním cílem je umožnit přežít, stát se úspěšným a prosadit se. Díky komunikaci jsou lidé schopni utvořit si představu o sobě samém, ale také o jiných. Dává prostor nejen k vyjádření osobních pocitů a nálad, ale umožňuje vytvoření vztahů a schopnost vést lidi (Mikulaščík 2010, str. 15).

Každý den probíhá snaha o porozumění, která nevyplývá ze schopnosti dorozumět se s cizincem, ale znamená to informaci pochopit a uvědomit si význam toho, co sděluje. Aby bylo dosaženo porozumění, je třeba cítit, vnímat, naslouchat a vyjadřovat se tak, aby tomu okolí rozumělo (Janáčková 2009, str. 9).

Komunikace spočívá buď v jednostranném sdělování informací, nebo ve vzájemné výměně. Zahrnuje nejenom mluvené slovo, ale také gesta a určité způsoby chování, a právě z tohoto důvodu je považována za rozvinutý druh sociální interakce (Nakonečný 2004, str. 157–158).

Nejdůležitější součástí komunikace je řeč, která se považuje za samozřejmou. Není jí proto věnován dostatek času a pozornosti, což může zaměstnance přivádět do nepříjemných situací, například při rozhovoru s nadřízeným, prezentaci a dalších důležitých příležitostech (Mikulaščík 2010, str. 16).

„Dobrá komunikace je předpokladem dobrých vztahů mezi lidmi a jejím základem je dobrá vůle a schopnost rozumět druhému.“ (Plamínek 2012, str. 12) Komunikaci lze tedy obecně charakterizovat jako proces, jehož cílem je sdílet informace na základě snížení nejistoty na obou komunikujících stranách (Holá 2017, str. 20).

3.1. Funkce komunikace

Komunikace slouží k různým účelům a nese si mnoho podob. Každý vstupuje do interakce s druhým jedincem na základě předem daného účelu a očekávání. Je nutné

tedy rozlišovat, jakým způsobem bude informace předána a v jaké souvislosti. Díky tomu dochází ke zrealizování funkce a komunikace tak dostává smysl (Mikulaščík 2010, str. 19–21).

Jednotlivé funkce komunikace mezi sebou mají tenké hranice, a proto může dojít k jejich překrytí. Na základě rozlišení těchto funkcí definuje Mikulaščík (2010, str. 21) dvanáct základních oblastí:

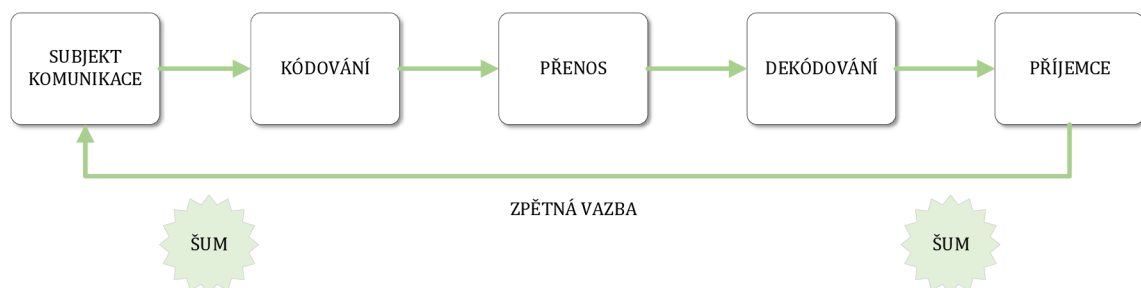
- *Funkce informativní* – Předává mezi lidmi informace, data, znalosti a zprávy.
- *Funkce instruktivní* – Zahrnuje funkci informativní, ale zároveň je obohacena o vysvětlení postupu napomáhajícímu k dosažení cíle.
- *Funkce přesvědčovací* – Působení na druhého člověka za účelem změny jeho názoru nebo způsobu konání. K přesvědčení dochází pomocí argumentů či využitím citů.
- *Funkce posilovací a motivující* – Svým způsobem je součástí funkce přesvědčovací, neboť zde dochází k posilování pocitů sebevědomí a vlastních potřeb.
- *Funkce zábavná* – Hlavním cílem je vytvořit příjemnou atmosféru na základě pobavení.
- *Funkce vzdělávací a výchovná* – S touto funkcí se lze setkat především prostřednictvím institucí. Úzce souvisí nejen s funkcí informativní, ale také s mnoha dalšími funkcemi, jako je například dozor či kontrola.
- *Funkce socializační a společensky integrující* – Buduje vztahy mezi lidmi a vyvolává pocit vzájemné závislosti. U této funkce záleží zejména na společenské vrstvě, ve které je komunikována.
- *Souvztažnost* – Informace jsou pospojovány do souvislostí napomáhajících ke snazšímu pochopení.
- *Funkce osobní identity* – Napomáhá k vyjasnění základních otázek vztahujících se k osobě samé.

- *Funkce poznávací* – Podobně jako funkce vzdělávací a výchovná je i poznávací součástí funkce informativní. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, plány nebo vzpomínky.
- *Funkce svěřovací* – Napomáhá zbavit se vnitřního napětí na základě očekávané podpory či pomoci. Pro každého je sdělení svých problémů vysvobozující a vede tak k lepšímu duševnímu zdraví.
- *Funkce úniková* – Funkce úniku se využívá v okamžiku, kdy je potřeba odreagování z důvodu naplněné mentální kapacity, k čemuž stačí konverzace na zcela neutrální téma.

3.2. Komunikační proces

Komunikační proces znázorňuje přenos sdělení od odesílatele k příjemci. Princip komunikace je vyjádřený základním modelem komunikačního procesu. Dle Příkrylové (2019, str. 24) se tento proces člení do osmi prvků, kterými jsou: subjekt komunikace, kódování, sdělení, přenos, dekódování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šumy.

Obrázek 1: Model komunikačního procesu



Vlastní zpracování dle: Příkrylová (2019, str. 24)

- *Subjekt, zdroj komunikace* – Zdrojem komunikace může být osoba, skupina osob či celá organizace vysílající dané informace příjemci. Od zdroje postupuje komunikace prostřednictvím komunikačních kanálů a forem. Objekt komunikace nemusí být vždy obeznámen s informacemi vztahujícími se k odesílateli, avšak v určitých případech může dojít k jejich zdůraznění.
- *Sdělení* – Sdělení je určité množství informací předávané zdrojem příjemci prostřednictvím komunikačních médií za účelem upoutat jeho pozornost, popřípadě povzbudit jeho potřeby.

- *Kódování* – V tomto procesu dochází k převodu informací do jiné podoby sdělení, kterým bude příjemce rozumět, jako je obrázek, znak, hudba a mnoho dalších. Kódování má tři základní funkce, a to upoutání pozornosti, vyvolání či podpoření akce a vyjádření záměru. U nezáměrné komunikace zde může dojít ke vzniku neserióznosti a nedůvěryhodnosti.
- *Komunikační kanály, prostředky, média* – K přenosu sdělení dojde za pomoci takzvaných komunikačních kanálů. Díky správně zvolenému kanálu jsou sdělení podpořena, avšak v opačném případě by mohlo dojít k jejich destrukci. Tyto kanály jsou děleny na řízené, kdy zdroj komunikace má kontrolu nad definicí a šířením sdělení, a na neřízené, kdy zdroj komunikace tuto kontrolu nemá.
- *Příjemce* – Příjemcem může být zákazník, spotřebitel, zaměstnanec, akcionář a mnoho dalších. Přijetí dané informace je považováno za nutnou, avšak ne postačující podmínkou pro úspěšnou komunikaci. Příjemce může sdělení přijmout různými způsoby a je nutné, aby si byl vědom, že je považován za příjemce celého sdělení.
- *Dekódování a zpětná vazba* – Při dekodování dochází k procesu porozumění a pochopení příjemcem. Za zpětnou vazbu je považována zpráva, kterou příjemce vysílá zpět ke zdroji sdělení.
- *Šumy* – Kvůli komunikaci v širokém okruhu (mezi přáteli, rodinou, ...) u některých sdělení dochází k vytváření problémů, které se nazývají šumy. Dalším rizikem vzniku šumu je konkurenční prostředí, v němž dochází k nebezpečným záměnám anebo zmatení.

3.3. Druhy komunikace

Komunikace je velmi proměnlivá a nabízí širokou škálu možností. Komunikátor může na základě svých dovedností, jako je například citlivost užívání optimálních způsobů, a svých úmyslů a individuální odlišnosti partnera, s nímž komunikuje, jednotlivé kombinace užívat či měnit. Jednotlivé formy komunikace nejsou užívány odděleně. V jednom projevu bývá přítomno a spojováno několik druhů, ať už účelně nebo neúčelně (Mikuláščík 2010, str. 31).

Dle Mikulaščíka (2010, str. 31) se rozlišuje několik druhů komunikace, jako jsou například:

- *Komunikace záměrná* – Způsoby komunikace komunikátora odpovídají záměru a komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje.
- *Komunikace nezáměrná* – Presentace projevu komunikátora může být ovlivněna trémou či jinými emocemi, a proto dochází ke změně původního úmyslu.
- *Komunikace vědomá* – Komunikátor si uvědomuje způsob a obsah svého projevu, ale ten nemusí korespondovat se záměrem.
- *Nevědomá komunikace* – Komunikující nemá pod vědomou kontrolou alespoň některé složky svého projevu.
- *Kognitivní komunikace* – Preference logických argumentů a racionality.
- *Afektivní komunikace* – Komunikace prostřednictvím emočních projevů.
- *Pozitivní komunikace* – Signalizuje nadšení, přijetí a souhlas.
- *Negativní komunikace* – Signalizuje odpor, kritiku a odmítnutí.

Podle prostředků komunikace Vymětal (2008, str. 40–44) rozlišuje komunikaci na dva hlavní druhy, a to na verbální a neverbální (nonverbální) komunikaci.

Verbální komunikace je vyjadřována pomocí slov v daném jazyce. V širším slova smyslu se sem neřadí pouze komunikace ústní, ale také například písemná, živá či reprodukováná. Významným faktorem komunikace jsou tedy používaná slova. Součástí verbální komunikace je *Paralingvistická komunikace*, jejímž úkolem je zkoumat doprovodné rysy verbální komunikace, které značně ovlivňují smysl a význam komunikování. Mezi základní prvky paralingvistické komunikace se dle Vymětala (2008, str. 112–118) řadí: rychlost řeči, hlasitost projevu, výška tónu hlasu, pomlky, plynulost či věcnost hovoru. Všechny tyto aspekty mnohou výrazně ovlivnit nejen srozumitelnost komunikátora, ale také se výrazně odrážejí na schopnosti posluchačů udržet pozornost a vnímat informace. Dle Janouška (2015, str. 40) je potřeba se ve verbální komunikaci řídit tzv. maximami.

„Maxima je pravidlo myšlení a jednání, případně soubor několika pravidel. V základě každé maximy je určitá kategorie (maxima kvantity, kvality, vztahu, srozumitelnosti a relevantnosti).“

Neverbální komunikace znamená dorozumívání se neslovními prostředky. Tento druh komunikace významně doplňuje komunikaci verbální. Neverbální komunikace je rozdělena na aktivní a pasivní. Aktivní část spočívá v aktivním a vědomém používání řeči těla, napomáhající k přesvědčivému působení dané osoby. Naopak pasivní část se týká řeči těla druhých lidí. Při vyjednávání jsou velmi podstatnou složkou obě části, jak aktivní, tak pasivní. Znamená to tedy, že je důležité nejen přesvědčivé vystupování, ale i samotná interpretace (Fritzsche 2015, str. 27). Nejdůležitější formou neverbální komunikace je tedy „řeč těla“, která je rozdělena dle toho, jaká část těla danou informaci doprovází. Dle Vymětala (2008, str. 56–70) se řeč těla dělí na:

- *kinezika* – pohyb celého těla,
- *vizika* – pohyb očí, obočí, víček, frekvence mrkání a oční kontakt,
- *gestika* – pohyb a postavení prstů, paží, hlavy a nohou,
- *mimika* – pohyb obličejových svalů,
- *haptika* – význam doteků,
- *proxemika* – význam vzdáleností,
- *posturologie* – postoj a pozice celého těla.

Forma neverbální komunikace je vývojově starší a bohatší než komunikace verbální. Mezi hlavní pozitivum této formy patří nevytváření jazykových bariér (Vymětal 2008, str. 54).

Někteří výzkumníci spojují neverbální komunikaci s teoretickým přístupem zvaným CEM. Tento přístup je zakládán na myšlence, že emoce byly během evoluce optimalizovány tak, aby sloužily jen vybraným funkcím, a to například: hodnocení prostředí, přípravě, kontrole, monitorování vnitřního stavu prostředí a dalším. Výsledkem teoretického přístupu CEM je, že výraz obličeje závisí na fyziologických změnách, přípravě motorické odezvy a produkci socio-komunikačních signálů (Ciolacu 2014, 878–882).

V neposlední řadě je nutné zmínit taktéž rozdělení komunikace na **interní** a **externí**, přičemž externím druhem je myšlena komunikace s nejširší veřejností mimo organizaci, jako jsou například zákazníci, dodavatelé, akcionáři, investoři či partneři. Naopak interní komunikace zahrnuje sdělování informací uvnitř organizace, tedy mezi zaměstnanci (Vymětal 2008, str. 258).

Tato bakalářská práce se věnuje druhé ze zmíněných typů, tedy komunikaci interní.

4. Interní komunikace

Pojmy interní nebo vnitropodniková komunikace označují komunikaci probíhající uvnitř firmy. Není nutné, aby se jednalo o firemní newsletter či intranet, k označení komunikace za interní stačí jakýkoliv dialog s kolegy. Je nutné však rozlišovat, kdy se jedná o komunikaci formální, vyvolanou organizací, a kdy o neformální, na firmě nezávislou (Kovaříková, 2016 s. 5). Pokud se tedy hovoří o firemní komunikaci, jedná se především o informační a vztahové propojení organizace, konkrétně jejích členů a případně také propojení firmy s okolím (Tureckiová 2004, str. 116).

Organizace je celek, který na popud správné komunikace vyžaduje důkladnou analýzu a porozumění. Základem pro stabilitu je právě komunikace, neboť ovlivňuje nejen motivaci, ale také angažovanost zaměstnanců (Holá 2017, s. 22). K tomu, aby byla komunikace na pracovišti efektivní, je důležité nejprve odhadnout, do jaké skupiny lidí konkrétní zaměstnanec patří, a podle toho s ním jednat (Čákr 2009, str. 20–25). Dle tohoto autora se zaměstnanci rozdělují na extraverty a introverty.

- *Extravert* – Má velmi otevřený postoj k okolnímu světu a snadno navazuje nové sociální kontakty. Často jsou považováni za ty, kteří nejprve mluví a až potom myslí. Kvůli velké komunikační schopnosti mohou mít problém s nasloucháním druhých.
- *Introvert* – Jeho hlavním rozdílem od extroverta bývá problematické navazování nových sociálních kontaktů. Často bývají odtažití a jsou méně adaptabilní. Díky menší potřebě komunikace s druhými se dokáží lépe soustředit na určitou činnost.

Dalším výrazným faktorem pro efektivní interní komunikaci je komunikace mezi pracovníky. Pokud by nejen zaměstnanci mezi sebou, ale také organizace se zaměstnanci nekomunikovala, interní komunikace by se tak stala neorganizovanou a mohla by vést k fámám, dezinformacím a problémům, které by následně mohly zaměstnance demotivovat a od práce odradit (Kovaříková 2016, str. 6).

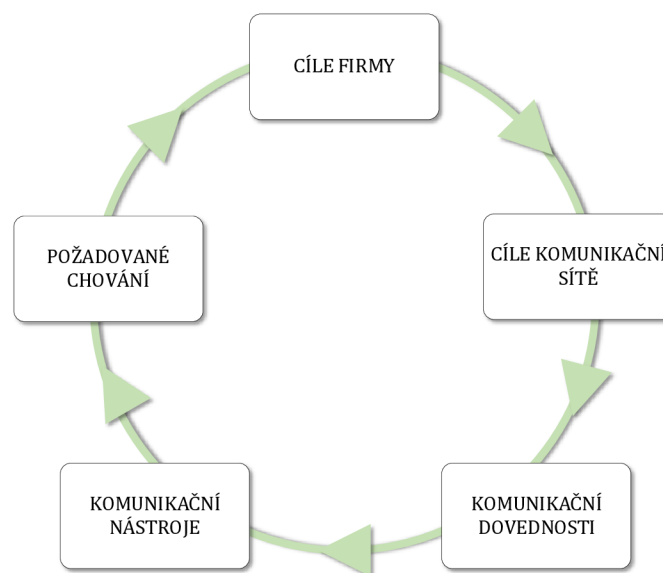
Dle Holé (2011, str. 4) se občas stává, že management nerespektuje své zaměstnance jakožto partnery, a to může vést k dalšímu důvodu podceňování komunikace. K největšímu úspěchu ve firmě dochází v případech spolupracujících a motivovaných

zaměstnanců, kterými nebudou, pokud je management nebude brát jako partnery. Vedení firmy je povinno prodat zaměstnanci své vize a cíle tak, aby v nich našel vlastní přínos a byl motivovaný k jeho plnění i s vynaložením maximálního úsilí (Holá 2011, str. 4).

4.1. Vnitrofiremní komunikační proces

Komunikační proces je souhrn nástrojů, informací a komunikačních dovedností probíhajících v interním prostředí. Odesílatel je odpovědný za porozumění informaci kterou předává příjemci. K dosažení tohoto cíle by měl tedy odesílatel volit vhodné nástroje ulehčující zpracování informace. Pokud mezi jednotlivými subjekty k porozumění nedojde, nelze hovořit o komunikaci (Janda 2004, str. 13).

Obrázek 2: Vnitrofiremní komunikační proces



Vlastní zpracování dle: Janda (2004, str. 14)

4.2. Směry komunikace a komunikační kanály

Ve firmě jsou informace šířeny různými směry, osobami a skrze odlišné informační kanály. Jedná se tedy o způsob, kterým se šíří informace k pracovníkovi. Pod pojmem komunikační kanál si lze představit cestu, kterou je informace zasílána od informačního zdroje k jejímu příjemci (Holá 2006, str. 60).

Následující část bude věnována druhům komunikačních kanálů v organizaci. Dle Bedrnové (2012, str. 331) se komunikační kanály v organizaci dělí na:

- *Vertikální* – Jedná se o komunikaci vznikající mezi podřízenými a nadřízenými. Tento typ se následně dělí na:
 - *Vzestupný* – Typické pro podniky kladoucí důraz na zpětnou vazbu a participativní způsob vedení. Zabezpečuje tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu.
 - *Sestupný* – Komunikace je směřována z vyšších organizačních struktur k nižším. Zpětná vazba zde nemá velký vliv, proto se využívá především v podnicích, kde je prosazován direktivní způsob vedení. Řadí se sem například úkoly zadané nadřízeným.
- *Diagonální* – Je nejméně používaným způsobem komunikace v organizaci. Představuje komunikaci mezi zaměstnanci, kteří jsou na odlišných úrovních v rámci organizační struktury společnosti. Tento typ komunikačního kanálu se využívá v demokratickém způsobu vedení.
- *Laterální (horizontální)* – Zahrnuje komunikaci, která probíhá mezi zaměstnanci a útvary na stejné organizační úrovni. Jedná se tedy například o každodenní komunikaci mezi spolupracovníky. Zabezpečuje zejména spontánní, neformální koordinaci činností nezbytnou k efektivnímu fungování organizace. Využívá se především v plochých organizačních strukturách podniku.

Koubek (2015, str. 326) komunikační kanály dále dělí na:

- *Formální* – Vyplývá z organizační struktury organizace. Jeho cílem je nejen informování spolupracovníka o způsobu fungování organizace, ale také přiblížení vnitřního chodu. Díky tomu má pracovník možnost proniknout do jemnostní organizační struktury, což vede k větší aktivitě a přesvědčení, že on sám je pro organizaci důležitý.
- *Neformální* – Vychází z osobních kontaktů a náhodných setkání. Pro zaměstnance je nezbytná, jelikož přináší pro její účastníky uvolnění a zábavu. Tímto způsobem se však šíří nejenom informace, ale také pomluvy a fámy, které

mohou činnost organizace ovlivnit. Neformální komunikace nebývá vrcholovým managementem nikterak vnímána ani ovlivňována, jelikož slouží k potřebám zaměstnanců.

Dle Bedrnové (2012, str. 321) bývají za komunikační kanály považovány komunikační prostředky, kterými jsou:

- *písemná komunikace,*
- *ústní komunikace,*
- *obrazová dokumentace.*

Písemná komunikace probíhá ve formě rukopisu, strojopisu nebo na počítači. Její velkou výhodou je nezpochybnitelnost, díky dokladům o průběhu a jejích závěrech. Mezi velké nevýhody patří větší časová náročnost. Tento druh se nejčastěji využívá skrze e-mail, jelikož k němu mají uživatelé přístup kdykoliv a kdekoliv. Z tohoto důvodu je nejvíce využívaným komunikačním kanálem v oblasti obchodní komunikace (Vymětal 2008, str. 224–225).

Ústní komunikace je nejvíce používaným typem komunikačních prostředků. Tento typ umožňuje okamžitou interakci, díky které může na místě dojít k odstranění nedorozumění a omezení potencionálního vzniku informačního šumu. Všichni spolupracovníci mají možnost přijímat či poskytovat zpětnou vazbu a být tak účastníky diskuze (Holá 2011, str. 191). V případě ústní komunikace se v organizaci lze setkat například s pracovními poradami, jejichž hlavním cílem je předávání klíčových informací pracovníkům (Bedrnová 2007, str. 206).

Dále zde lze zmínit například hodnotící pohovory sloužící jako základní nástroj řízení, motivace a kontroly pracovníků. Jejich hlavním cílem je zlepšení kvality práce zaměstnanců společně s jejich výkonností. Do ústní komunikace také spadá přijímací pohovor, který se využívá při výběrovém řízení (Vymětal 2008, str. 122–130).

Zvláštní formou komunikace je telefonní hovor. Největší nevýhodou tohoto komunikačního prostředku je zejména nemožnost využití neverbálních signálů. Při telefonním rozhovoru si účastníci také zapamatují jen menší procento informací (Vymětal 2008, str. 140).

Komunikace „tváří v tvář“ je nejlepší pro dorozumívání a rozhodování ve velké skupině především z důvodu rychlejšího vyjasňování nesrovnalostí nebo řešení rozdílných názorů. Jestliže je zpráva předávána přes zprostředkovatele, může dojít ke zkreslení (Mikulaščík 2010, str. 122).

Obrazová dokumentace nabývá formy obrázků, kreseb, schémat, tabulek a grafů (Bedrnová 2012, str. 321).

4.3. Prostředky komunikace se zaměstnanci

Efektivní komunikace mezi zaměstnanci je možné dosáhnout pomocí jasných, pochopitelných a včasných informací, které jsou předávány pravidelně. K tomu jsou zapotřebí různé prostředky komunikace se zaměstnanci pomocí intranetu, slovem i písmem, přímo nebo nepřímo. Mezi komunikační prostředky se dle Armstrong (2015, str. 502–503) řadí:

- *Komunikace tváří v tvář* – Jedná se o prostředek nejběžnější, avšak nejproblematictější. Její kvalita je závislá na schopnosti a ochotě jedinců komunikovat. Informace mohou být zkreslené anebo špatně pochopené, a proto je důležité ji nepoužívat jako jediný prostředek komunikace.
- *Intranet* – Organizace při sdělování informací nejvíce spoléhají na intranet (interní počítačovou síť), zejména interní webové stránky či elektronickou poštu. Díky intranetu jsou informace předávány rychle a velkému množství zaměstnanců najednou.
- *Týmové brífinky* – Cílem týmových brífinků je překonání omezených prostor pro komunikaci. Jsou zapojeni všichni zaměstnanci, setkávají se tváří v tvář za účelem přijímání a prezentování informací.
- *Konzultativní výbory* – Díky konzultaci je firma schopna zajistit obousměrnou komunikaci, která v tomto případě nemusí být pokaždé efektivní, a to zejména z důvodu omezení diskuze na banální otázky.
- *Nástěnky* – Jedná se o nejzřetelnější a nejznámější prostředek komunikace. Velkou nevýhodou může být jejich přeplnění či nepřehlednost, a proto musí být pravidelně kontrolovány a aktualizovány.

- *Speak-up programy* – Tyto programy nabízejí zaměstnancům komunikaci s nadřízenými na téma politik a plánů organizace.
- *Časopisy* – Díky časopisům může firma zaměstnance informovat o aktivitách a výsledcích organizace. Časopisy jsou však spíše považovány za public relations než za zdroj informací.
- *Zpravodaje a bulletiny* – Zpravodaje, na rozdíl od časopisů, mohou vycházet častěji a jsou zaměřeny na informace, které zaměstnance zajímají více. Bulletiny mohou poskytovat okamžité informace, pokud není možné čekat na další vydání zpravodaje.

4.4. Poruchy v komunikaci na pracovišti

„Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Jednou z hlavních příčin vzniku těchto bariér je osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů.“ (Vymětal 2008, str. 37)

K tomu, aby bylo možné dané bariéry překonat, je potřeba si je nejprve uvědomit. Nevyhýbání se bariérám a jejich odstraňování by mohlo vést ke snížení nejenom porozumění, ale také množství předaných informací (Mikulaščík 2010, str. 36).

S krizovými situacemi se lze setkat jak na pracovišti, tak v rodinném životě. Jsou charakteristické tím, že se objevují v nejnevhodnějších chvílích a neočekávaně. Na pracovišti by na tyto situace měli být především vedoucí pracovníci připraveni (Mikulaščík 2010, str. 228).

Dle Khelerové (2010, str. 34) mezi nejvíce frekventované bariéry intenzivně ovlivňující interní komunikaci patří **neporozumění, nepozornost, předsudky a odlišný způsob vyjadřování**.

4.4.1. Konflikt

Konflikty se vyskytují v osobním životě, mezi rodiči a dětmi, doma nebo mezi partnery. Na pracovišti se objevují jak mezi spolupracovníky, tak mezi zaměstnavatelem

a zaměstnancem. Konflikt je zkrátka tématem prolínajícím se celou lidskou historií (Lahnerová 2012, str. 52). V takových případech se jedná o konflikty vnější. Dále může mít však podobu vnitřní, který se projevuje rozpory skrytými v daném jedinci (Bedrnová 2015, str. 104).

Konflikt je nedílnou součástí každé organizace, ale může přinášet i pozitivní význam. Díky němu je společnost schopná pohotovějšího reagování na změny. Hlavním účelem tedy není se konfliktním situacím vyhýbat, ale snažit se co nejvíce snižovat jejich destruktivní důsledky (Bedrnová 2012, str. 365).

V některých situacích se lze setkat s nechtěným konfliktem, při němž mají obě strany zájem daný problém vyřešit takovým způsobem, aby došlo k oboustranné spokojenosti (Mikulaščík 2010, str. 234).

Mezi nejfrekventovanější příčiny konfliktů se řadí například **nesouhlas, rozpor, trampoty, konkurence, nespravedlnost** nebo **ohrožení něčeho důležitého** (Lahnerová 2012, str. 54–55).

Při řešení negativního konfliktu je důležité řídit se stanovených pravidel. Daná pravidla zvyšují pravděpodobnost pozitivního či kompromisního vyřešení konfliktu. Dle Vymětala (2008, str. 157) se mezi tato pravidla řadí například:

- Uvědomit si, že každý má právo říci svůj názor.
- Je nutné naslouchat názorům, se kterými nesouhlasíme. Poté, co každý vyjasní a zdůvodní své cíle, by se mělo dojít k tomu, co je pro všechny důležité a co od sebe strany očekávají.
- Při svém projevu mluvit klidně.
- Nehodnotit a nekritizovat partnera, ale pouze určitý aktuální čin.
- Respektovat, že lidé, se kterými chceme udržovat přátelské vztahy, nemusí mít stejné ani podobné názory jako my.
- Pochopit, že cílem není vítězství, ale nalezení pravdy.
- Udržovat si racionální kontrolu a nadhled.

Mikulaščík (2010, str. 235) ve své knize znázorňuje, jak by mělo vypadat správné řešení konfliktní situace a rozděluje ho na tři základní kroky:

- V *první fázi* je důležité, aby si každý účastník konfliktu rozebral problém ze svého pohledu. Určil, jaký dopad má na něho samotného a jaká jsou z jeho pohledu daná fakta.
- V *druhé fázi* dochází k posuzování problému. Všichni účastníci posuzují problém společně. Hlavním cílem je uvědomění si rozdílného vnímání. Při řešení konfliktu je důležité, aby si účastníci navzájem pozorně naslouchali, dávali zpětnou vazbu a své názory navzájem tolerovali. Tam, kde se nachází odlišnosti, je nutné hledání možných ústupků na jedné i druhé straně, což následně vede k nalezení kompromisní cesty.
- V *třetí fázi* se zhodnocuje řešení s posouzením míry spokojenosti obou stran. Tato fáze se po určité době může opakovat, a to za účelem přehodnocení vyřešení konfliktu.

4.4.2. Kritika

„Kritika v komunikaci znamená hodnocení nějakého výsledku činnosti, názoru nebo díla (odborného, literárního, hudebního, divadelního, výtvarného, filmového apod.), s výčtem chyb a nedostatků, jeho posuzování, zpochybňování i negace kritikem (posuzovatelem, odborným znalcem, specialistou).“ Vymětal (2008, str. 153)

Kritika je nezbytnou součástí nejenom osobního života, ale také pracovních aktivit. Pokud jí však je příliš mnoho, může to snížit sebevědomí kritizovaného. Ne pro každého je lehké kritiku akceptovat, proto často vyvolává obranný postoj a nepřátelství. Pokud kritizovaný člověk reaguje obranným postojem, je zbytečné kritizovat, neboť jedinec není schopen posuzovat skutečnost nestranně. Pokud není kritika sdělována vhodným způsobem, zraňuje nejenom sebevědomí, ale také lidskou pýchu, a proto může být příčinou agresivního chování (Mikulaščík 2010, str. 234).

Kritika je často uplatňována jako napadení. Není použita za účelem uvědomění si omylů a následně jejich napravení, ale proto, že se sám jedinec cítí bídě. V danou chvíli se cítí napaden a proto se bráníme buď spontánní agresí, či vylouváním (Lahnerová 2012, str. 122).

Obrázek 3: Klasický vzorec průběhu kritiky



Vlastní zpracování dle: Lahnerová (2012, str. 122)

K tomu, aby fungovala týmová spolupráce a dobré vztahy, je podstatné tento vzorec pozměnit. Místo obrany se pokusit najít na kritice něco, co lze akceptovat (Lahnerová 2012, str. 122).

Vhodně prezentovaná kritika by neměla být zaměřena na člověka, ale na konkrétní slabý výkon, chyby, nedostatky a důsledky těchto jevů. Tato forma kritiky je nazývána **řečnický takt** a její účinek se projevuje převážně u korektních a slušných lidí (Vymětal 2008, str. 153).

Aby nedocházelo k pochybování či ztrátě motivace u kritizovaného, je nutné respektovat zásady, které určují, jak vhodně sdělovat kritiku. Dle Strnadové (2011, str. 339–340) se dělí na:

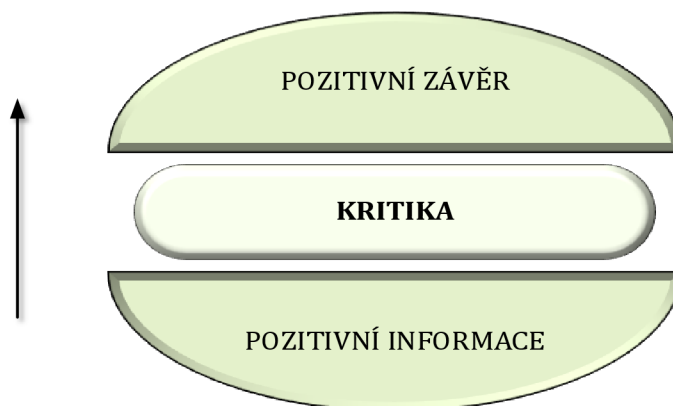
- *Kritizovat z očí do očí* – Pokud má kritizovaný přijmout kritiku bez vzniku konfliktu, je nezbytné ji sdělovat soukromě a tváří v tvář. Pracovník tak dostane možnost nejenom na kritiku zareagovat a vytvořit zpětnou vazbu, ale také nebude vystaven nepříjemné situaci, při níž by musel reagovat před zraky ostatních.
- *Být konkrétní* – Jak bylo již zmíněno výše, je důležité kritizovat konkrétní aktivitu a s ní spojené důsledky. Musí tedy docházet ke kritice dané činnosti, ne k napadení konkrétního jedince.
- *Být citlivý* – Manažer je citlivý, pokud je schopen vcítit se do role kritizovaného pracovníka a být k němu empatický. Díky tomu kritika nebude působit negativně na zaměstnancovo sebevědomí a motivaci.
- *Nabídnout řešení* – Manažer by měl být schopný debatovat se svým zaměstnancem o možnostech změny či zlepšení kritizované činnosti. Tento způsob kritiky dodá zaměstnanci pocit, že situace má východisko, a je mu

předána naděje na zlepšení. Možnost změny by však neměla být zcela naplánována zaměstnavatelem, zaměstnanec by měl mít možnost se sám angažovat do vymýšlení adekvátního řešení.

- *Nejprve pochválit* – Pro zaměstnance je mnohem snazší akceptovat kritiku, pokud před ní předchází pochvala. Následně je nutné ocenit i drobné pokroky týkající se předmětu kritiky.

Dle Lahnerové (2012, str. 129) je nejlépe přijímána kritika tzv. „**sendvičovou metodou**“. Danou kritiku je nutné „vložit“ mezi pozitivní informaci a pozitivní závěr. Zaměstnanec se tak soustředí převážně na pozitivní sdělení a kritika je jím tak snadno akceptována.

Obrázek 4: Sendvičová metoda



Vlastní zpracování dle: Lahnerová (2012, str. 129)

4.4.3. Ostatní formy negativní komunikace

Do problémové a negativní komunikace se promítá lidské chování a vlastnosti, jež výrazně vědomě či nevědomě působí na poškození jiné osoby. Takové poškozování vychází z egoistických zájmů, předsudků a psychotického zaměření jedince. Dle Vymětala (2008, str. 171) se mohou projevat v podobě:

- *diskriminace,*
- *mobbingu,*
- *bossingu,*
- *harassmentu.*

Diskriminaci je možné chápat jako obtěžování jednotlivců nebo skupin lidí, jestliže k němu dochází kvůli pohlaví, etnickému a rasovému původu, sexuální orientaci, věku, víře či zdravotnému postižení. Za diskriminaci je považováno jednání obsahující navádění, podněcování nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci. V takovém případě je nutné, aby vedoucí pracovník na žádné z těchto odlišností nehleděl a přistupoval ke všem svým pracovníkům stejně (Vymětal 2008, str. 171-172).

*„**Mobbing** je souhrn negativních komunikačních technik, cíleného psychického terorizování a šikanování řízeného spolupracovníky.“* (Vymětal 2008, str. 172) Aby bylo možné hovořit o mobbingu, musí se jednat o dlouhodobý a systematický nátlak. Toto jednání nevychází z konkrétního chování zaměstnance, jedná se o soustavný tlak, bez ohledu na to, jaké je chování spolupracovníka nebo jakou činnost vykonává. Hlavním důvodem mobbingu je touha, závist, sexuální motivy a nedostatečné právní vědomí (Vymětal 2008, str. 172). Dle Mikulaščíka (2010, str. 237–238) se oběť setkává nejenom s pomluvami, nadávkami nebo vyhrožováním, ale také s odmítáním spolupráce.

Bossing je specifická forma zneužívání moci. Charakterizuje se jako šikana na pracovišti, psychický teror, který je praktikován nadřízenými pracovníky. Na rozdíl od již zmiňovaného mobbingu jsou praktiky této formy výrazně razantnější a jsou postaveny na výhrůžkách týkajících se výpovědi, odmítání žádosti o dovolenou či odmítání ohodnocení pracovních výsledků (Vymětal 2008, str. 172).

Sexuální harassment obsahuje nevíтанé, urážlivé nebo nevhodné chování, které na pracovišti vytváří nepřátelské, zneklidňující a ponižující prostředí. Z neverbálních komunikačních prvků se do sexuálního harassmentu zařazuje pohled delší než tři sekundy, poloha nohou či gesta rukou. Fyzické obtěžování naopak zahrnuje doteky, pohlazení a hrubého obtěžování včetně znásilnění. Nejčastěji bývají oběťmi odlišné, úspěšné, nápadité nebo nově přijaté ženy (Vymětal 2008, str. 173).

4.5. Cíl interní komunikace

Jedním z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí je stanovení cílů. Manažer totiž musí zohledňovat nejenom samotné marketingové cíle, ale také klást důraz na

upevňování dobré firemní pověsti. Dalším faktorem, jenž může ovlivnit stanovení cílů, je charakter vybrané cílové skupiny (Přikrylová a kolektiv 2019, s. 42).

Efektivní využití manažerových zdrojů, jimiž jsou informace, finance, materiál a lidé, je účelem vnitrofiremní komunikace. Díky využití těchto zdrojů má manažer možnost vytvoření hodnoty zboží či služeb pro zákazníka. Neefektivní využití zdrojů vede ke snížení celkové hodnoty (Janda 2004, s. 10).

Hlavní problém v porozumění samotného obsahu interní komunikace vzniká převážně z důvodu nezájmu samotného managementu zjistit, jaké informace zaměstnancům chybí. Management sdílí pouze ty informace, jež jsou podstatné pro ně samotné (Holá 2011, s. 5).

Špatné pracovní výkony zaměstnance mohou být způsobeny nepochopením zadaného úkolu, nezájmem z jedné ze stran či špatnou motivací. Základní cíle interní komunikace mohou být dle Holé (2017, s. 14) vymezeny do čtyř bodů:

- Zabezpečení informačních potřeb pracovníků.
- Zabezpečení vzájemné spolupráce a pochopení na základě dosažení porozumění ve společných cílech.
- Dosažení požadovaného pracovního chování a angažovanosti zaměstnanců.
- Nepřetržitě udržování zpětné vazby a uplatňování získaných poznatků do praxe za účelem zdokonalení interní komunikace.

„Model systémového nastavení interní komunikace by měl vycházet ze současných poznatků různých přístupů k interní komunikaci, měl by spojovat koncepce jednotlivých přístupů a těžit ze synergického efektu vzájemných interakcí.“ (Holá 2017, s.14)

4.6. Manažerská komunikace

Manažerská komunikace má v interní komunikaci velký význam. Odráží se v celé manažerské práci, organizování, plánování, kontrole, řízení výkonu či vedení pracovníků. Veškeré manažerské nástroje spočívají v práci s informacemi nebo v komunikaci. Proto je důležité, aby byli manažeři vybavení komunikačními kompetencemi. Tyto procesy nejčastěji selhávají z důvodu nefungující

komunikace (Holá 2017, str. 43). Kde působí dobří manažeři, tam jsou zaměstnanci spokojeni, angažováni a informováni. Nadřízený by měl jít svým podřízeným příkladem, podporovat je a radit jim. Uplatňuje tedy ve své práci také pedagogickou psychologii, jelikož je jejich rádcem a koučem (Kovaříková 2016, str. 23).

V organizacích je však ne každý způsob komunikace pozitivně přijímán a respektován. Podřízený může skrývat nesouhlas se svým nadřízeným, jelikož nemá stejný pohled na danou situaci. V tomto případě je důležité, aby byl manažer schopný vyslechnout zpětnou vazbu.

Dle Mikulaščíka (2010, str. 126–135) se rozdělují komunikační aktivity manažera na 10 hlavních bodů:

- *Řízení a styly jednání* – Způsob jednání by měl být flexibilní dle toho, s jakou osobou je jednáno. Manažer však musí dávat pozor, aby nebyl příliš přizpůsobivý, neboť to může vést k dojmu nedůraznosti a slabosti. Proto by měl vystupovat asertivně, avšak s respektem k osobě, se kterou jedná. Je nezbytné, aby uměl zaměstnance vyslechnout a poskytl mu zpětnou vazbu.
- *Informování* – Pro organizaci jsou potřebné dva druhy informací, jimiž jsou externí a interní. Externí informace organizaci informují o tržním prostředí, nových trendech, konkurenci a podnikové politice. Interní informace naopak poskytují základ pro koordinaci podnikových týmů a určení cílů organizace.
- *Vysvětlování* – Cílem vysvětlování neboli objasňování je pochopení a porozumění problému druhými. Nepoužívá se pouze v organizacích, ale také mezi lékaři, pedagogy a právníky. Vysvětlování má několik forem – **interpretační** (vysvětlování, o co se jedná), **popisnou** (jakým způsobem daná věc funguje) a **zdůvodňovací** (odpovídá na otázku proč). Vysvětlení má třífázovou strukturu – **identifikace** problému neboli nalezení a zafixování problému, **proces**, který znamená řešení problému, a **výsledek**.
- *Přikazování* – Díky příkazovací funkci je firma schopna plnit své vytyčené cíle, být rentabilní a produktivní. Zaměstnancům tak dává možnost držet se stanovených pravidel. Je však třeba zvolit vhodný způsob přikazování, nejlépe takový, který umožní pracovníkům se rozvíjet. Z tohoto důvodu není příliš vhodné využívat autoritativní přístup.

- *Přesvědčování* – Na rozdíl od funkce přikazování je způsob komunikování méně autoritativní, díky čemuž vytváří mezi zaměstnanci pocit sjednocení individuálních a skupinových potřeb. Nejedná se tedy pouze o sdělení informací, ale o ovlivnění názorů či postojů. Pokud se však manažer snaží své zaměstnance přesvědčovat rychle, může to vyvolávat pochyby.
- *Motivování* – Motivace může být chápána jako model nedostatku, který si lze představit jako kruh. Tento kruh nutí daného jedince k činnosti. Působí zde také takzvaný vývojový model, díky kterému vystupují do popředí sociální potřeby a rozvoj osobnosti. Úkolem každého manažera je posilování motivace spolupracovníků, jelikož bez motivovaných zaměstnanců nelze dosáhnout úspěchu. Mezi základní motivační stimuly se řadí například: **informování spolupracovníků, vyslechnutí zpětné vazby, ocenění za pracovní výkon** a mnoho dalších.
- *Kontrolování a monitorování* – Mezi další důležité činnosti manažera patří kontrola (sledování hospodárnosti a porovnávání plánu se skutečností) a monitorování efektivity práce spolupracovníků.
- *Kritizování a přijímání kritiky* – Každý, kdo pracuje s lidmi se s kritikou může setkávat velmi často. Cílem kritiky, jak bylo zmíněno výše, není působit negativně, ale přijatelně. Více informací (viz kapitola 2.2.2.)
- *Organizování a koordinování* – Tyto funkce spojují několik základních cílů. Patří sem nejenom uspokojování potřeb trhu, ale také důraz na to, aby měl každý zaměstnanec ve firmě své místo, aby všechny pracovní jednotky byly součástí integrované struktury, aby přispívaly k dosahování cílů v organizaci a také aby měl každý pracovník dostatek informací o tom, jakým způsobem má svou práci vykonávat.
- *Rozhodování* – Rozhodování se řadí mezi jednu z nejdůležitějších činností manažera. Zavádí nejenom nové pracovní metody, ale také formuluje specifické cíle, iniciuje zlepšování pracovního prostředí, řeší spory mezi zaměstnanci, dělá rozhodnutí týkající se rozpočtů a prosazuje zájmy zaměstnanců.

Moderní typ manažera není egocentrický. Nesnaží se zviditelňovat své názory či nápady. Je spíše orientován na ostatní, je schopný jim pomoci rozvíjet jejich nápady, umí vyslechnout a koordinovat jejich aktivity (Mikulaščík 2010, str. 125).

4.7. Efektivní vnitrofiremní komunikace

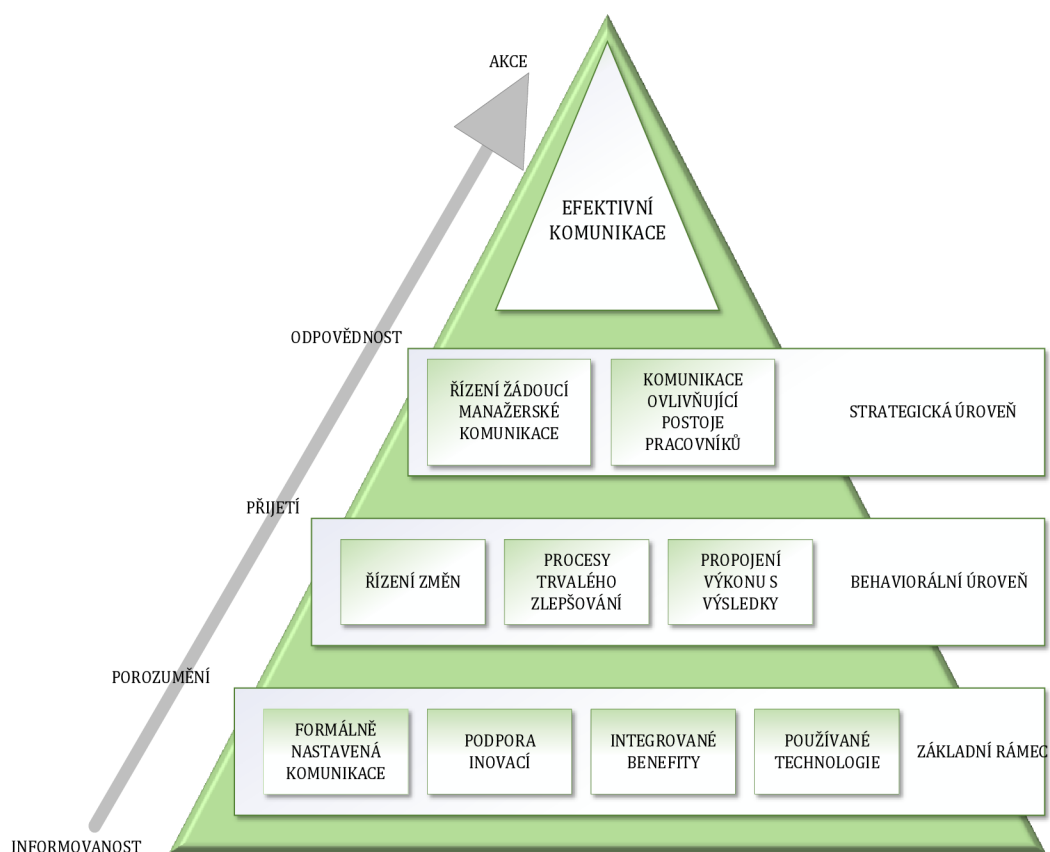
Komunikace je velmi významná při určování i uspokojování požadavků skupin nebo jednotlivců. Komunikace v pracovním procesu je tak ještě důležitější. Používá se nejenom při sdělování informací, ale také k motivaci, vysvětlování, určování cílů a řešení problémů (Vymětal 2008, str. 26).

„V odborné i manažerské literatuře se často setkáváme s konstatováním, že pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how.“ (Vymětal 2008, str. 27)

Má-li být komunikace efektivní, dle Vymětala (2008, str. 27) musí splňovat základní požadavky, mezi které patří **zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost**. Carnegie (1992 cit. dle Vymětala 2008, str. 27) mezi základní doporučení uvádí: **nekritizovat, chválit a vzbudit u svých zaměstnanců dychtivou touhu projevit své vlastní já**.

Dle Holé (2011, str. 53–54) je za základ efektivní komunikace považována hierarchie efektivní komunikace. Je zde znázorněno propojení mezi jednotlivými základními a nadstavbovými prvky komunikace. Tyto prvky dohromady vytvářejí efekty fungující komunikace. Hierarchická pyramida je tvořena třemi stupni. Každý stupeň představuje konkrétní postupy, tudíž vychází z devíti základních komunikačních standardů. Součinnost stupňů vede zaměstnance od informovanosti k pochopení.

Obrázek 5: Popis efektivní komunikace ve firmě



Vlastní zpracování dle: Holá (2011, str. 54)

4.8. Na čem závisí efektivní komunikace

Efektivita konverzace dle DeVita (2006, str. 94) závisí na schopnosti se adaptovat v oblastech: otevřenost, empatie, pozitivnost, bezprostřednost, řízení interakce, působivost, orientace na druhé.

- *Otevřenost a empatie* – Pojem empatie je chápán jako schopnost vcítit se do pocitů druhé osoby. Znamená to tedy, že ten, kdo je empatický, je schopen prožít stejné pocity, jaké prožívá druhý. Kvůli empatii však není nutné přijít o své názory či přesvědčení.
- *Pozitivnost* – Pozitivitu lze komunikovat pomocí vyjadřování pozitivních názorů nebo komplimentů druhému. Pozitivní konverzace vyvolá v člověku pocit, že je jejím vítaným účastníkem. Při snaze vyjádřit například kritiku práce svého podřízeného pomocí pozitivního tónu, je možné zničit jeho původní záměr.

- *Bezprostřednost* – Vyjadřuje míru spokojenosti mezi posluchačem a mluvčím. Dle míry bezprostřednosti lze zjistit, jaký je vztah mezi komunikujícími – velká bezprostřednost (extrémní blízkost a spojení), malá bezprostřednost (odstup, nedostatek propojenosti). Jedinec, který upřednostňuje velkou bezprostřednost, signalizuje pocit zájmu, pozornosti a náklonnosti k druhému.
- *Řízení interakce* – Člověk, mezi jehož schopnosti se řadí efektivní komunikace, zvládá interakci ke spokojení obou stran. Interakci je tedy nutné řídit tak, aby se druhá osoba necítila ignorovaná, či na ní nebyla upírána příliš velká pozornost. „*Umění řídit interakci spočívá v udržování role mluvčího nebo posluchače a ve schopnosti vhodně předávat příležitost ujmout se slova.*“ (DeVito 2006, str. 97)
- *Působivost* – Je výraz pro míru zapojování do interakce. Expresivní mluvčí přebírá odpovědnost za své pocity a myšlenky, je otevřený druhým poskytuje upřímnou zpětnou vazbu. Řadí se sem také odpovědnost za naslouchání i mluvení.
- *Orientace na druhé* – Je schopnost vyjadřovat zájem o pozornost druhým i předmětu hovoru. Člověk bez schopnosti orientovat se na druhé je zahleděn do svých vlastních cílů a není schopen spolupráce či dosažení cílů společných. Zájem o druhého může být projeven i formou neverbální komunikace, jako je přikyvování nebo úsměv.

4.9. Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce se věnuje jak základní charakteristice komunikace, tak i specifikaci a popisu interní komunikace uvnitř organizace.

Díky literárním rešeršům bylo potvrzeno, že bez dostatečné úrovně komunikace se organizace může setkat s problémy v jejím působení a s nežádoucím oslabením motivace zaměstnanců. Pro každou společnost je tedy důležité, aby svou pozornost nezaměřovala pouze na externí komunikaci za vidinou maximalizace zisku, ale aby vytvářela vhodné komunikační prostředí pro všechny pracovníky napříč celou organizační strukturou firmy.

Tvorba a především udržení dobré úrovně komunikace je však často ztíženo některými poruchami v komunikačních procesech, proto i na tyto situace musí být společnost dostatečně připravena. Jedině dobře motivovaný a informovaný zaměstnanec může být přínosem pro firmu.

Veškeré teoretické poznatky budou sloužit jako podklad pro zpracování praktické části bakalářské práce a otázka interní komunikace bude aplikována do konkrétního podniku.

APLIKAČNÍ ČÁST

5. Charakteristika podniku

Společnost Iveco Czech Republic, a. s. je považována za největšího výrobce autobusů v celé České republice a je situována ve Vysokém Mýtě. Již několik let je tento podnik považován za největší výrobní závod spadající pod značku Iveco Bus, jež je součástí nadnárodní společnosti s názvem Iveco Group. Již zmíněná pobočka ve Vysokém Mýtě se zaměřuje nejen na výrobu městských, ale také meziměstských autobusů. Autobusy jsou exportovány do více než 30 zemí, přičemž největší procento autobusů je vyváženo do Francie, Itálie a Německa (Iveco, 2022).

Aktuálně Iveco Czech Republic, a. s. zaměstnává okolo 3 800 zaměstnanců a dalších 1 700 pracovních míst vytváří u svých subdodavatelů. Nejedná se tedy pouze o významného zaměstnavatele pardubického regionu, ale také o velmi významnou společnost celé České republiky. Úspěšnost této společnosti je možné znázornit například na tom, že za rok 2021 se Iveco umístilo na 3. místě v kategorii „Zaměstnavatel roku do 5 000 zaměstnanců“ a společně s tím ovládl kategorii „Zaměstnavatel regionu Pardubického kraje“ (Iveco, 2022).

V roce 2022 se dále mezi nejúspěšnější a nejvýznamnější milník řadí výroba 150 000. autobusu řady Crossway společnosti Arriva (Iveco, 2022).

5.1. Historie podniku

Historie Iveco Bus je spojena s Josefem Sodomkou, který v roce 1895 založil ve Vysokém Mýtě kolářskou dílnu. Jeho práce byla zaměřena zejména na výrobu kočárů a karoserií osobních vozů. Jeho výrobky měly již v této době veliký úspěch a vozy si objednávali lidé z širokého okolí. Díky rostoucím zakázkám rostl i počet zaměstnanců a z pěti pomocníků se stal kolektiv téměř o dvaceti zaměstnancích. Po vzniku Československa zakázky výrazně klesly, a proto bylo nutné výrobní program značně obohatit. Ve stejném roce se vrátil z praxe Sodomkův syn Josef Sodomka mladší, který otce přesvědčil, že je nutné začít vyrábět karoserie pro automobily. Díky této významné pomoci Josefa mladšího v roce 1925 vyjel z bran první karosovaný

automobil, díky kterému se zakázky opět zvýšily a krizovou situaci firmy společně se svým otcem vyřešili (Muzeum-Myto, 2022).

Sodomkova výroba se i nadále rozvíjela. Do výrobního programu byla postupně zahrnuta nejenom výroba osobních automobilů, ale také limuzín, nákladních automobilů a kabrioletů. V roce 1928 vznikl první čtrnáctimístný autobus Škoda 125. Zprvu o autobusy nebyl výrazný zájem a velký zlom nastal až v roce 1937. Od tohoto roku Sodomkovy výrobky nabývaly na známosti a každoročně získávaly mnohá ocenění. Mezi jejich odběratele patřily také významné osobnosti, jako například Tomáš Baťa nebo Jan Werich. V roce 1948 se specializace práce plně přenesla na výrobu autobusů a v rámci znárodnění se z kolářské dílny stala firma n.p. Karosa (Muzeum-Myto, 2022).

Již v této době se Karosa řadila mezi nejuznávanější české podniky a mohla se chlubit nejenom technologickým zařízením, ale také úspěšnými modely autobusů. I přes to se firma v následujících letech opět setkala s rapidním poklesem zakázek, a proto musela přijít na trh s něčím novým. V roce 1954 začala vyrábět horské autobusy, které byly určeny do náročnějších podmínek. Tento autobus byli schopni vyrobit díky vzduchem chlazenému motoru Tatra, což bylo v té době světově unikátní řešení (Iveco, 2022).

K nadnárodnímu úspěchu Karosy patří spojení se značkou Renault a v 90. letech následně se značkou Irisbus. V roce 2003 se 100% vlastníkem Irisbusu stalo Iveco. To vedlo k nové etapě výrazného rozvoje společnosti, což následně v roce 2007 způsobilo přejmenování společnosti Karosa, a. s. na Iveco Czech Republic, a. s. a v roce 2013 ke změně značky Irisbus na Iveco Bus (Iveco, 2022).

5.2. Charakteristika zaměstnanců a program WCM

K poslednímu měsíci v roce 2021 společnost Iveco zaměstnávala celkově 3 040 zaměstnanců včetně těch, kteří jsou mimo evidenční stav z důvodu mateřské nebo rodičovské dovolené a podobně. V tomto roce také probíhaly náborové akce zaměstnanců, a proto jejich celkový počet do roku 2022 rapidně vzrostl, a to na aktuální počet 3 871 zaměstnanců (Výroční zpráva, 2022).

Věkový průměr všech zaměstnanců v roce 2021 činil 41 let. Kvalifikační struktura zaměstnanců byla téhož roku tvořena ze 7 % zaměstnanců s vysokoškolským

vzděláním, 32 % s úplným středoškolským vzděláním, 51 % s výučním listem a 10 % se základním vzděláním (Výroční zpráva, 2022).

Vzhledem k tomu, že zhruba 70 % zaměstnanců patří mezi pracovníky ve výrobě, je kvalifikační struktura zcela optimální. Dělnické pozice obsazují především zaměstnanci s výučním listem či se základním vzděláním. Zbývajících 30 % zaměstnanců se řadí mezi TH pracovníky neboli technickohospodářské pracovníky, kteří musí mít dokončené alespoň středoškolské vzdělání. Mezi takové pozice se řadí například konstruktéři, technologové, logisticy, projektanti, mistři nebo účetní (Výroční zpráva, 2022).

Přibližně 63 % z celkového počtu zaměstnanců tvoří muži a zbylých 37 % tvoří ženy. Vzhledem k náplni práce převážně na dělnických pozicích, kde je práce fyzicky náročná, je toto zastoupení zcela adekvátní. Ženy obsazují hlavně TH pozice (Výroční zpráva, 2022).

Iveco je již několikátým rokem členem programu WCM (Word Class Manufacturing), který je považován za standard kvality pro spotřebitelský průmysl. Výrobní procesy firmy jsou vyhodnocovány na základě bodovacího systému, což následně napomáhá k vyhodnocení efektivnosti daného závodu (Ifm, 2022).

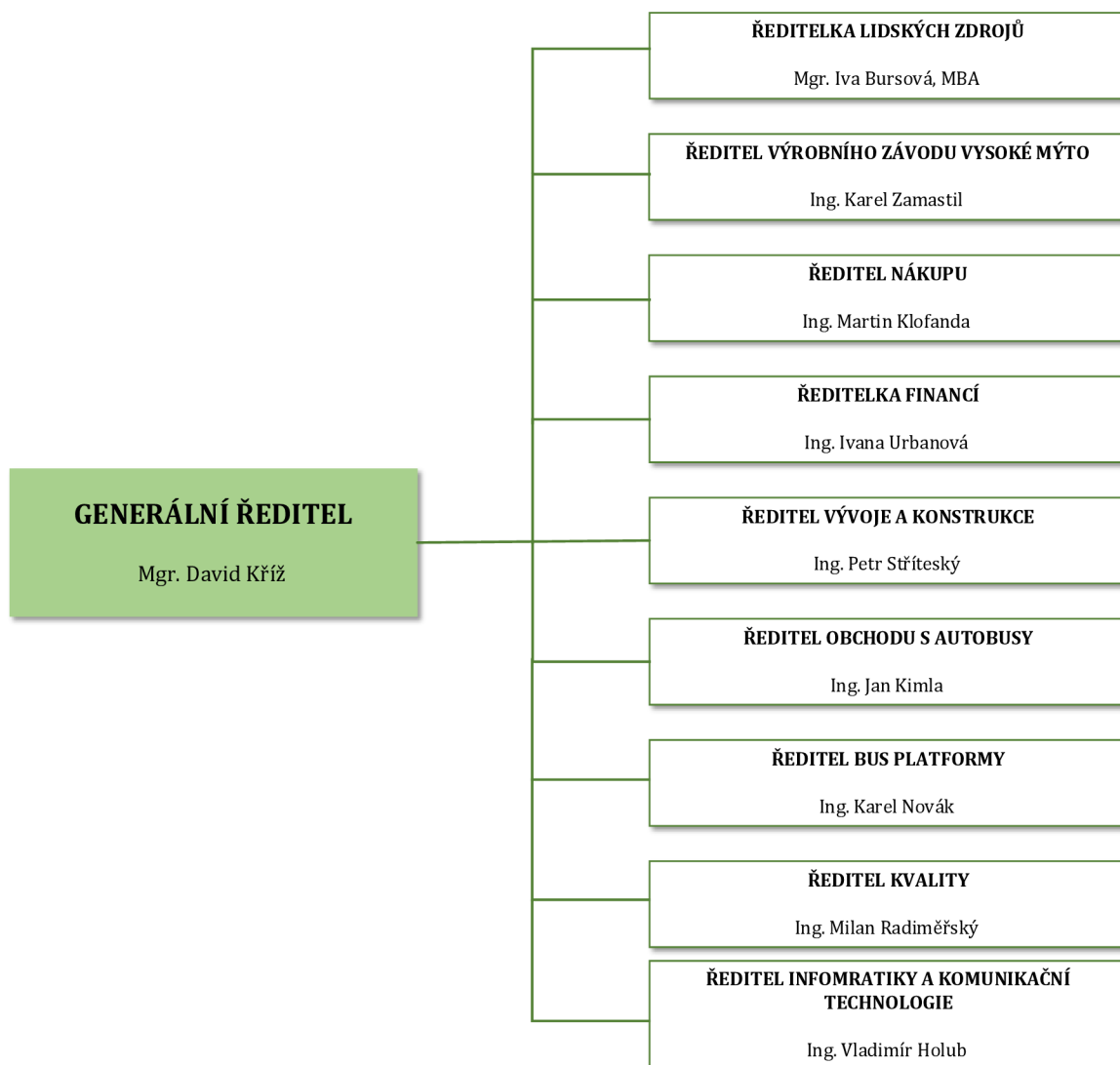
Program WCM zároveň klade velký důraz na efektivní a zeštíhlenou výrobu, bezpečnost práce nebo komunikaci se zaměstnanci. Nejenže WCM napomáhá k řízení životního prostředí, ale také napomáhá prohlubovat manažerské schopnosti jednotlivých pracovníků a rozvíjí týmovou práci. Poslední ocenění od komise WCM obdrželo Iveco v roce 2013, a to konkrétně bronzové (Výroční zpráva, 2022).

5.3. Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Iveco je maticová. Znamená to tedy, že každý pracovník má dva nadřízené. Jedním z nich je odborný vedoucí, kterým je například vedoucí daného úseku výroby, a druhým se stává vedoucí týmu. Pracovníci musí dbát na plnění úkolů obou svých nadřízených. V některých případech to může vést ke vzniku nedorozumění, a proto je důležité mít stanovené určité podmínky (Veber a kol. 2009, str. 236).

Generálním ředitelem společnosti je Mgr. David Kříž. Organizace se dále dělí mezi 9 dalších ředitelství s tím, že každé z nich má svého vlastního ředitele. Mezi tato ředitelství patří: ředitelství lidských zdrojů, výrobního závodu ve Vysokém Mýtě, nákupu, vývoje a konstrukce, bus platformy, informatiky a komunikační technologie, obchodu s autobusy, financí a kvality (Výroční zpráva, 2022).

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Iveco Czech Republic, a. s.



Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva (2022)

6. Analýza komunikačních kanálů ve společnosti

Následující kapitola bude věnována všem komunikačním kanálům, které firma Iveco Czech Republic, a. s. aktivně využívá. Vzhledem k tomu, že přístupnost jednotlivých kanálů se výrazně liší dle pracovní pozice, zaměřím se v následujících kapitolách nejenom na podstatu a obsah komunikačních kanálů, ale také na přístupnost z pohledu TH pracovníka a pracovníka ve výrobě.

Mezi aktivní komunikační kanály společnost zařazuje:

- *porady,*
- *schůze,*
- *e-mailové adresy,*
- *intranet,*
- *Novinky,*
- *Karosář,*
- *JOBka,*
- *Facebook,*
- *vizualizační tabule.*

Nyní bych se ráda zaměřila na jednotlivé komunikační kanály podrobněji.

6.1. Porada

Porady jsou v Ivecu zařazovány mezi nejdůležitější komunikační kanály. Každé pondělí se v jednotlivých ředitelstvích koná porada vedení, kde vedoucí organizuje kolektivní diskusi k předem vybranému tématu. Následně účastníci porady informují své podřízené o tom, jaká témata byla diskutována. Informace se tedy postupně předávají od nařízených k podřízeným, dokud nejsou informováni všichni zaměstnanci, kterých se daná problematika týká. Jedná se tedy o takzvanou sestupnou komunikaci. Tyto druhy porad se týkají především TH pracovníků.

6.2. Schůze

Ke sjednání schůze dochází v momentě, kdy nadřízený potřebuje informovat své podřízené o tom, jaké budou jejich pracovní úkoly, nebo za účelem sdělení potřebných informací vztahujících se k jejich pracovní činnosti. Jsou tedy svolávány nepravidelně a na rozdíl od porad se mohou týkat i pracovníků ve výrobě či dělníků.

6.3. E-mailová adresa

Hlavním komunikačním kanálem mezi kolegy je e-mail, díky kterému si mohou mezi sebou nejenom chatovat, ale také zasílat vybrané soubory. Vzhledem k tomu, že se e-mailové adresy využívají v drtivé většině podniků, je snadné navázat kontakt nejen s již zmíněnými kolegy, ale také s lidmi mimo společnost Iveco. Hlavním problémem však je, že v Ivecu nemají všichni zaměstnanci pracovní e-mailové adresy, a to především pracovníci ve výrobě anebo dělníci. Z tohoto důvodu je u dělnických pozic důležitější přímá komunikace.

6.4. Intranet

Intranet je obecně specifikován jako vnitrofiremní internetové médium či aplikace, která napomáhá potřebám firmy sdělovat vybrané informace svým zaměstnancům. Největším rozdílem oproti internetu je to, že k němu má přístup pouze omezená skupina lidí, jimiž jsou v tomto případě všichni zaměstnanci společnosti Iveco Czech Republic, a. s. Nejčastěji je využíván pro sdělování informací, popřípadě jejich archivaci, interní komunikaci, informace o veškerých zaměstnancích nebo jednotlivých pracovních úkonech (pinyasharepoint.cz).

Intranet je v této společnosti nejčastěji využíván k již zmíněnému dohledávání informací o jednotlivých zaměstnancích, jako je například osobní číslo, telefon či pracovní středisko. Jak bylo zmíněno výše, společnost Iveco se řadí mezi velké podniky, a proto je v takovém počtu zaměstnanců intranet velmi nápomocný především pracovnícům na personálním oddělení.

6.5. Novinky

Novinky jsou e-mailová adresa mající tři správce, kteří mají oprávnění k tomu, skrze ně zasílat potřebné informace. Mají možnost je zaslat buď všem zaměstnancům, nebo vybraným skupinám. Většinou se tyto e-maily týkají například změn ve společnosti, zajímavostí či upozornění.

Velkou nevýhodou je to, že lze Novinky zasílat pouze na pracovní e-mail, což znamená, že přístup například pro pracovníky ve výrobě je buď velmi zdlouhavý, nebo zcela nemožný.

6.6. Karosář

Karosář je firemní časopis vycházející pravidelně na začátku každého měsíce. Jsou zde k nalezení například informace týkající se významných ocenění, akcí, veletrhů nebo významných návštěv a setkání.

Každý měsíc je do jeho obsahu také zařazen takzvaný „Sloupek společenské odpovědnosti“, věnující se informacím o tom, komu společnost Iveco Czech Republic, a. s. za daný měsíc významně finančně pomohla.

Časopis je dostupný zaměstnancům na všech vrátnicích, kde si ho mohou bezplatně odnést, anebo v elektronické podobě. Takto je umístěný na již zmíněném intranetu či mobilní aplikaci JOBka. Jedná se tedy o nejlépe přístupný zdroj informací ať už pro TH pracovníky nebo pracovníky ve výrobě.

6.7. JOBka

JOBka je mobilní aplikace zaměřující se na zlepšování informovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve firmách. Jejím hlavním cílem je zajištění kvalitního, nezkresleného a rychlého přenosu všech důležitých informací po celé firmě. Jelikož nabízí několik modulů, je možné ji sestavit tak, aby byla pro vybranou firmu nejefektivnější a obsahově nejadekvátnější (JOBka).

Iveco si mezi své funkce vybralo například: jídelní lístek, informace od zaměstnavatele, soutěže, firemní benefity, Karosář, spolujízda a mnoho dalších.

6.8. Facebook

Facebook se řadí mezi sociální sítě, které jsou v dnešní době velmi populární. Ačkoliv je počet uživatelů na Facebook obrovský, řadí se tento komunikační kanál ve společnosti Iveco k obsahově méně pestrým. Jsou zde převážně nabídky volných pracovních míst či videa vztahující se k činnosti firmy. I přes to, že je aktivně používán, neřadí se ke komunikačním kanálům, které by byly pro zaměstnance dostačující, ale je považován spíše za kanál doplňující.

6.9. Vizualizační tabule

Vizualizační tabule jsou umístěny na viditelných místech na všech výrobních střediscích. Zaměstnancům tak napomáhají k tomu, aby byli pravidelně informováni. Vizualizační tabule slouží jako komunikační prostředek, ke kterému má přístup každý zaměstnanec v jakýkoliv čas. Ačkoliv se obsahově od ostatních komunikačních kanálů nikterak neliší, jsou užitečné zejména pro pracovníky, kteří mají buď omezený přístup k pracovnímu počítači, nebo ho nemají vůbec.

Vzhledem k tomu, že je moje práce zaměřena především na informovanost a komunikaci se všemi zaměstnanci najednou, nejsou do dotazníkového šetření zahrnuty veškeré komunikační kanály, které byly zmíněny výše, a to konkrétně porady, schůze a e-mailové adresy.

7. Dotazníkové šetření

Následující část mé bakalářské práce bude věnována vyhodnocování dotazníkového šetření, které bylo aplikováno na již zmíněnou společnost Iveco Czech Republic, a. s. Následně se budu zabývat vyhodnocením získaných výsledků. Šetření pomocí dotazníku jsem zvolila z toho důvodu, že díky němu lze oslovit největší počet zaměstnanců na všech pracovních úrovních a zaměstnanci nejsou nuceni ho vyplnit ihned v práci, ale mohou ho vyplnit z pohodlí domova. Jedná se tedy o nejvhodnější metodu kvantitativního výzkumu, která umožňuje snadné získání velkého počtu odpovědí.

7.1. Metodika a cíl dotazníkového šetření

Jak bylo zmíněno výše, do mé práce jsou zahrnuti nejenom TH pracovníci, ale také pracovníci ve výrobě. Z tohoto důvodu po konzultaci s personálním oddělením nebyl dotazník zasílán pouze skrze pracovní e-mailové adresy, ale byl také zaměstnancům rozdáván v tištěné podobě při příchodu na oběd. Zaměstnanci ho pak měli možnost odevzdat do sběrných boxů, které byly umístěny na všech vrátnicích. Z důvodu střídání pracovních směn byly dotazníky vydávány dva dny a sběrné boxy byly zaměstnancům k dispozici po dobu 14 dnů.

Elektronické vyplnění dotazníků bylo prováděno skrze internetovou stránku www.surveymonkey.com, do které byly následně zaznamenávány i odpovědi z dotazníků vyplněných v papírově podobě. Dotazník byl přístupný jak pro kmenové, tak agenturní zaměstnance.

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda jsou zaměstnanci plně spokojeni s informovaností ve společnosti a zda jsou všechny komunikační kanály, které společnost Iveco využívá, pro zaměstnance nezbytné. Ke splnění hlavního cíle slouží následující hypotéza.

Jaká je spokojenost zaměstnanců s mírou informovanosti a celkovým počtem komunikačních kanálů?

Dílními cíli je pak zjistit, jaké komunikační kanály jsou zaměstnanci nejvíce využívány a proč. Druhým dílním cílem je určení toho, zda jsou veškeré komunikační kanály

potřebné. Posledním cílem je zjistit, zda je aplikace JOBka využívána a zda je obsahově adekvátní pro její uživatele. Díky odpovědím respondentů bude možné následně analyzovat nedostatky vztahující se k této oblasti a popřípadě navrhnout doporučení, jak tyto nedostatky alespoň minimalizovat.

Na základě těchto dílčích cílů byly stanoveny následující hypotézy, díky jejichž testování dojde k naplnění již zmíněných cílů:

H1: Více jak polovina zaměstnanců je spokojena s celkovou informovaností ve společnosti.

H2: Alespoň 60 % zaměstnanců nepostrádá od firmy žádný druh informací.

H3: Více než 40 % zaměstnanců je spokojeno s počtem komunikačních kanálů.

H4: Více než 60 % zaměstnanců Iveco Czech Republic, a. s. využívá aplikaci JOBka.

7.2. Charakteristika dotazníku

Dotazník je zaměřen na veškeré komunikační kanály, skrze které společnost Iveco Czech Republic a. s. informuje své zaměstnance. Dotazník se skládá z 10 uzavřených otázek, které umožňují buď volbu jedné, nebo více odpovědí. Následně jsou vybrané uzavřené otázky doplněny otázkami otevřenými, které mají detailně zdůvodnit odpověď u uzavřené otázky. Dále se zde vyskytuje jedna maticová otázka a jedna otázka zaměřující se na seřazení odpovědí dle důležitosti.

Celý dotazník je rozdělen do několika kategorií. První je zaměřena především na demografickou stránku, kde je zjišťováno pohlaví respondentů, věk, pracovní pozice a délka působnosti ve firmě. Druhá je směřována na otázky týkající se informovanosti zaměstnanců a třetí se zabývá obsahem komunikačních kanálů. Poslední, tedy čtvrtá kategorie, se zaměřuje na již zmíněnou aplikaci JOBka. Tato kategorie je do dotazníku zahrnuta z toho důvodu, že hlavním zájmem společnosti je používat aplikaci jako hlavní komunikační kanál. Na základě otázek konkretizujících názory a postoje zaměstnanců k aplikaci budu schopná zjistit, proč ji někteří nepoužívají nebo co by se mělo případně změnit, aby ji používat začali. Nejdříve byla provedena pilotáž dotazníků a poté došlo k distribuci mezi všechny zaměstnance společnosti Iveco Czech Republic, a. s. Celý dotazník je k dispozici v příloze číslo 1.

7.3. Výsledky dotazníkového šetření

Následující část bakalářské práce bude zaměřena na detailní rozbor jednotlivých dat získaných z dotazníkového šetření.

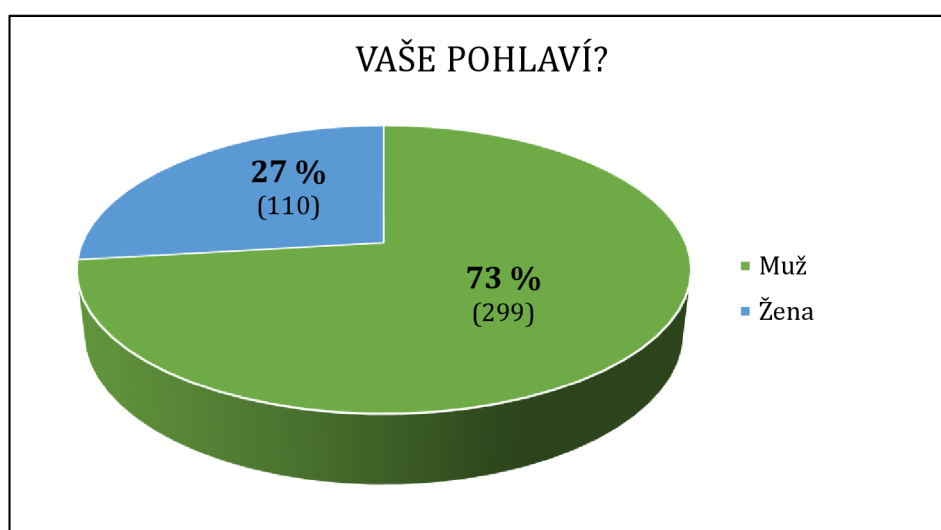
Celkový počet respondentů, kteří dotazník vyplnili, je 409. Větší počet respondentů odpověděl elektronickou formou, konkrétně 297 respondentů, a zbytek, 112 respondentů, byl osloven přímo a dotazník vyplnil v tištěné podobě. Z celkového počtu zaměstnanců (3 871) byl tedy získán vzorek ve velikosti 10,56 %, a proto ho lze považovat za reprezentativní.

7.3.1. Pohlaví a věk respondentů

Jak bylo zmíněno výše, do dotazníkového šetření se celkově zapojilo 409 respondentů. Z tohoto počtu tvořili 73 % (299) muži a 27 % (110) ženy. Hlavním důvodem, proč zde mohlo dojít k rozdílu je to, že celkový počet zaměstnanců v Ivecu je tvořen převážně muži, konkrétně se jedná o již zmíněných 63 %, a zbytek jsou ženy, tedy 37 %. Rozdíl může být způsoben například tím, že zejména na dělnických pozicích je potřebná fyzická síla.

Výzkumný vzorek je v tomto případě odpovídající k poměru pracovníků ve firmě. Veškeré odpovědi jsou znázorněny v následujícím grafu č. 1.

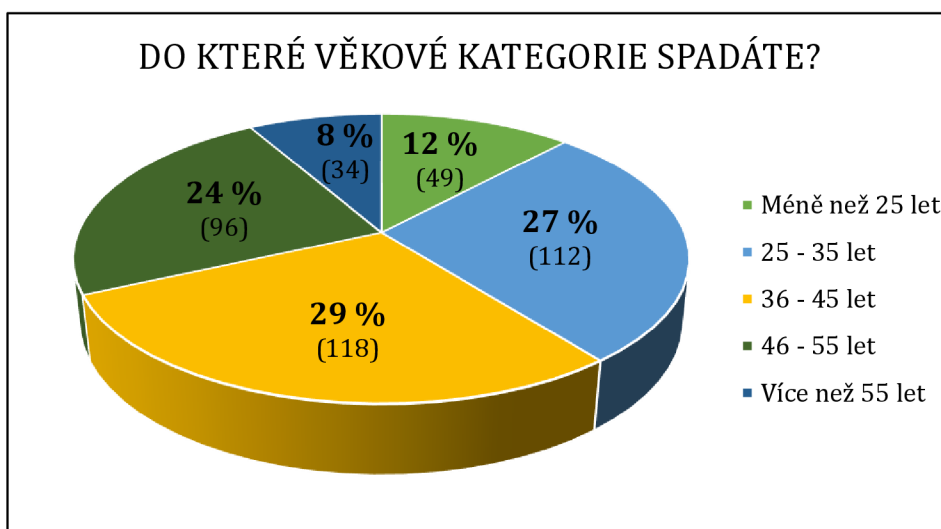
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf je věnován rozdělení respondentů do 5 věkových skupin. Z grafu č. 2 je viditelné, že kategorie 25-35 let, kterou tvoří 27 % (112) zaměstnanců, 36-45 let dosahující 29 % (118) a 46-55 let ve velikosti 24 % (96) jsou zastoupeny podobným počtem pracovníků. Výrazný rozdíl pak nastává v kategoriích ve věku méně než 25 let, do které spadá 12 % (49) dotazovaných a zaměstnanci starší 55 let jsou zastoupeni pouze 8 % (34). Důvod může být takový, že lidé do 25 let mohou stále studovat a naopak ti, kteří jsou starší než 55 let nemusejí mít dostatek fyzické síly potřebné převážně na dělnických pozicích.

Graf 2: Věková kategorie respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je znázorněn vztah mezi pohlavím jednotlivých respondentů a jejich věkem. Nejvíce mužů spadá do věkových kategorií 25-35 let (84), 36-45 let (80) a 46-55 let (74). Mužů mladších 25 let (34) a starších 55 let (27) je značně méně.

U žen jsou výsledky podobné, nejvíce zaměstnankyň spadá do věkových kategorií 25-35 let (28), 36-45 let (38) a 46-55 let (22). Podobně jako u mužů je žen pracujících ve společnosti mladších než 25 let (15) a starších než 55 let (7) nejméně.

Tabulka 1: Pohlaví a věk respondentů

POHLAVÍ A VĚK RESPONDENTŮ			
	Muž	Žena	Celkový součet
Méně než 25 let	34	15	49
25-35 let	84	28	112
36-45 let	80	38	118
46-55 let	74	22	96
Více než 55 let	27	7	34

Zdroj: Vlastní zpracování

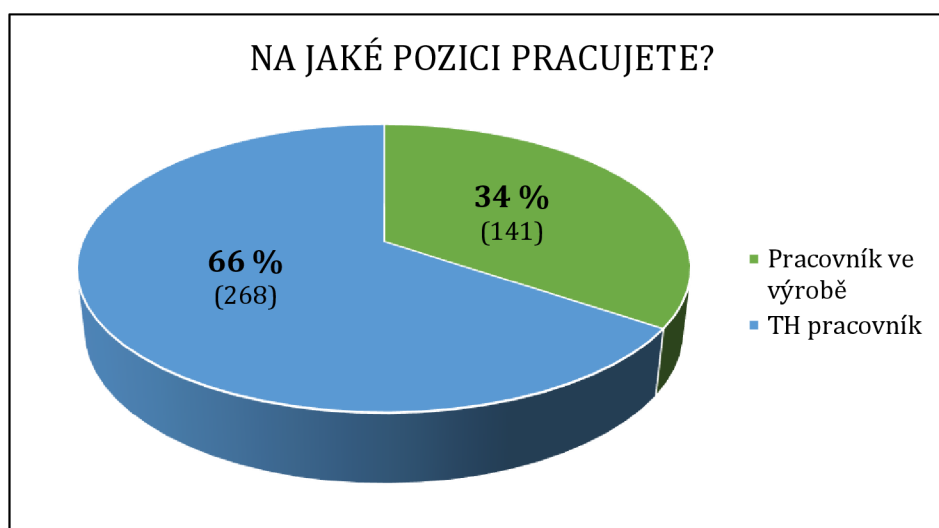
7.3.2. Pracovní pozice a působnost respondentů ve společnosti

Z celkového počtu dotázaných zaměstnanců je 66 % (268) zastoupeno TH pracovníky a zbytek je tvořen pracovníky ve výrobě, konkrétně se tedy jedná o 34 % (141). Jelikož je ve firmě větší počet zaměstnanců zastupujících pozice ve výrobě, výsledek by měl být opačný, což znamená vyšší procentuální podíl respondentů z oblasti výroby.

Důvodem, proč vyšel výsledek procentuálně neodpovídající v porovnání k celkovému množství zaměstnanců, může být to, že TH pracovníkům byl dotazník zasílán v elektronické podobě skrze jejich pracovní e-mailovou adresu. Díky tomu mohli dotazník vyplnit v jakémkoliv čase a nemuseli ho následně odevzdávat do sběrných boxů umístěných na vrátnicích. Celkové vyplnění dotazníku v této podobě tedy bylo mnohem rychlejší než v podobě papírové.

Za druhý důvod lze považovat chybně vyplněné dotazníky v papírové podobě, které byly určeny zejména pro pracovníky ve výrobě. Velké množství z nich například nemělo vyplněna všechna povinná pole, odpovědi byly zcela nemístné či neodpovídající otázce. Takovéto dotazníky byly z průzkumu vyřazeny a celkový počet tak rapidně klesl.

Graf 3: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový počet mužů na pozicích pracovníků ve výrobě je 103 a žen 38. Z tabulky je však patrné, že zastoupení TH pracovníků je u mužů (196) i žen (72) znatelně vyšší. Jak bylo zmíněno výše, procentuální podíl pracovníků ve výrobě je přibližně 70 %. Z tohoto důvodu by tedy měl být výsledek opačný. Důvod, proč došlo k těmto výsledkům, je takový, že celkový počet respondentů pracujících na pozicích ve výrobě je mnohem nižší než TH pracovníků.

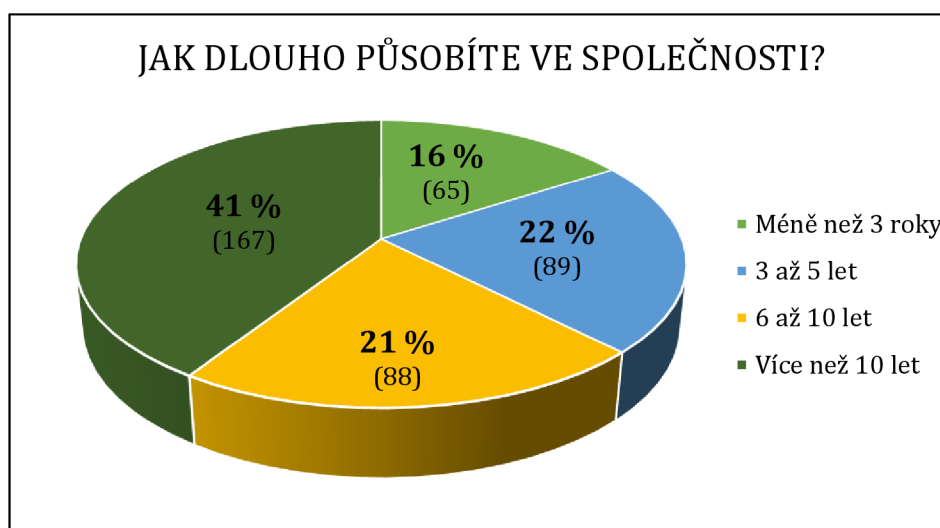
Tabulka 2: Pohlaví a pracovní pozice respondentů

POHLAVÍ A PRACOVNÍ POZICE RESPONDENTŮ			
	Muž	Žena	Celkový součet
Pracovník ve výrobě	103	38	141
TH pracovník	196	72	268

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 4 je viditelné, že nejvíce zaměstnanců, konkrétně 41 % (167), pracuje ve společnosti více než 10 let. Na základě těchto výsledků lze tedy soudit, že společnost vytváří pro své zaměstnance spravedlivé podmínky, což vede k udržení schopných a zkušených pracovníků a následně k nízké fluktuaci. Téměř na stejné úrovni jsou zastoupení pracovníci, kteří ve společnosti působí 3-5 let, dosahující výše 22 % (89), a ti, kteří zde pracují 6-10 let, tvoří 21 % (88). Nejnižší procentuální podíl dosahují respondenti působící ve firmě méně než 3 roky, jedná se o 16 % (65).

Graf 4: Délka působení respondentů ve společnosti

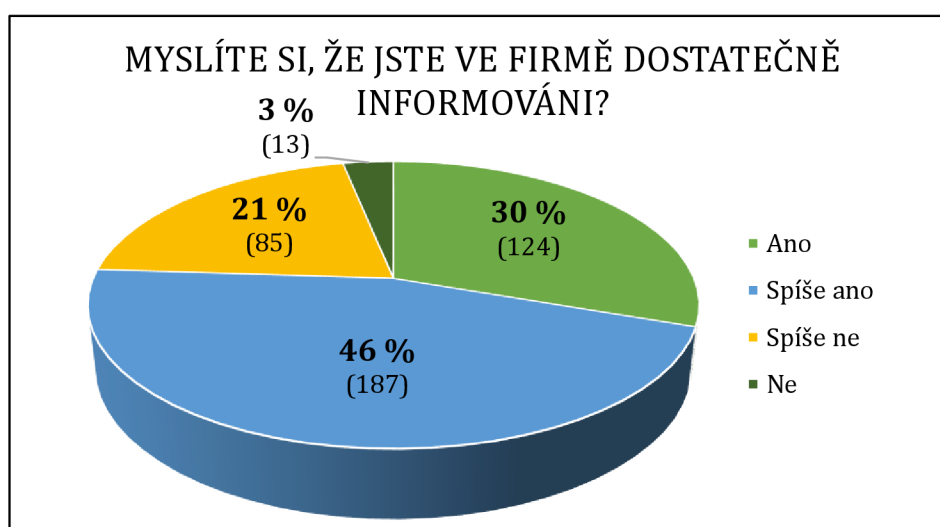


Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.3. Informovanost respondentů

Z grafu č. 5 lze usoudit, že celková spokojenost s informovaností zaměstnanců je relativně vysoká vzhledem k tomu, že dosahuje 76 % (311). Spokojenost vztahující se k informovanosti byla zastoupena odpověďmi „Ano“, konkrétně se jedná o 30 % (124) a „Spíše ano“, s procentuálním podílem 46 % (187). Celková nespokojenost se ve firmě vyskytuje ve zbylých 24 % (98) zaměstnanců. Odpověď „Spíše ne“ zvolilo 21 % (85) respondentů a odpověď „Ne“ označila 3 % (13) respondentů.

Graf 5: Spokojenost respondentů s informovaností ve společnosti

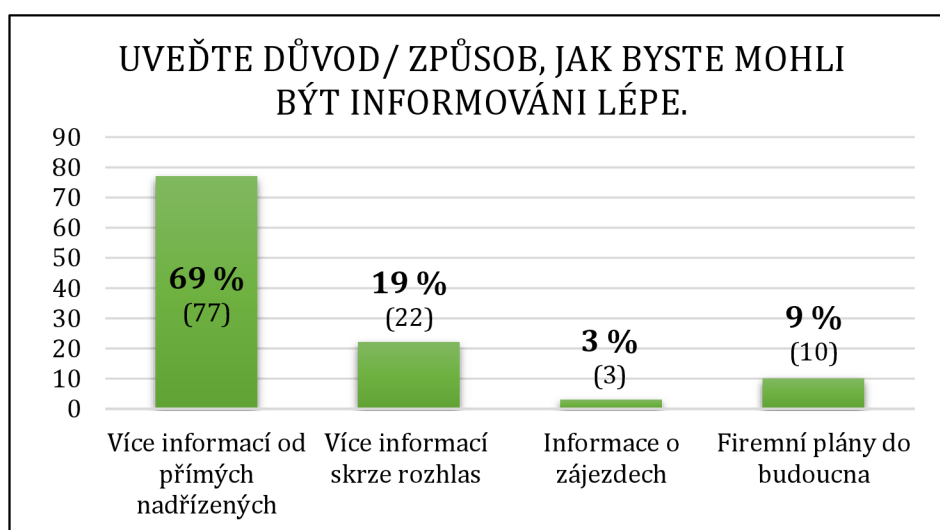


Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi „Spíše ne“ a „Ne“ byly následně spojeny s doplňující otázkou, kdy byli respondenti tázáni, z jakého důvodu tuto možnost zvolili, jaký druh informací jim chybí, anebo od koho. Odpovědí se vyskytovalo několik, některé se však k dané problematice nevztahovaly, a proto byly z průzkumu vyřazeny.

Mezi nejčastěji zvolenou odpověď se řadí celkový nedostatek informací od svých přímých nadřízených a sdělování informací se zpožděním. Tento názor sdílí 71 % (77) zaměstnanců z celkového množství 98 respondentů. Druhou odpovědí, kterou však zastupuje výrazně nižší procento dotázaných, konkrétně 19 % (22), je nutnost častější prezentace nejpodstatnějších informací skrze rozhlas, a to zejména pro pracovníky, kteří zastávají pozice v dílnách a k ostatním komunikačním kanálům mají omezený přístup. 9 % (10) respondentů by chtělo více informací vztahujících se k celkovým plánům společnosti do budoucna a 3 % (3) častější informace o zájezdech se společností Iveco.

Graf 6: Jak zlepšit informovanost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.4. Využívanost a přístupnost komunikačních kanálů

Mezi nejčastěji využívané komunikační kanály se řadí Karosář, který získal 60 % (246) hlasů. Důvodem může být zejména snadná přístupnost všem zaměstnancům ať už v tištěné, nebo elektronické podobě. Intranet se dále také řadí mezi intenzivně využívané komunikační kanály s celkovým procentuálním podílem 58 % (239).

Ačkoliv není intranet přístupný všem zaměstnancům, výsledek tak vysokého procenta lze odůvodnit zejména tím, že větší počet respondentů se řadí mezi TH pracovníky, kteří k němu mají neomezený přístup. Někteří pracovníci ve výrobě mohou intranet také využívat, ale přístup k němu může být poměrně zdlouhavý a složitý.

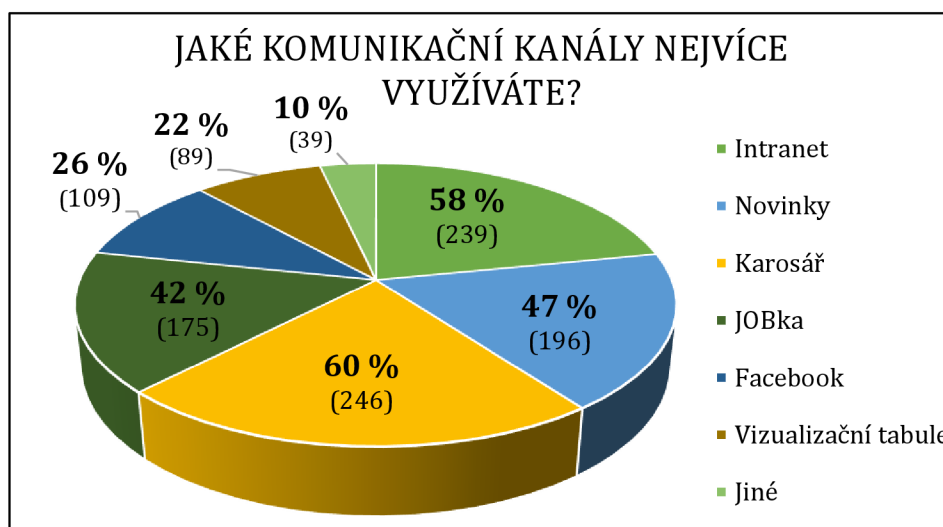
Novinky se řadí mezi komunikační kanál, který je přístupný pouze zaměstnancům, kteří mají pracovní e-mailovou adresu. Z tohoto důvodu jsou využívány nižším počtem respondentů, konkrétně 47 % (196), a to převážně TH pracovníky.

Ačkoliv je firemní aplikace JOBka přístupná všem zaměstnancům z jakéhokoliv mobilního zařízení, je pracovníky využívána v relativně nízkém počtu. Důvodem může být například nedostatek mobilních dat, plná paměťová karta telefonu či neochota využívání firemní aplikace skrze osobní mobilní telefon. Aplikace je tedy využívána pouze 42 % (175) respondentů.

Facebook společně s vizualizačními tabulemi jsou komunikačními kanály, jejichž využívání není natolik časté. Facebook, jak bylo zmíněno výše, neobsahuje veškeré informace, které jsou pro pracovníky k jejich práci nezbytné, a proto je používán pouhými 26 % (109) respondenty. Vizualizační tabule mají tu nevýhodu, že se zde informace zobrazují postupně, proto musejí pracovníci čekat, než se na tabulích promítne vše podstatné, což je pro někoho velmi časově náročné. Tento důvod může být vysvětlením, proč jsou vizualizační tabule nejméně využívaným komunikačním kanálem, a to konkrétně pouhými 22 % (89).

10 % (39) respondentů uvedlo další komunikační kanály, které nebyly ještě zmíněny, a to konkrétně Microsoft Teams, LinkedIn nebo přímé informace od svých kolegů.

Graf 7: Využívanost komunikačních kanálů



Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní bych se ráda zaměřila na přístupnost k jednotlivým komunikačním kanálům, popřípadě na důvody vztahující se k obtížnému přístupu.

Jak bylo zmíněno výše, Karosář je nejlépe přístupným komunikačním kanálem pro všechny zaměstnance, proto je pro 70 % (286) přístup velmi snadný, 29 % (119) snadný a pro 1 % (4) je přístup obtížný. Jediným důvodem, však může být pouze nevědomost pracovníků, kde lze Karosář nalézt.

U intranetu je již znatelné, že k němu nemají přístup všichni, anebo je jejich přístup omezený. Velmi snadný přístup se snížil na 64 % (262) a snadný na 14 % (57). Naopak obtížný a velmi obtížný přístup se rapidně zvedl na celkových 22 % (90) hlasů.

Podobně jako intranet i Novinky mohou být pro některé zaměstnance zcela nepřístupné. Velmi snadný a snadný přístup má 77 % (315), naopak obtížný a velmi obtížný společně zaujímají 23 % (94).

Co se týče aplikace JOBka, přístup k ní není nijak omezen, pouze záleží, jestli mají zaměstnanci potřebné prostředky pro její získání a zda jsou ochotni ji používat. Pro 75 % (307) respondentů je přístup k aplikaci velmi snadný nebo snadný a pro zbylých 25 % (102) respondentů je přístup buď obtížný, či velmi obtížný. Složitost přístupu však není ovlivněna zaměstnavatelem, ale pouze osobními preferencemi a možnostmi.

Facebook je sociální síť, která je používána převážně mladšími uživateli, a proto se může stát, že vyšší věková kategorie není jejím uživatelem. Na základě tohoto faktu je tedy ovlivněna i celková přístupnost komunikačního kanálu. Velmi snadný a snadný přístup má 71 % (292) respondentů, zatímco obtížný a velmi obtížný přístup má 29 % (117).

Vizualizační tabule jsou nejenom nejméně využívaným komunikačním kanálem, ale také jsou dle respondentů nejhůře přístupné. Velmi snadný a snadný přístup je pro 70 % (286) respondentů, zatímco velmi obtížný a obtížný přístup je pro 30 % (123) respondentů. Hlavním důvodem může být zejména nevědomost zaměstnanců, kde se takové vizualizační tabule nacházejí.

Celkové výsledky přístupnosti k jednotlivým komunikačním kanálům jsou viditelné v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Přístupnost komunikačních kanálů

PŘÍSTUPNOST KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ				
	Velmi snadný	Snadný	Obtížný	Velmi obtížný
Intranet	64 %	14 %	9 %	13 %
Novinky	56 %	21 %	10 %	13 %
Karosář	70 %	29 %	0,7 %	0,3 %
JOBka	52 %	23 %	18 %	7 %
Facebook	41 %	30 %	15 %	14 %
Vizualizační tabule	31 %	39 %	22 %	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

S obtížnou přístupností byla spojena doplňující otázka, která se zaměřovala na jednotlivé důvody. Každý komunikační kanál si nese velké množství jednotlivých argumentů, ale ráda bych představila ty, které se v odpovědích vyskytovaly nejvíce. Jednotliví zaměstnanci měli možnost uvést neomezený počet důvodů, což způsobuje nerovnost mezi počtem hlasů vztahujícím se k obtížnému přístupu a celkovému počtu důvodů u jednotlivých komunikačních kanálů.

Nejčastějším argumentem obtížného přístupu k intranetu je to, že k němu zaměstnanci nemají přístup. Tuto odpověď zmínilo 62 % (68) respondentů. 21 % (23) má přístup

velmi složitý a časově náročný, převážně z důvodu dlouhého přihlašování skrze osobní přihlašovací údaje, a 17 % (18) nemá možnost využití žádného pracovního počítače.

Příčina obtížného přístupu k Novinám je způsobena převážně tím, že zaměstnanci nedisponují pracovní e-mailovou adresou. Tento důvod uvedlo 92 % (87) respondentů. Druhou příčinou je nevědomost respondentů, co Novinky jsou. Zastoupení této odpovědi však bylo nízké, pouze 8 % (8).

Jak bylo zmíněno výše, Karosář je nejlépe přístupným komunikačním kanálem pro všechny zaměstnance. I přesto 3 respondenti uvedli, že je přístup k němu složitý. Jediným důvodem tohoto výsledku je to, že respondenti nevědí, kde je Karosář k dispozici.

Aplikace JOBka je obtížně přístupná zejména z toho důvodu, že ji respondenti nemají staženou ve svém mobilním telefonu. Tento argument uvedlo 45 % (84) zaměstnanců. Druhým nejvíce zastoupeným důvodem, konkrétně 35 % (65), je to, že zaměstnanec nedisponuje služebním telefonem a nechce mít pracovní aplikaci v soukromém telefonu. Mezi méně početné dva argumenty se dále řadí absence chytrého mobilního telefonu 13 % (24) a mobilních dat 7 % (13). Z těchto odpovědí je však zřejmé, že nevzniká obtížnost přístupu ze strany zaměstnavatele, ale ze strany zaměstnance vztahující se zejména k jeho preferencím a možnostem.

Vzhledem k tomu, že 64 % (58) zaměstnanců nemá založený osobní profil na sociální síti Facebook a 36 % (33) respondentů založený osobní profil má, ale nepoužívá ho, řadí se tyto dva důvody mezi hlavní, které brání ke snadnému přístupu k tomuto komunikačnímu kanálu.

Posledním komunikačním kanálem, nejméně využívaným a nejobtížněji přístupným jsou vizualizační tabule. Zde se vyskytuje pouze jeden důvod, který tedy uvedlo 100 % (123) respondentů, a tím je nevědomost zaměstnanců, kde se dané vizualizační tabule nacházejí.

Tabulka 4: Důvody obtížného přístupu

<p style="text-align: center;">UVEĎTE, Z JAKÉHO DŮVODU MÁTE OBTÍŽNÝ PŘÍSTUP K VYBRANÝM KOMUNIKAČNÍM KANÁLŮM.</p>		
Důvod	Procentuální podíl	Celkový počet respondentů
Intranet		
Zaměstnanec má složitý přístup k intranetu	21 %	109
Zaměstnanec nemá přístup k intranetu	62 %	
Zaměstnanec nemá přístup k počítači	17 %	
Novinky		
Zaměstnanec nemá pracovní e-mail	92 %	95
Zaměstnanec neví, co jsou to Novinky	8 %	
Karosář		
Zaměstnanec neví, kde Karosář najít	100 %	3
JOBka		
Zaměstnanec nemá aplikaci staženou	45 %	186
Zaměstnanec nemá mobilní data	7 %	
Zaměstnanec nemá chytrý telefon	13 %	
Zaměstnanec nemá pracovní telefon	35 %	
Facebook		
Zaměstnanec nemá Facebook	64 %	91
Zaměstnanec nepoužívá Facebook	36 %	
Vizualizační tabule		
Zaměstnanec neví, kde se tabule nachází	100 %	123

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.5. Důležitost a případná absence informací

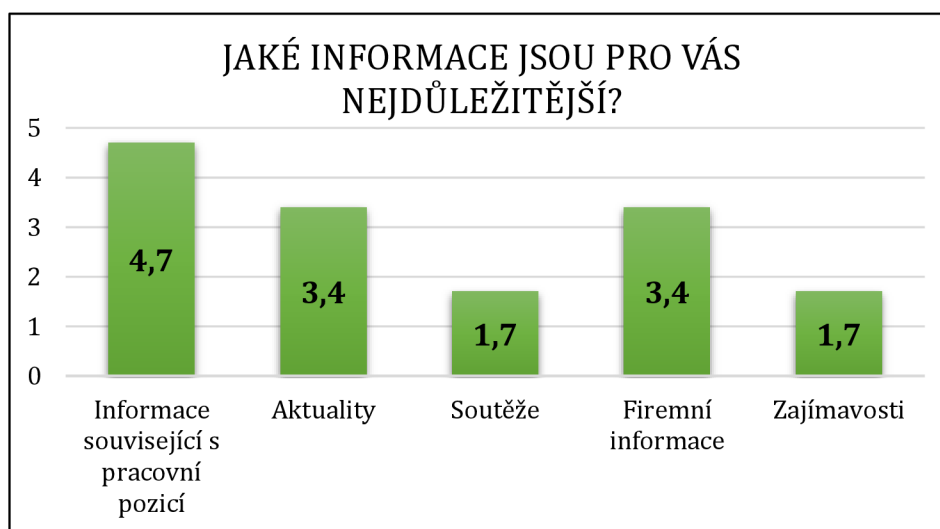
Nejdůležitějším kritériem v jednotlivých komunikačních kanálech je celkový obsah informací. Zaměstnanci by neměli být informováni málo, ale zároveň by neměli být zatěžováni informacemi, které pro ně nejsou důležité. Z tohoto důvodu byli pracovníci tázáni na důležitost informací dle jejich preferencí, přičemž nejdůležitější informace měli označit číslem 5 a ty nejméně důležité číslem 1.

Největší průměrná důležitost, dosahující hodnoty 4,7, je dle odpovědí respondentů kladena na informace související s konkrétní pracovní pozicí, jako je například mzdové ohodnocení, benefity, obsah výkonu práce a mnoho dalších.

Na stejné pozici s hodnotou průměrné důležitosti 3,4 se umístily firemní informace, do kterých lze zařadit například volné pracovní pozice, změny v organizační struktuře a kolektivní vyjednávání společně s aktualitami. K aktualitám se vztahují informace, které se týkají například úspěchů společnosti, akcí, kterých se společnost v poslední době zúčastnila, nových výrobků či spolupráce.

Nejmenší průměrná důležitost v hodnotě 1,7 je kladena na soutěže v nejrůznějších podobách, které jsou určeny pro všechny zaměstnance, a zajímavosti, které se zabývají zejména historií společnosti, informací o jednotlivých státech, ze kterých zaměstnanci ve společnosti pocházejí.

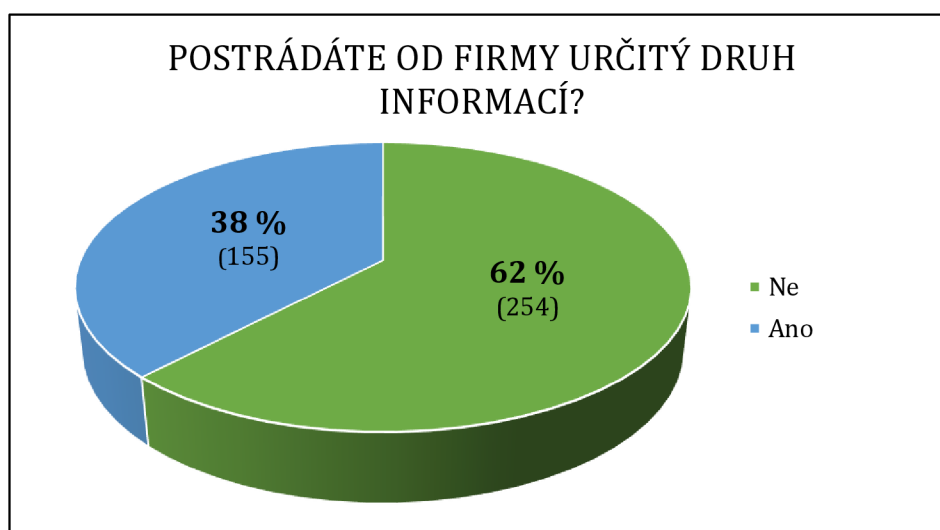
Graf 8: Důležitost informací



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče spokojenosti zaměstnanců s obsahem všech informací, 62 % (254) uvedlo, že jim žádné informace od společnosti nescházejí a jsou plně spokojeni. Zbýlých 38 % (155) respondentů má k obsahu výhrady a některé informace jim scházejí.

Graf 9: Spokojenost respondentů s obsahem informací



Zdroj: Vlastní zpracování

S nespokojeností byla spojena doplňující otázka zabývající se druhem informací, který respondentům schází. Jednotliví zaměstnanci měli možnost uvést neomezený počet odpovědí, což způsobuje nerovnost mezi celkovým počtem nespokojených respondentů a celkovým počtem návrhů.

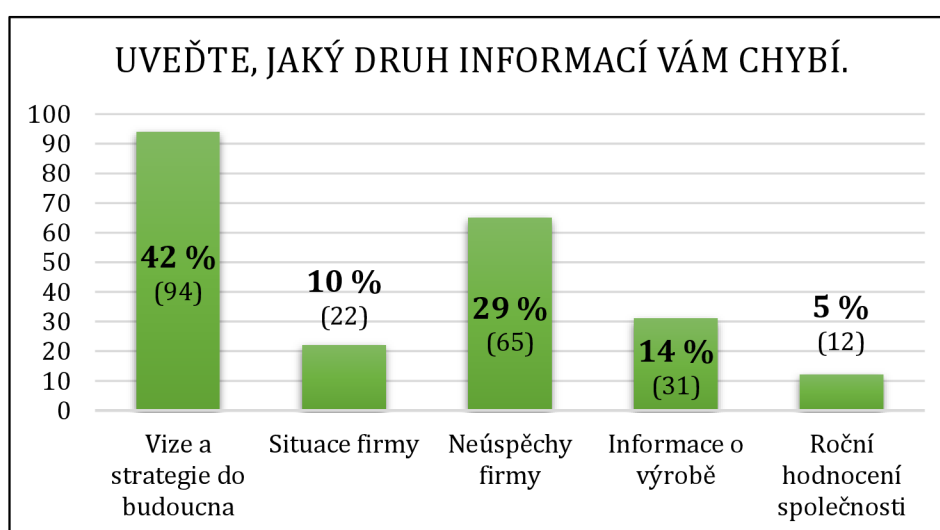
42 % (94) respondentů by rádo získávalo informace týkající se vizí a strategií do budoucna. Na základě těchto znalostí budou sami zaměstnanci schopni posoudit, jaká je jejich jistota práce v budoucích měsících či letech a na co se připravit. Tyto informace tak mohou napomáhat především ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Nižší počet respondentů, konkrétně 10 % (22), má zájem o informace týkající se celkové situace firmy. Zda díky jejich práci splňuje společnost veškerá kritéria, jak si vede ve srovnání s konkurencí, v čem má Iveco výhody nebo naopak nedostatky. S tím úzce souvisí názor, že by měli být zaměstnanci informováni nejenom o úspěších firmy, ale také o neúspěších. Tento názor zastává 29 % (65) respondentů. Sdělování úspěchů je pro firmu nedílnou součástí, kdežto sdělování neúspěchů je méně obvyklé, ale v určitém případě stejně podstatné. Zaměstnanci na základě platového ohodnocení poskytují firmě co nejlepší a nejkvalitnější práci, a proto by měli být do jisté míry informováni o tom, proč firma neuspěla dle očekávání nebo v čem má daná konkurence výhodu. Tyto informace jsou podstatné zejména pro TH pracovníky, kteří se zabývají vývojem do budoucna a měli by vědět, v čem je potřeba se zlepšit.

Informace týkající se výroby jsou, ačkoliv v menším zastoupení, také vyžadovány. Celkem 14 % (31) respondentů má zájem získávat informace týkající se výroby, především zda je jejich rychlost práce adekvátní k celkovému počtu zakázek, zda je jejich práce efektivní a precizní.

V poslední řadě je ve společnosti absence detailního ročního hodnocení společnosti. 5 % (12) respondentů projevuje zájem o získávání informací týkajících se například plnění všech zakázek v předem stanoveném čase, postavení společnosti na trhu a případné změny, které napomohou k dosažení vyšší konkurenceschopnosti.

Graf 10: Informace, které respondentům chybí



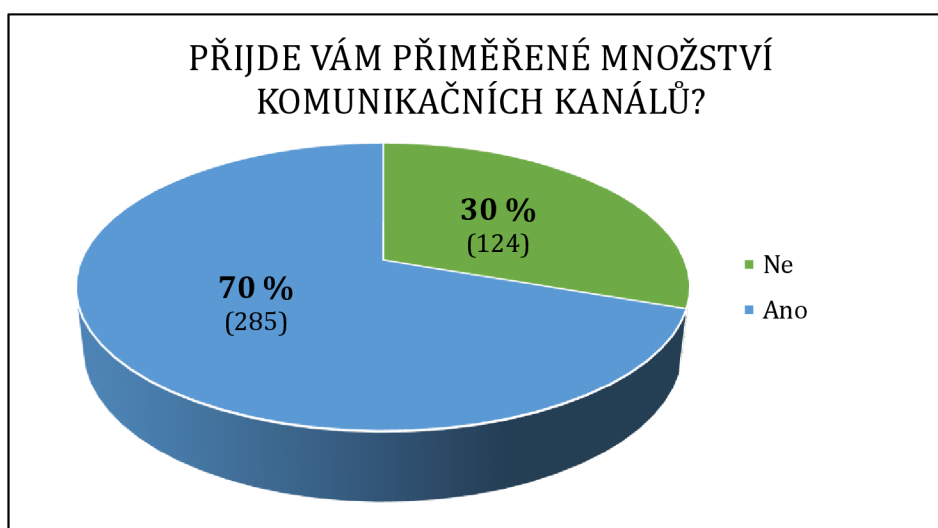
Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.6. Množství komunikačních kanálů

Společnost Iveco je velká firma, která využívá značné množství komunikačních kanálů. Díky tomu mají zaměstnanci možnost čerpat informace z prostředků dle vlastních preferencí a pravděpodobnost, že o něčem informování nebudou, je velmi malá. Na druhou stranu je obtížné mít dlouhodobý přehled o tom, zda se obsahem informací komunikační kanály shodují a zda nedochází k nepřehlednosti.

Většina respondentů, konkrétně 70 % (287), zastává názor, že komunikačních kanálů je přiměřené množství a informace neztrácejí na přehlednosti. Zbytek respondentů, tedy 30 % (124), je naopak toho názoru, že komunikačních kanálů je příliš mnoho a jejich případné zredukování by napomohlo zvýšit přehlednost jednotlivých informací.

Graf 11: Přiměřenost komunikačních kanálů



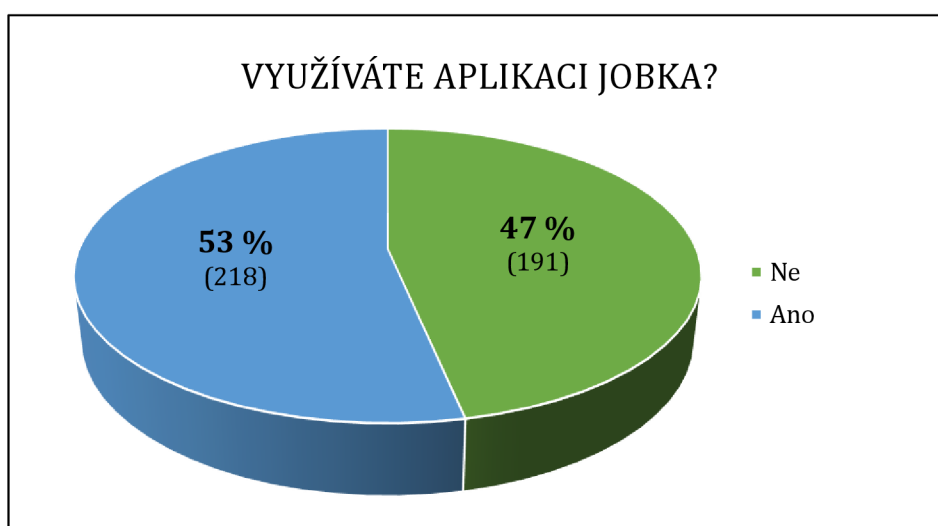
Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.7. Využívanost aplikace JOBka

Jak bylo zmíněno výše, hlavním cílem společnosti Iveco je stanovit aplikaci JOBka za hlavní komunikační kanál, který bude využívat co nejvíce pracovníků.

Zájem zaměstnanců o tuto aplikaci však není tak vysoký. 53 % (218) respondentů aplikaci využívá a 47 % (191) nikoliv.

Graf 12: Využívanost aplikace JOBka



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 5 je viditelné, že ve všech věkových kategoriích využívají aplikaci JOBka spíše muži, což může být způsobeno převážně tím, že celkový počet respondentů tvoří

73 % mužů. Nejvíce mužů využívajících aplikaci spadá do věkových kategorií 25-35 let (16 %) a 36-45 let (14 %). Dále z mladších než 25 let využívá aplikaci pouze 6 % respondentů mužského pohlaví, ve věkové kategorii 46-55 let 11 % a starších 55 let pouze 4 %. Celkový procentuální podíl mužů používajících aplikaci JOBka je 51 % a 49 % aplikaci nepoužívá.

Nejvíce žen využívá aplikaci ve věkové kategorii 36-45 let (16 %), rapidně méně poté v kategoriích mladších než 25 let (4 %), 25-35 let (7 %), 46-55 let (5 %) a více než 55 let (1 %). Na rozdíl od mužů, žen používajících aplikaci JOBka je ve všech věkových kategoriích výrazně méně než těch, které ji nepoužívají. Celkový procentuální podíl u žen používajících aplikaci je tedy mnohem menší, a to pouze 33 %, zbývajících 67 % žen aplikaci nepoužívá.

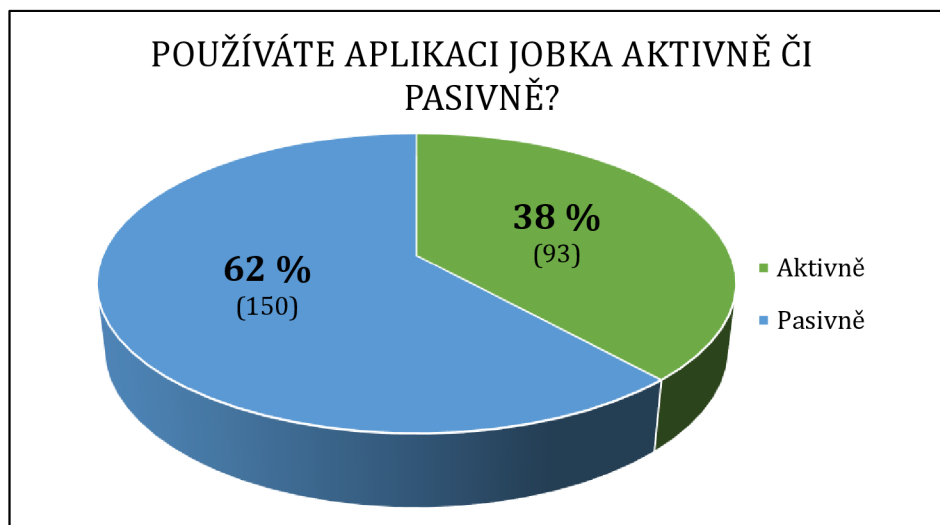
Tabulka 5: Využívanost aplikace JOBka

VYUŽÍVATELNOST APLIKACE JOBKA				
	Muž		Žena	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Méně než 25 let	6 %	5 %	4 %	9 %
25-35 let	16 %	12 %	7 %	19 %
36-45 let	14 %	13 %	16 %	20 %
46-55 let	11 %	14 %	5 %	15 %
Více než 55 let	4 %	5 %	1 %	4 %
	Procentuální podíl mužů		Procentuální podíl žen	
	51 %	49 %	33 %	67 %
celkem	100 %		100 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že aplikace nabízí několik funkcí včetně účasti v soutěžích, které pořádá společnost Iveco, spolujízdy, která umožňuje sdílet informace o tom, kam daný zaměstnanec potřebuje odvést nebo kdo odvoz nabízí, lze rozlišit uživatele aplikace na aktivní či pasivní. Aktivní uživatelé, kterých je o mnoho méně, 38 % (93), pravidelně kontrolují aplikaci, to znamená, že se pravidelně účastní soutěží a sledují novinky. Zbytek, tedy 62 % (150), se řadí mezi pasivní uživatele a aplikaci používají pouze v případě, kdy je to nezbytně nutné, jako například dohledání potřebných informací, a soutěží, které jsou pořádány společností, se buď neúčastní, nebo se jich účastní zřídka.

Graf 13: Aktivní a pasivní používání aplikace JOBka



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo zmíněno výše, 191 dotázaných aplikaci JOBka nepoužívá. Každý respondent měl možnost napsat neomezené množství důvodů, což způsobuje nerovnost mezi celkovým množstvím názorů a množstvím respondentů, kteří aplikaci nevyužívají.

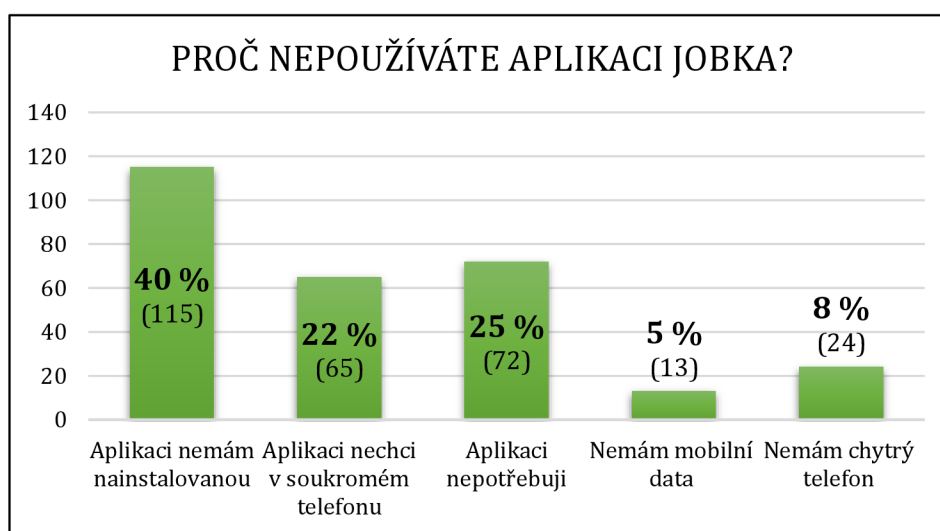
41 % (115) respondentů aplikaci nemá nainstalovanou ve svém mobilním zařízení. Argumenty jsou různé, zejména zatěžování paměťové karty v mobilním telefonu, plná paměťová karta nebo ji respondent zkrátka nechce.

25 % (72) dotázaných uvedlo, že aplikaci nepotřebují. Dle nich je ve společnosti dost komunikačních kanálů, které jim dostačují k tomu, aby byli o nejdůležitějších informacích včas informováni. Největším problémem je dle zaměstnanců neoriginalita obsahu informací. Aplikace jim nenabízí nic nového ani výhodného. Jedinou výhodu vidí v tom, že je snadné se skrze ni připojit do soutěží pořádaných společností. Tento komunikační kanál se dle jejich názoru řadí do zcela nepotřebných.

Častým důvodem, který uvedlo 23 % (65) respondentů, je to, že nevlastní služební mobilní telefon a aplikaci si nechtějí stahovat do soukromých zařízení. Nejenže dle jejich názoru aplikace zbytečně zaplňuje paměťovou kartu, jak bylo zmíněno výše, ale pracovníci nemají jistotu v tom, že jsou poté jejich osobní informace ukryté v jejich soukromých mobilních zařízeních v bezpečí. Služební mobilní telefony však nevlastní pouze dělníci či vybraní pracovníci ve výrobě.

Nejméně zastoupeným důvodem je nedisponování mobilními daty. 5 % (13) dotázaných má častý problém s připojením na pracovní wifi, která je pro všechny přístupná na vybraných místech. Vzhledem k tomu, že je aplikace dostupná pouze s připojením na internet, nastává pro zaměstnance, kteří nemají mobilní data, problém. V takovou chvíli mají komunikační kanál, který je v daný moment nefunkční, a proto se na něj nemohou spolehnout. Absence mobilních dat však není jediným problémem, 8 % (24) respondentů nevlastní chytré mobilní zařízení či tablety, a proto ani nemá možnost aplikaci používat.

Graf 14: Důvody nepoužívání aplikace JOBka



Zdroj: Vlastní zpracování

Někteří respondenti by však měli zájem aplikaci používat, ale muselo by dojít k několika úpravám, které úzce souvisí s důvody, proč aplikaci nepoužívají.

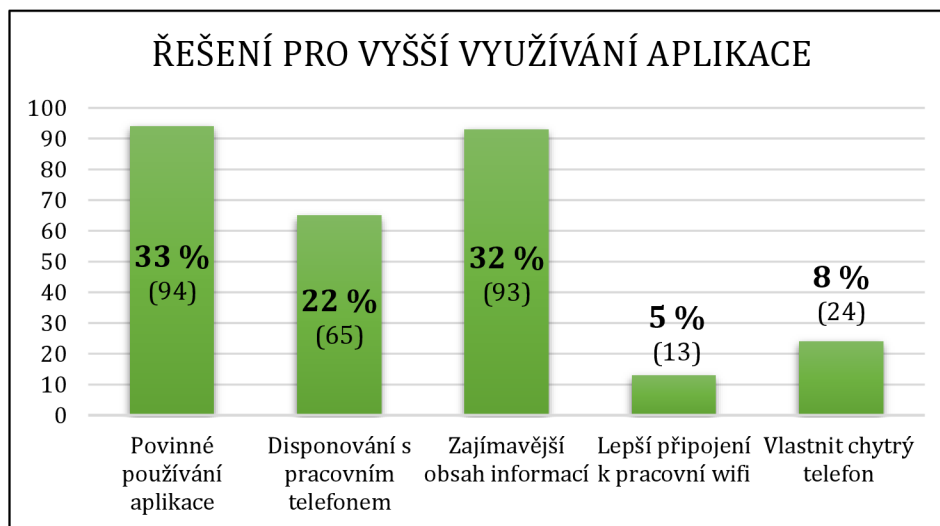
33 % (94) respondentů je výrazně proti používání aplikace a jediné, co by je přinutilo, je nařízení povinného používání.

32 % (93) dotázaných zaměstnanců by aplikaci začalo používat pouze tehdy, kdyby to bylo nezbytně nutné. Znamená to tedy, že obsah informací by musel být zajímavější a musela by zde být taková sdělení, která nejsou volně dostupná na jiných komunikačních kanálech.

Některé respondenty, konkrétně 22 % (65), by k používání aplikace přesvědčil pouze pracovní mobilní telefon. 8 % (24) by k používání potřebovalo disponovat chytrým mobilním telefonem, který nemusí být poskytnutý firmou, a posledních 5 % (13) by

potřebovalo lepší připojení k wifi aby mohli aplikaci používat kdykoliv a mohli se na ni tak plně spolehnout.

Graf 15: Zvýšení počtu uživatelů aplikace JOBka



Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední řadě měli všichni respondenti možnost podílet se na názoru, jakým způsobem by dle nich bylo možné aplikaci vylepšit. Navrhnout tedy, jaký obsah jim v aplikaci schází, popřípadě, co by dle jejich názoru mohlo zvýšit celkový počet uživatelů. Všichni respondenti měli možnost napsat neomezený počet návrhů.

Nejvyšší počet respondentů, 21 % (69), navrhuje přidat do aplikace funkci odkazující na výplatní pásky. Vzhledem k tomu, že ne všichni zaměstnanci mají snadný přístup k pracovnímu počítači, možnost zobrazení výplatní pásky skrze mobilní telefon by bylo pro zaměstnance nejenom snadnější, ale také rychlejší.

16 % (52) dotázaných zaměstnanců by rádo mělo možnost dostat se skrze aplikaci na docházkový systém. Společnost má na všech pracovních počítačích speciální program, kde je docházka všem zaměstnancům dostupná, ale podobně jako u výplatních pásek, všichni zaměstnanci nemají snadný přístup k pracovním počítačům, proto funkce, díky které se na svou docházku podívají i skrze mobilní telefon, by pro ně byla velkým usnadněním.

Objednávkový systém na obědy a večere je jedním z dalších návrhů, jak dle zaměstnanců vylepšit obsah aplikace. Tuto možnost navrhla 4 % (15) respondentů, kteří funkci považují především za velkou úsporu času.

Kalendář se řadí mezi nejvyužívanější aplikace zejména TH pracovníků. 12 % (41) zaměstnanců by mělo zájem mít kalendář součástí i této aplikace. Hlavním kritériem je však provázanost s Outlookem, aby se veškeré plány zároveň promítaly do této aplikace. Dotyčný by tak nemusel mít všechny schůzky zapsané na papírcích, když je mimo dosah počítače, ale měl by tak vše na jednom místě.

Seznam veškerých pracovních telefonů nebo pevných linek je dostupný na intranetu. Pro zaměstnance, kteří však nemají přístup k pracovnímu počítači, je dohledání kontaktů velmi obtížné. Díky telefonnímu seznamu, který navrhuje zakomponovat do aplikace 11 % (37) respondentů, by tak bylo snadnější a rychlejší kontaktovat příslušného zaměstnance.

11 % (37) respondentů považuje za nezbytnost přístupný chat s kolegy. Ne všichni zaměstnanci chtějí svoje osobní telefonní čísla nebo sociální sítě používat na komunikaci se svými kolegy. Zejména pro ty zaměstnance, kteří nedisponují pracovním e-mailem, by byla tato funkce velmi přínosná.

Dalších 10 % (33) dotázaných zaměstnanců by rádo skrze aplikaci vyřizovalo žádost o dovolenou. Díky této funkci by došlo k velké časové úspoře nejenom podřízeného, ale také nadřízeného pracovníka. Zaměstnanec by měl k dispozici zbývající dny dovolené, které si ještě nevybral a na které má tudíž nárok. Díky vyplnění základních informací by tak rychle a snadno mohl kontaktovat svého nadřízeného, který by mohl na zažádání podřízeného kdykoliv zareagovat.

Mnoho zaměstnanců má problém s pravidelným kontrolováním aplikace a dohlížením na to, aby jim některé informace neunikly. Díky notifikaci, kterou navrhlo 8 % (28) respondentů, by měli zaměstnanci jistotu, že budou vždy a včas o všem informováni, aniž by museli pravidelně kontrovat obsah aplikace.

Vzhledem k tomu, že do aplikace stále přibývají nová sdělení, ale staré informace se neodstraňují, může docházet k nepřehlednosti veškerého obsahu. Do archivu by se staré informace přesouvaly včas tam, kde by byly všem zaměstnancům stále k dispozici, ale už by se nezobrazovaly mezi hlavními tématy. Tuto funkci navrhují přidat 4 % (13) respondentů.

Posledním a nejméně zastoupeným návrhem je kalendář směn, který navrhla 3 % (10) dotázaných zaměstnanců. Tato funkce by byla přínosná zejména pro zaměstnance,

kteří mají dvousměnný nebo třisměnný provoz. Když jsou zaměstnanci součástí rozdílných směn, ztrácejí přehled o tom, na koho se v případě problému mohou obrátit, když nejsou zrovna přítomni v práci. Díky tomuto kalendáři by měli k dispozici souhrn všech nadřizovaných zaměstnanců, kteří mají v daný týden směnu, a mohli by je tak kdykoliv kontaktovat.

V následující tabulce č. 6 jsou viditelné veškeré návrhy, jak vylepšit aplikaci JOBka, získané od všech respondentů.

Tabulka 6: Návrhy na vylepšení aplikace JOBka

JAKÝM ZPŮSOBEM BYSTE APLIKACI JOBKA VYLEPŠILI?	
Výplatní páska	69
Docházkový systém	52
Kalendář	41
Chat	37
Telefonní seznam	37
Žádost o dovolenou	33
Notifikace	28
Objednávky na jídlo	15
Archiv	13
Kalendář směn	10

Zdroj: Vlastní zpracování

7.4. Testování hypotéz

V této kapitole se budu věnovat testování čtyř stanovených hypotéz, které budou na základě výsledků buď potvrzeny, nebo zamítnuty.

Hypotéza H1: *Více jak polovina zaměstnanců je spokojena s celkovou informovaností ve společnosti.* (zvolení odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“)

K tomu, aby bylo možné danou analýzu testovat, budou použity výsledky získané z dotazníkového šetření. Veškeré absolutní a relativní četnosti odpovědí všech respondentů jsou znázorněny v následující tabulce č. 7.

Tabulka 7: Četnosti odpovědí – spokojenost s informovaností

Jste ve firmě dostatečně informováni?				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Absolutní četnosti odpovědí	124	187	85	13
Relativní četnosti odpovědí	0,3031785	0,4572127	0,207824	0,0317848

Zdroj: Vlastní zpracování

Formulace hypotézy:

$$H_0: \pi = 0,5$$

$$H_1: \pi > 0,5$$

$$\text{Hladina významnosti: } \alpha = 0,5$$

$$\text{Koeficient spolehlivosti: } 1 - \alpha = 0,95$$

Bodovým odhadem parametru π je výběrová relativní četnost p .

$$P = \frac{124+187}{409} = 0,76039$$

$$\text{Kritický obor } W = \{u; u > u_{0,95}\}, u_{0,95} = 1,6448$$

$$U = \frac{P-p_0}{\sqrt{\frac{p_0*(1-p_0)}{n}}} = \frac{0,76039-0,5}{\sqrt{\frac{0,5*(1-0,5)}{409}}} = 10,53358$$

Z důvodu, že je hodnota testovaného kritéria z kritického oboru ($U \in W$), zamítám hypotézu H_0 a s pravděpodobností $1 - \alpha = 0,95$ potvrzuji hypotézu H_1 . Vyplyývá z toho tedy, že více jak polovina zaměstnanců je spokojena s celkovou informovaností ve společnosti.

Hypotéza H2: *Alespoň 60 % zaměstnanců nepostrádá od firmy žádný druh informací.* (Zvolení odpovědi „Ne“)

K tomu, aby bylo možné danou analýzu testovat, budou použity výsledky získané z dotazníkového šetření. Veškeré absolutní a relativní četnosti odpovědí všech respondentů jsou znázorněny v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8: Četnosti odpovědí – spokojenost zaměstnanců s obsahem informací

Postrádáte od firmy určitý druh informací?		
	Ne	Ano
Absolutní četnosti odpovědí	254	155
Relativní četnosti odpovědí	0,6210269	0,378973105

Zdroj: Vlastní zpracování

Formulace hypotézy:

$$H_0: \pi = 0,6$$

$$H_1: \pi > 0,6$$

Hladina významnosti: $\alpha = 0,5$

Koeficient spolehlivosti: $1 - \alpha = 0,95$

Bodovým odhadem parametru π je výběrová relativní četnost p .

$$P = \frac{254}{409} = 0,62102$$

Kritický obor $W = \{u; u > u_{0,95}\}$, $u_{0,95} = 1,6448$

$$U = \frac{P - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} = \frac{0,62102 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,6(1-0,6)}{409}}} = 0,86788$$

Z důvodu, že je hodnota testovaného kritéria z kritického oboru ($U \in W$), zamítám hypotézu H_0 a s pravděpodobností $1 - \alpha = 0,95$ potvrzuji hypotézu H_1 . Znamená to, že více než 60 % zaměstnanců nepostrádá od firmy žádný druh informací.

H3: Více než 40 % zaměstnanců je spokojeno s počtem komunikačních kanálů.
(Zvolení odpovědi „Ano“)

K tomu, aby bylo možné danou analýzu testovat, budou použity výsledky získané z dotazníkového šetření. Veškeré absolutní a relativní četnosti odpovědí všech respondentů jsou znázorněny v následující tabulce č. 9.

Tabulka 9: Četnosti odpovědí – spokojenost zaměstnanců s počtem komunikačních kanálů

Přijde Vám přiměřené množství komunikačních kanálů?		
	Ano	Ne
Absolutní četnosti odpovědí	285	124
Relativní četnosti odpovědí	0,6968215	0,303178484

Zdroj: Vlastní zpracování

Formulace hypotézy:

$$H_0: \pi = 0,4$$

$$H_1: \pi > 0,4$$

Hladina významnosti: $\alpha = 0,5$

Koeficient spolehlivosti: $1 - \alpha = 0,95$

Bodovým odhadem parametru π je výběrová relativní četnost p .

$$P = \frac{285}{409} = 0,69682$$

Kritický obor $W = \{u; u > u_{0,95}\}$, $u_{0,95} = 1,6448$

$$U = \frac{P - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 * (1 - p_0)}{n}}} = \frac{0,69682 - 0,4}{\sqrt{\frac{0,4 * (1 - 0,4)}{409}}} = 12,25516$$

Z důvodu, že je hodnota testovaného kritéria z kritického oboru ($U \in W$), zamítám hypotézu H_0 a s pravděpodobností $1 - \alpha = 0,95$ potvrzuji hypotézu H_1 . Znamená to, že více než 40 % zaměstnanců je spokojených s množstvím komunikačních kanálů.

H4: Více než 60 % zaměstnanců Iveco Czech Republic, a. s. využívá aplikaci JOBka.
(Zvolení odpovědi „Ano“)

K tomu, aby bylo možné danou analýzu testovat, budou použity výsledky získané z dotazníkového šetření. Veškeré absolutní a relativní četnosti odpovědí všech respondentů jsou znázorněny v následující tabulce č. 10.

Tabulka 10: Četnosti odpovědí – použitelnost aplikace JOBka

Používáte aplikaci JOBka?		
	Ano	Ne
Absolutní četnosti odpovědí	218	191
Relativní četnosti odpovědí	0,5330073	0,466992665

Zdroj: Vlastní zpracování

$$H_0: \pi = 0,6$$

$$H_1: \pi > 0,6$$

$$\text{Hladina významnosti: } \alpha = 0,5$$

$$\text{Koeficient spolehlivosti: } 1 - \alpha = 0,95$$

Bodovým odhadem parametru π je výběrová relativní četnost p .

$$P = \frac{218}{409} = 0,533$$

$$\text{Kritický obor } W = \{u; u > u_{0,95}\}, u_{0,95} = 1,6448$$

$$U = \frac{P - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 \cdot (1 - p_0)}{n}}} = \frac{0,533 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,6 \cdot (1 - 0,6)}{409}}} = -2,7663$$

Hodnota testovaného kritéria je z oboru přijetí ($U \notin W$), znamená to tedy, že není prokázána alternativní platnost hypotézy H_1 a není tedy možné na 95% hladině významnosti tvrdit, že více než 60 % zaměstnanců společnosti Iveco využívá aplikaci JOBka.

8. Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Celkové shrnutí dotazníkového šetření je zobrazeno ve SWOT analýze, kde jsou znázorněny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Iveco Czech Republic, a. s. v oblasti komunikačních kanálů.

Tabulka 11: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Spokojenost zaměstnanců s informovaností	Nedostatečná informovanost od přímých nadřízených
Velké množství komunikačních kanálů, které mohou zaměstnanci využívat dle svých preferencí a možností	Nemožnost využití všech komunikačních kanálů na všech pracovních pozicích
Zájem společnosti o spokojenost zaměstnanců	Nedostatečná informovanost zaměstnanců o vizích do budoucna
Spokojenost zaměstnanců s obsahem informací	Nevědomost zaměstnanců o umístění vizualizačních tabulí
Možnost využití komunikačních kanálů skrze osobní mobilní telefony	Nespokojenost zaměstnanců s obsahem informací v aplikaci JOBka
Využívání moderních komunikačních kanálů	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Stanovení aplikace JOBka za hlavní komunikační kanál	Nepřehlednost informací z důvodu velkého množství komunikačních kanálů
Omezení celkového počtu komunikačních kanálů	Klesající informovanost zaměstnanců
	Snadná přehlédnutelnost nejdůležitějších informací

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1. Schůze ze strany mistrů

Na základě výsledků bych oddělení managementu společnosti Iveco Czech Republic, a. s. doporučila, aby se snažili především zlepšit přímou komunikaci mezi teamleadery a pracovníky, jelikož velké množství zaměstnanců uvedlo, že právě tento komunikační prostředek jim ve firmě chybí. Komunikační kanály nejsou schopny

obsáhnout veškeré informace vztahující se k jednotlivým pracovním pozicím, a proto je komunikace tváří v tvář nezbytnou součástí každé firmy. Díky tomu, že budou zaměstnanci dostatečně a včas informováni svými nadřízenými dojde ke snadnějšímu, rychlejšímu a hlavně společnému plnění pracovních cílů. Tato problematika se týká zejména pracovníků ve výrobě, jelikož pro TH pracovníky, jak bylo zmíněno výše, jsou organizovány porady či schůze. Konkrétně práce dělníků je závislá na informacích od svých mistrů. Pokud je informovanost ze strany mistrů nedostačující, může to negativně ovlivnit výkon práce jejich podřízených dělníků. Každý týden by z tohoto důvodu mohly být pořádány „schůze“, kterých by se zúčastnil mistr a jeho podřízení. V tento moment by měl možnost informovat své pracovníky co nejrychleji a nejefektivněji o nejdůležitějších informacích a dělníci by měli možnost ihned na sdělení mistra reagovat.

8.2. Zefektivnění vizualizačních tabulí

Dále bych navrhovala zefektivnit vizualizační tabule. Vzhledem k tomu, že mnoho zaměstnanců neví, kde se dané vizualizační tabule nacházejí, dochází k tomu, že volně a lehce přístupný komunikační kanál ztrácí svou efektivitu. Na vrátnicích by mohly být volně přístupné letáky/mapy, kde bude jasně viditelné, kde se jednotlivé tabule nacházejí, což by mohlo pomoci k vyšší využitelnosti. Druhým problémem, který se také zaměřuje na vizualizační tabule, je velké množství informací, které se na nich zobrazují. Vzhledem k tomu, že se jednotlivé informace promítají na více snímcích, způsobuje to nejenom nepřehlednost, ale také časovou náročnost. Z tohoto důvodu bych navrhovala celkovou redukci všech informací, které jsou zde promítané, a to takovým způsobem, aby byly stručné, jasné, nezbytné a aby byla možnost je umístit pouze na jeden snímek.

8.3. Vize do budoucna

Mnoho zaměstnanců žádá informace ohledně vizí společnosti do budoucna, a to nejenom z toho důvodu, že by chtěli znát jejich jistotu práce vztahující se k velikostem zakázek, ale také kvůli tomu, že pracují ve firmě, o které by rádi měli alespoň základní „přehled“. Myslím si, že na konci každého roku by mohli být zaměstnanci prostřednictvím Karosáře informováni nejenom o celkovém ročním zhodnocení, ale

také by zde mohlo být místo věnované tomu, s čím novým přichází firma na trh a na jaké změny se pracovníci do příštího roku mají připravit.

8.4. Informovanost o úspěších a neúspěších firmy

S touto problematikou úzce souvisí informovanost o neúspěších firmy. Je zcela logické, že firma nechce sdělovat neúspěchy svým zaměstnancům, jelikož by to mohlo snížit jejich reputaci, ale podobně jako u vizí do budoucna by i tyto informace mohly být na konci každého roku zahrnuty do obsahu Karosáře. Hlavním cílem však není vyjmenovávat jednotlivé neúspěchy a odůvodňovat je, ale lehce nastínit, v čem je potřeba, aby se společnost v příštím roce zlepšila. Tato část by mohla vést nejenom k dostatečné informovanosti zaměstnanců, ale také k možnosti vidět celkový zájem firmy posunout společnost ještě na vyšší úroveň, což by následně pomohlo ke zvýšení motivace k práci všech zaměstnanců.

8.5. Redukce komunikačních kanálů

Některé komunikační kanály nebyly v mé práci zohledněny (LinkedIn, Microsoft Teams, ...), a to zejména z toho důvodu, že nejsou ve firmě využívány velkým počtem zaměstnanců. Vyplyvá z toho tedy, že firma disponuje ještě vyšším množstvím komunikačních kanálů než těmi, které jsou v mé práci zmíněny. Ačkoliv díky tomu mají zaměstnanci možnost využívat komunikační kanály dle svých preferencí, dochází tak k nepřehlednosti. Zaměstnanci nemají přehled o tom, kde dané informace hledat, zda jsou zmíněny na všech komunikačních kanálech nebo pouze na vybraných. Z tohoto důvodu by dle mého názoru mělo dojít k celkové redukci všech komunikačních kanálů, která by vedla k celkovému snížení jejich počtu či alespoň k jasnému vymezení, kde jsou jaké informace sdělovány.

8.6. Zpestření obsahu aplikace JOBka

V poslední řadě je zde problematika, která se vztahuje k nízkému počtu uživatelů aplikace JOBka. Jak bylo zmíněno výše, společnost by ráda tento komunikační kanál využívala jako hlavní, ale všichni zaměstnanci nejsou ochotni aplikaci využívat. Vzhledem k tomu, že se jedná o placenou aplikaci nabízející několik modulů, může tak

dojít ke snadné změně jejího obsahu, který by mohl počet uživatelů rapidně zvýšit. Velký počet funkcí však způsobuje nepřehlednost, a proto by měly být nejméně používané funkce vyměněny za ty, které jsou u zaměstnanců žádány. Je důležité zohlednit, že velký počet zaměstnanců využívajících aplikaci nemá firemní telefon, proto ji využívá na svém osobním. Z tohoto důvodu je pochopitelné, že nechtějí mít staženo více aplikací, jako například e-mail, Outlook, kalendář a mnoho dalších, ale mnohem přijatelnější by pro ně bylo mít veškeré tyto funkce na jednom místě.

Funkce, které byly zaměstnanci navrhovány, jako jsou například výplatní páska, docházkový systém, chat s kolegy, kontakty, objednávkový systém do jídelny, kalendář, archiv, žádost o dovolenou a notifikaci, to vše platforma JOBka nabízí a bylo by tedy možné je do aplikace zařadit a zvýšit tak celkový počet uživatelů. Využívanost aplikace by se také dala zvýšit, pokud by na předem určených místech bylo dostatečně silné připojení k internetu, a to především pro ty pracovníky, kteří nedisponují mobilními daty.

9. Závěr

Správná interní komunikace je jedním ze základních aspektů moderní, úspěšné a perspektivní společnosti. Mezi další takové aspekty lze zařadit také například dostatečnou informovanost, pracovní výkonnost, motivaci či míru fluktuace.

Teoretická část byla zaměřena na shrnutí základních pojmů, které úzce souvisejí s komunikací jako takovou a dále s komunikací interní. Tyto poznatky byly následně aplikovány na společnost Iveco Czech Republic, a. s. Teoretická část tedy sloužila jako podklad pro zpracování druhé části, kterou je část praktická.

V praktické části byly nejprve zmíněny základní informace vztahující se k vybrané společnosti včetně její historie a dále byla analyzována interní komunikace z pohledu jejich pracovníků. Analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření, které následně poskytlo odpověď na výzkumnou otázku „*Jaká je spokojenost zaměstnanců s mírou informovanosti a celkovým počtem komunikačních kanálů?*“. Celkem 76 % (311) respondentů je s celkovou informovaností spokojeno a zbylých 24 % (98) je nespokojených. Množství komunikačních kanálů je pro 70 % (285) dotázaných zaměstnanců adekvátní a pro zbytek, tedy 30 % (124), je komunikačních kanálů příliš mnoho a informace tak ztrácejí na přehlednosti.

Díky výsledkům z dotazníkového šetření bylo také možné provést testování čtyř hypotéz:

H1: Více jak polovina zaměstnanců je spokojena s celkovou informovaností ve společnosti.

H2: Alespoň 60 % zaměstnanců nepostrádá od firmy žádný druh informací.

H3: Více než 40 % zaměstnanců je spokojeno s počtem komunikačních kanálů.

H4: Více než 60 % zaměstnanců Iveco Czech Republic, a. s. využívá aplikaci JOBka.

Z výsledku první hypotézy vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců je spokojena s celkovou informovaností ve společnosti. Druhá hypotéza dokazuje, že více jak 60 % zaměstnanců nepostrádá od firmy žádný druh informací. Na základě třetí hypotézy bylo potvrzeno, že více než 40 % zaměstnanců je spokojených s množstvím

komunikačních kanálů, a u poslední hypotézy nelze na 95% hladině významnosti tvrdit, že více než 60 % zaměstnanců společnosti využívá aplikaci JOBka.

Z dotazníku vyplývá, že jednou z největších překážek v interní komunikaci na pracovišti je přímá komunikace mezi zaměstnanci, a to zejména z důvodu nevhodného sdělování podstatných informací ze strany nadřízených či nedostatečné informovanosti. Co se týče nejméně využívaného komunikačního kanálu, v této společnosti se jedná o vizualizační tabule.

Hlavním cílem společnosti Iveco je stanovení aplikace JOBka za hlavní komunikační kanál. Největším problémem ze strany zaměstnanců je však nezájem a neochota aplikaci využívat. Nejefektivnějším a nejadekvátnějším řešením pro společnost je zpestření obsahu informací, které JOBka nabízí.

Návrhy, jakým způsobem je dle mého názoru možné interní komunikaci ve společnosti zlepšit, jsou organizování schůzí ze strany mistrů, zefektivnění vizualizačních tabulí, sdělování informací o vizích do budoucna, úspěších a neúspěších, redukce komunikačních kanálů či již zmíněné zpestření obsahu aplikace JOBka.

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13., vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a JAROŠOVÁ Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1., vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6
- [5] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. Vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.
- [6] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*: 6., vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [7] FRITZSCHE, Thomas. *Jak přesvědčivě vyjednávat: psychologické strategie a metody: s příklady a praktickými tipy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5726-1.
- [8] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [9] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [10] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [11] JANÁČKOVÁ, Laura. *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2479-9.
- [12] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

- [13] JANOUŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 987-80-247-4295-3.
- [14] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, ISBN 978-80-7261-288-8.
- [16] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [17] LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.
- [18] MIKULAŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [19] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1198-6.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4484-1.
- [21] PŘIKRYLOVÁ, Jana a kolektiv. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2648-4.
- [22] STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-157-0.
- [23] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [24] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [25] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Elektronické zdroje

- [1] CIOLACU, Mihai Valentin. *Facial expressions and non verbal communication*. [online]. 2014 [cit. 2022-10-15] Dostupné na: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000396755600170>
- [2] Co je to firemní intranet a jak jej využít ve firmě? *Pinyasharepoint.cz* [online]. [cit. 2022-12-13] Dostupné z: <https://pinyasharepoint.cz/blog/co-je-to-firemni-intranet/>
- [3] JOBka® Firma v kapse. *Jobka.cz* [online]. 2022 [cit. 12.01.2023]. Dostupné z: <https://www.jobka.cz/>
- [4] Historie firmy Sodomka. *Muzeum-myto.cz* [online]. Copyright 2023 [cit. 12.01.2023] Dostupné z: <https://www.muzeum-myto.cz/cs/historie-firmy>
- [5] Historie společnosti. *Ivecocr.cz* [online]. [cit. 12.01.2023] Dostupné z: <https://www.ivecocr.cz/clanek/historie-spolecnosti>
- [6] IVECO BUS. *Ivecocr.cz* [online]. Copyright 2023 [cit. 27.01.2023]. Dostupné z: <https://www.ivecocr.cz/data/files/filemanager/90/vyrocnizprava-za-rok-2021-2090.pdf>
- [7] Vylepšete své hodnocení – World Class Manufacturing. *Ifm.com* [online]. Copyright 2023 [cit. 27.01.2023]. Dostupné z: <https://www.ifm.com/cz/cs/shared/technologies/software-solutions/world-class-manufacturing/vylepsete-sve-hodnoceni---world-class-manufacturing>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model komunikačního procesu	6
Obrázek 2: Vnitrofiremní komunikační proces.....	12
Obrázek 3: Klasický vzorec průběhu kritiky	19
Obrázek 4: Sendvičová metoda	20
Obrázek 5: Popis efektivní komunikace ve firmě	26
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Iveco Czech Republic, a. s.	32

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	39
Graf 2: Věková kategorie respondentů.....	40
Graf 3: Pracovní pozice respondentů.....	42
Graf 4: Délka působení respondentů ve společnosti.....	43
Graf 5: Spokojenost respondentů s informovaností ve společnosti	43
Graf 6: Jak zlepšit informovanost zaměstnanců	44
Graf 7: Využívanost komunikačních kanálů	46
Graf 10: Důležitost informací	50
Graf 11: Spokojenost respondentů s obsahem informací.....	51
Graf 12: Informace, které respondentům chybí.....	52
Graf 13: Přiměřenost komunikačních kanálů	53
Graf 14: Využívanost aplikace JOBka	53
Graf 15: Aktivní a pasivní požívání aplikace JOBka.....	55
Graf 16: Důvody nepoužívání aplikace JOBka	56
Graf 17: Zvýšení počtu uživatelů aplikace JOBka	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví a věk respondentů	41
Tabulka 2: Pohlaví a pracovní pozice respondentů	42
Tabulka 3: Přístupnost komunikačních kanálů	47
Tabulka 4: Důvody obtížného přístupu.....	49
Tabulka 5: Využívanost aplikace JOBka	54
Tabulka 6: Návrhy na vylepšení aplikace JOBka.....	59
Tabulka 7: Četnosti odpovědí – spokojenost s informovaností.....	60
Tabulka 8: Četnosti odpovědí – spokojenost zaměstnanců s obsahem informací.....	61
Tabulka 9: Četnosti odpovědí – spokojenost zaměstnanců s počtem komunikačních kanálů.....	62
Tabulka 10: Četnosti odpovědí – použitelnost aplikace JOBka.....	63
Tabulka 11: SWOT analýza.....	64

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

1. Vaše pohlaví?

- Muž
 - Žena
-

2. Do které věkové kategorie spadáte?

- Méně než 25 let
 - 25–35 let
 - 36–45 let
 - 46–55 let
 - Více než 55 let
-

3. Na jaké pozici pracujete?

- Pracovník ve výrobě
 - TH pracovník (logistickí, účetní, mistři, vedoucí pracovníci, technologové, konstruktéři, ...)
-

4. Jak dlouho působíte ve společnosti?

- Méně než 3 roky
 - 3 až 5 let
 - 6 až 10 let
 - Více než 10 let
-

5. Myslíte si, že jste ve Vaší firmě dostatečně informováni? (soutěže, firemní akce, úspěchy firmy, změny, ...)

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

6. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „spíše ne/ne“, uveďte důvod/způsob, jak byste mohli být dle Vašeho názoru informováni lépe.

7. Jaké komunikační kanály nejvíce využíváte?

- Intranet
 - Novinky
 - Karosář
 - JOBka
 - Facebook
 - Vizualizační tabule
 - Jiný (uveďte)
-

8. Jaký máte přístup k jednotlivým komunikačním kanálům?

	Velmi snadný	Snadný	Obtížný	Velmi obtížný
Intranet	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Novinky	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Karosář	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
JOBka	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Facebook	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vizualizační tabule	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. Pokud jste v předchozí otázce u některých možností zaškrtnuli odpověď „obtížný/ velmi obtížný“, zdůvodněte.

10. Jaké informace jsou pro Vás nejdůležitější?

- Informace související s Vaší pracovní pozicí (mzdové ohodnocení, benefity, obsah výkonu práce, ...)
 - Aktuality
 - Soutěže
 - Firemní informace (volné pracovní pozice, změny v organizační struktuře, kolektivní vyjednávání, ...)
 - Zajímavosti
-

11. Postrádáte od firmy určitý druh informací?

- Ano
 - Ne
-

12. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ano“, uveďte jaký.

13. Přejde Vám přiměřené množství komunikačních kanálů? (zohledněte přehlednost obsažených informací)

- Ano, množství komunikačních kanálů je adekvátní a informace jsou přehledné.
 - Ne, komunikačních kanálů je příliš mnoho a informace ztrácejí na přehlednosti
-

14. Používáte aplikaci JOBka?

- Ano
 - Ne
-

15. Pokud jste v předchozí otázce zvolili odpověď „ne“, zdůvodněte.

16. Pokud jste v otázce číslo 14 zvolili odpověď „ne“, uveďte, co by se mělo změnit, abyste aplikaci začali používat.

17. Pokud používáte aplikaci JOBka, používáte ji aktivně či pasivně?
- Aktivně (využívám ji pravidelně, účastním se soutěží, sleduji novinky, ...)
 - Pasivně (využívám ji nepravidelně a jen tehdy, když potřebuji dohledat informace)
-
18. Napadá Vás, jakým způsobem by se dala aplikace vylepšit? (obsah informací, způsob používání, ...)

Zadání práce



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání bakalářské práce

Autor:	Nela Košnarová
Studium:	I2000131
Studijní program:	B0413A050021 Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a management
Název bakalářské práce:	Interní komunikace v Iveco Czech Republic, a.s.
Název bakalářské práce AJ:	Internal communications in Iveco Czech Republic, a.s.

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení interní komunikace ve firmě Iveco Czech Republic, a.s. a případně navrhnouti změn k jejímu zlepšení.

Teoretická část

- Základní informace o komunikaci
- Funkce komunikace
- Členění komunikace
- Komunikační styly
- Komunikační bariéry

Praktická část

- Charakteristika firmy (vedení, vlastníci)
- Organizační struktura firmy
- Dotazníkové šetření
- Analýza dat
- Vyhodnocení dotazníku
- Návrhy a doporučení

1. Armstrong M. (2007) Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10.
2. Khelerová V. (2010) Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3.
3. Janda P. (2004) Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy.
4. DeVito, J. A. (2001). Základy mezilidské komunikace.
5. Holá Jana (2017). Interní komunikace v teorii a praxi

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021