

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Průzkum spokojenosti zaměstnanců s komunikací v organizaci**

**Research of Employee Satisfaction with Communication in the Organization**

Student: Bc. Pavla Hanzlíková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavla Hanzlíková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Průzkum spokojenosti zaměstnanců s komunikací v organizaci**  
**Research of Employee Satisfaction with Communication in an Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Základní problematika firemní komunikace a její efektivita
3. Charakteristika vhodné techniky průzkumu a příprava jeho realizace ve vybrané organizaci
4. Vyhodnocení dat získaných průzkumem a návrh opatření na zefektivnění komunikace
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

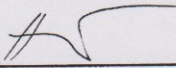
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

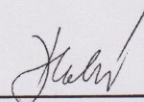
Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Anna Dušková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“ Přílohu č. 1 danou mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 26. dubna 2012

.....

Bc. Pavla Hanzlíková

Děkuji mé vedoucí diplomové práce PhDr. Anně Duškové, za veškeré připomínky a odborné rady při zpracovávání mé diplomové práce.

## Obsah

1. Úvod.....	5
2. Základní problematika firemní komunikace a její efektivita.....	7
2.1 Pojetí komunikace .....	7
2. 2 Proces komunikace .....	7
2. 3 Druhy a formy komunikace.....	11
2. 3. 1 Verbální komunikace .....	11
2. 3. 2 Neverbální komunikace .....	13
2. 4 Bariéry efektivní komunikace.....	14
2. 4. 1 Efektivní komunikace .....	14
2. 4. 2 Bariéry komunikace .....	16
2. 5 Firemní komunikace .....	19
2. 5. 1 Komunikační toky .....	20
2. 5. 2 Komunikační nástroje .....	23
2. 6 Manažerské styly v komunikaci .....	27
3. Charakteristika vhodné techniky průzkumu a příprava jeho realizace ve vybrané organizaci .....	29
3. 1 Popis vybrané techniky (dotazník).....	31
3. 2 Charakteristika vybrané organizace .....	32
3. 3 Příprava a realizace průzkumu .....	34
4. Vyhodnocení dat získaných průzkumem a návrh opatření na zefektivnění komunikace .....	36
4. 1 Analýza získaných dat průzkumu .....	36

4. 2 Vyhodnocení výsledků průzkumu .....	48
4. 3 Návrh opatření na zefektivnění komunikace.....	52
5. Závěr .....	54
Seznam použité literatury .....	56
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

# 1. Úvod

Komunikace je základním nástrojem, který mezi sebou lidé používají. Je nezbytná pro náš život, jelikož komunikujeme téměř neustále, nepřetržitě. Komunikace nás provází již od narození. Formuje se v průběhu života, ve volném čase i v pracovním prostředí. Díky komunikaci sdělujeme své pocity druhým, navazujeme nové známosti, uspokojujeme celou řadu potřeb, či můžeme dosáhnout úspěchu.

Komunikace je klíčovým prvkem pro každou organizaci a není možná bez vzájemné spolupráce. Pokud se vyskytuje nedostatek komunikace nebo problémy v komunikaci, nelze koordinovat aktivity s okolím a je prakticky nemožné sladit činnost lidí v organizaci a dosahovat požadované výsledky. Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování.

Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny funkce v organizaci a rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. Netýká se pouze využití různých forem a nástrojů, ale je to proces, při kterém dochází k oboustrannému předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. Manažeři musí mít na mysli, že skutečným cílem komunikace není jen spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený klient, tedy úspěch organizace. Proto je zapotřebí, aby všichni zaměstnanci měli dostatek správných informací ve správný čas, nesmí být zahlcováni zbytečnými informacemi, které jsou nepotřebné pro jejich práci, aby nedocházelo ke snížení efektivity jejich výkonu a tudíž i celé organizace.

Dle mého názoru je fungující komunikace podstatná pro úspěšný chod organizace. Dobrá komunikace v organizaci vytváří základ pro úspěšný a dynamický rozvoj a růst organizace. Zatímco špatná komunikace znemožňuje rozvíjet konkurenční výhody a narušuje již existující.

**Předmětem** této práce je komunikace v organizaci. Toto téma jsem si zvolila, protože v dnešní době je správná komunikace často zanedbávána, důsledkem toho vznikají problémy s komunikací a zpětnou vazbou. Komunikace tak nesplňuje svůj účel a v mnoha případech má negativní dopad na úspěšnost celé organizace.

**Cílem** mé diplomové práce je průzkum spokojenosti zaměstnanců s komunikací ve vybrané organizaci a návrh opatření, která by pomohla ke zlepšení, případně odstranění překážek bránících efektivní komunikaci. K získání

dat jsem si zvolila dotazník, který je jedním z nástrojů sociologického průzkumu. Prostřednictvím dotazníku mohu oslovit větší množství respondentů, kteří pracují v dané organizaci, a díky jeho anonymitě předpokládám pravdivé zodpovězení otázek.

Průzkum jsem prováděla v organizaci, která má několik poboček. Zvolila jsem si pobočku v Ostravě, která má 127 zaměstnanců. Průzkumu se zúčastnilo 25 respondentů, kteří pracují na obchodním úseku.



## **2. Základní problematika firemní komunikace a její efektivita**

### **2.1 Pojetí komunikace**

Pojem komunikace pochází z latinského **communicare**, což znamená radit se s někým, dorozumívat se, sdílet. Už od pradávna patří mezi nejdůležitější formu dorozumívání se mezi lidmi.

Komunikace, jak uvádí Hospodářová (2008), je schopnost jedince navázat kontakt s druhými lidmi a dorozumět se s nimi, je to proces, při kterém dochází ke sdělování a výměně významů a vytváření vztahů.

Vnitrofiremní komunikace znamená podle Hlouškové (1997) propojení firmy pomocí komunikace. Nejde pouze o to, aby se všechny informace dostaly tam, kam mají, jde o propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci a nejen formální plnění povinností. Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje, a proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a také nástrojem motivace a motivačního propojení firmy.

Aby komunikace mohla vzniknout, je potřeba účasti dvou stran a to vysílajícího a příjemce, mezi nimiž probíhá sdělení, jež doprovází zpětná vazba, která nemusí být vždy vyslovena nahlas.

### **2. 2 Proces komunikace**

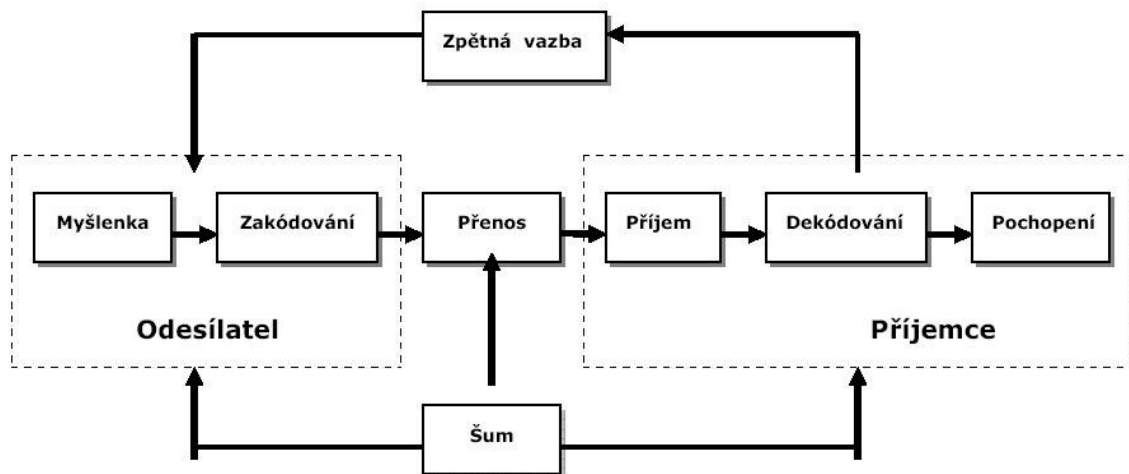
Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) definují komunikaci jako přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Komunikační symboly jsou součástí jak verbální, tak neverbální komunikace, jedná se o signály, které mohou být přeloženy do slov nebo do významové oblasti. Pokud porozumění není výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejedná se o komunikaci. Základní charakteristiky i vlastní průběh procesu komunikace bývají obvykle vyjadřovány formou komunikačních modelů.

Bedrnová a Nový (2002) uvádějí **Laswellův komunikační model:**

1. Kdo? (předává sdělení) - komunikátor
2. Co? (se předává) - sdělení
3. Jak? (se uskutečňuje přenos) - kanál
4. Komu? (je sdělení určeno) - auditorium (posluchačstvo)
5. S jakým efektem? - efektivita

Koontz a Weihrich (1993) zahrnují do procesu komunikace odesílatele, přenos sdělení pomocí zvoleného kanálu a příjemce (viz. obr. 2.1).

Obr.2.1 Proces komunikace



Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. *Management*. 1993. str. 510

Komunikace začíná u odesílatele, který má nějaký nápad či nějakou myšlenku, kterou zakóduje způsobem, který je srozumitelný jak odesílateli, tak i příjemci. Informace jsou přenášeny prostřednictvím kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem. Sdělení může mít ústní i písemnou formu, může být přenášeno mnoha způsoby, například telefonem, dopisem, počítačem nebo televizí. Mnohdy je možné použít dva i více komunikačních kanálů. Existuje velké množství komunikačních kanálů, jejich volba je z hlediska efektivnosti komunikace velmi důležitá.

Příjemce musí být schopný převést sdělení do myšlenky. Pokud odesílatel i příjemce používají ve sdělení symboly, které mají stejný nebo velmi podobný význam, pak může být komunikace přesná. Porozumění musí nastat jak u odesílatele, tak u příjemce, pokud tomu tak není, komunikace nemůže být dokončena. Například osoby s omezeným myšlením nedokážou sdělení kompletně pochopit, pokud jsou informace v rozporu s jejich systémem hodnot.

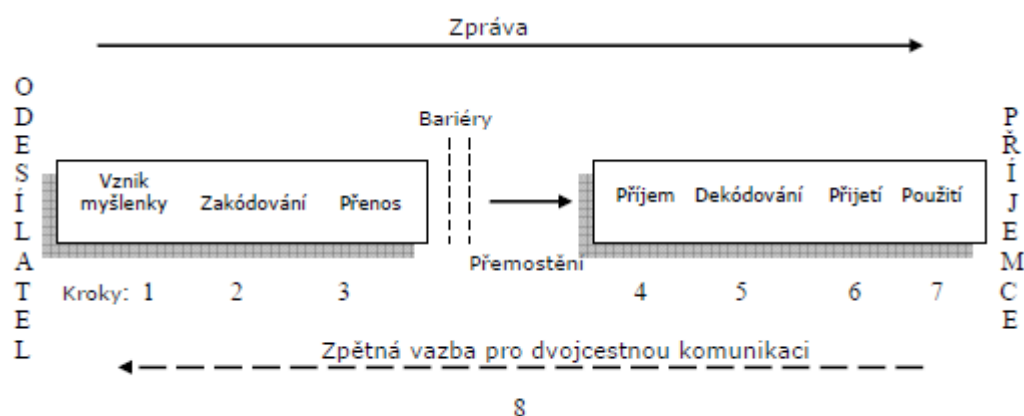
Komunikaci ovlivňuje šum, který je reprezentantem čehokoli, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení. V rámci komunikace je šumem jakýkoliv rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit. Šumem může být např. malá pozornost, která může způsobit nepřesný příjem, dále hluk, bránící jasnému myšlení nebo také u mezinárodní komunikace může působit „šum“ cizí jazyk nebo také gesta. Aby člověk mohl vyhodnocovat efektivnost komunikace, je zapotřebí zpětná vazba. Smyčka zpětné vazby umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo řádně přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek. Bělohlávek (1996) považuje zpětnou vazbu za mechanismus, který je obranou proti narušení, tedy zkreslení a neúplnosti sdělených informací. Zpětná vazba může nabývat několika úrovní:

- Zpětná vazba na úrovni vnímání – např. odpovědí „rozumím“, „ano“ si původce ověřuje, že adresát zprávu skutečně slyšel. Odpověď „rozumím“ však nepotvrzuje, že adresát zachytil zprávu dokonale.
- Zpětná vazba na úrovni kódu – může mít charakter zopakování celého pokynu znovu. Pracovník je schopen doslova zopakovat úkol vedoucího, to však neznamená, že úkol pochopil správně.
- Zpětná vazba na úrovni významu – znázorňuje, že příjemce správně pochopil smysl sdělení, což lze ověřit kontrolou praktického provedení příkazu – vedoucí zjistí, že podřízený udělal práci přesně podle jeho pokynu.

Autor upozorňuje, že při potvrzení vnímání nemáme jistotu, že dotyčný slyšel opravdu všechno, co jsme říkali. Veškeré přeslechnutí nebo nezachycení slov mohou informaci zcela změnit. Ač jsou při potvrzení kódování slova správně zachycena, může jim však být připisován různý význam, a proto je nejcennějším typem zpětná vazba na úrovni významu, při níž je sdělení opravdu správně pochopeno.

Podobný model procesu komunikace jako u Wehricha a Koontze (1993) najdeme i u Newstroma a Davise (1997), kteří znázorňují (viz. obr. 2.2), že komunikační proces se skládá z osmi kroků. Jejich komunikační model zahrnuje myšlenku (nápad), zakódování, odeslání (přenos), příjem, dekódování, přijetí (souhlas), použití, zpětnou vazbu pro dvousměrnou komunikaci.

Obr. 2.2 Dvousměrný proces komunikace



Pramen: Newstrom, J. W; Davis, K. *Organizational Behavior*. 1997. str. 52

Mikulaščík (2003) doplňuje, že k popisu dvousměrné komunikační výměny lze použít dvou termínů, podle toho, do jaké míry jsou vztahy osobní:

- vzájemné **souhlasné interaktivní působení** jako spolupráce, při kterém si vzájemně komunikátor i komunikant vyměňují zprávy podle očekávání, navzájem se doplňují, role jsou určeny podle určitých scénářů,
- **transakční a transformační**, kdy je způsob výměny informací odlišný. Zpráva od komunikátora ovlivňuje charakter zpětné vazby, způsob komunikování toho druhého, který umožňuje účastníkům řadu možných způsobů odpovědí. Tento způsob komunikace je více osobní, jde spíše o vytváření opravdových osobních vztahů, o vzájemné poznávání.

## 2. 3 Druhy a formy komunikace

V průběhu komunikace dochází podle Bedrnové a Nového (2002) k vzájemnému ovlivňování všech účastníků. Významnou stránkou komunikace je její obsah, přesněji řečeno to, co sdělujeme, způsob, jakým to sdělujeme a v neposlední řadě, jak při tom vypadáme, to znamená, jak gestikulujeme nebo jak se při tom tváříme.

Bedrnová a Nový (2002) rozdělují komunikaci z hlediska užívaných znakových systémů na **verbální**, která je prováděna slovy a písmem a **neverbální**, která probíhá prostřednictvím jiných vyjádření, než jsou slova a písmo. Ve skutečnosti je zřejmé, že tyto dva druhy komunikace nemohou být od sebe odděleny, navzájem doplňují.

Podle Mikulaščíka (2003) mohou být verbální a neverbální projevy v některých situacích v rozporu. Lidé často něco říkají, ale jejich chování tomu neodpovídá. Může dojít k rozporu mezi slovy a chováním, což se označuje jako dvojná vazba. Naslouchající může být uveden do rozpaků, protože neví, jak má chápat to, co mu bylo řečeno, nebo co se snaží mluvčí skrýt. Neverbální projevy bývají často nevědomé, nepodléhají v takové míře sebekontrolě jako verbální projev.

### 2. 3. 1 Verbální komunikace

Verbální komunikace se podle Bedrnové a Nového (2002) liší od neverbální tím, že používá specifický znakový systém, tedy řeč a písmo. Je nezbytnou součástí sociálního života, je nezbytnou podmínkou myšlení. Aby mohla komunikace probíhat bez větších problémů, je důležité, aby lidé znali nejen významy jednotlivých slov, ale aby také dokázali shodně chápat danou situaci.

Důležitou složkou verbální komunikace je paralingvistika. Jedná se o různé zvukové mimoslovní projevy, které naši řeč doprovázejí, například opakování slov nebo vyplňování mezer mezi slovy nebo větami různými zvukovými či slovními parazity. Může se jednat o nevědomé prvky, chyby ve verbálním projevu, které však nejsou záměrem mluvčího.

Weihrich a Koontz (1993) rozlišují verbální komunikaci na ústní a písemnou.

## **Ústní komunikace**

Ústní komunikace nás provází každodenním životem. Je nejjednodušším způsobem, jak něco sdělit nebo jak o něco poprosit a také jak na něco reagovat. Velké množství informací je sdělováno ústně. Aby se doopravdy jednalo o ústní komunikaci, je zapotřebí alespoň dvou stran, které budou mezi sebou komunikovat a navzájem si vyměňovat svá sdělení.

Podle Weihricha a Koontze (1993) může mít ústní komunikace formální i neformální charakter, může být plánovaná i neplánovaná. Největší výhodou je poskytování bezprostřední zpětné vazby. To znamená, že účastníci mohou klást dotazy, vyjasňovat si stanoviska a je možné při tom sledovat účinek sdělovaných informací. Nevýhodu ústní komunikace vidí autoři v tom, že pokud nepřinese očekávané výsledky, představuje ztrátu času i peněz.

Pro úspěšnou komunikaci je důležité, jak zdůrazňují Bedrnová a Nový (2002), aby posluchač skutečně naslouchal mluvčímu a pokud možno, aby naslouchal aktivně. Aktivní naslouchání vyžaduje např. oční kontakt, pokyvování hlavou, zvuky souhlasu nebo také pokládání otevřených otázek.

## **Písemná komunikace**

V současné době je písemná komunikace využívána spíše v pracovních záležitostech, z každodenního života se pomalu vytrácí a nahrazuje ji komunikace elektronická, jejíž rozvoj nastal s rozšířením internetu.

Weihrich a Koontz (1993) jsou toho názoru, že sdělení může být pečlivě připraveno a doručeno příslušnému množství příjemců. Výhodu písemné komunikace spatřují autoři v tom, že jsou poskytovány záznamy, reference a právoplatné podklady. Mezi další výhody patří, že sdělení může poskytovat rozsáhlé i velmi složité informace, poskytnutí současně většímu počtu příjemců a v případě nepříjemných sdělení vyvolává obvykle menší emoce než ústní komunikace. Nevýhodou písemných sdělení mohou být nejasná sdělení a neexistence bezprostřední zpětné vazby. Může se stát, že bude dlouho trvat, než se získají informace o tom, zda bylo sdělení přijato a správně pochopeno.

Bedrnová a Nový (2002) poukazují na to, že v současné době se využívá písemná komunikace, zejména v úředním styku, spíše prostřednictvím zjednodušených forem stručného sdělování faxem a nověji počítačovou sítí, než klasické psaní dopisů.

## 2. 3. 2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je součástí každodenního života. Při sdělování informací nejsou použita slova, jak uvádějí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004). Neverbálnímu chování se nelze se vyhnout, i kdyby se o to lidé jakkoliv pokoušeli. Může doplnit verbální projev, zesílit jeho účinek, regulovat jej a za určitých okolností jej může plně zastoupit. Přátelský úsměv, utrápený výraz ve tváři, velikost a umístění kanceláře, nábytek, to všechno jsou neverbální komunikátoři. Důležitá je interpretace neverbálních signálů, která musí být jasná, srozumitelná a musí se vztahovat ke sdělení. Většinu těchto signálů se člověk naučí už v dětství, zvláště kopírováním od svých rodičů. Pokud jedinec vědomě nepracuje na svém neverbálním chování, zafixují se u něj takové signály, které získal od svých rodičů, má například podobná gesta jako matka nebo podobnou mimiku.

Bedrnová a Nový (2002) doplňují, že prostřednictvím těchto signálů sdělujeme, vyjadřujeme to, jak se cítíme a co prožíváme. Pomocí neverbálních signálů vyjadřujeme naše skutečné postoje.

Bělohlávek (1996) popisuje, že např. mírný předklon k mluvčímu, dotek ruky na lokti a oční kontakt vyjadřuje zájem o posluchače. Naopak lhostejný postoj a pohled mimo zónu očí symbolizuje nezájem. Vztah dvou lidí je často vyjadřován jejich vzájemným postavením. Zatímco přátelé stojí blízko sebe, osoby, které se příliš neznají, mají mezi sebou větší fyzickou vzdálenost. Autor dále vyjmenovává, že pevným stiskem ruky se vyznačuje rozhodný a přímočarý člověk, za to nedbalé podání vypovídá o

Neverbální komunikace má pro manažery dvojitý smysl a to, že manažeři mohou poznat pocity druhé osoby během jednání a také však mohou ovlivnit svůj výraz nebo gesta tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem.

Na správnou gestikulaci Bělohlávek (1996) klade velký důraz, podle něj lze úroveň neverbálního chování zlepšovat omezením rušivých gest, průběžným udržováním očního kontaktu, či neverbálním potvrzováním partnerovy řeči, přikyvováním, úsměvy. Člověk by se měl vyvarovat dramatického mávání rukou, hraní si s tužkou a také doteků partnera.

Většinou se předpokládá, že neverbální komunikace podporuje komunikaci verbální. Měli bychom dbát na náš neverbální projev, hlavně ve společnosti, protože ta nás hodnotí.

## 2. 4 Bariéry efektivní komunikace

### 2. 4. 1 Efektivní komunikace

Efektivní komunikace je taková, definují Bedrnová a Nový (2002), při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekodování a dokáží si rovněž poskytovat a akceptovat odpovídající zpětnou vazbu.

Střížová (2006, s. 7) definuje komunikaci následovně: „*Efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů. Projevuje se v kvalitě: týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu. Manažer stráví komunikací více než 75 % svého času. Mezi manažerskou komunikací a produktivitou zaměstnanců je těsný vztah. Komunikace je považována za kritickou část řídicích znalostí.*“

Za efektivní komunikaci jsou podle Weihricha a Koontze (1993) odpovědni všichni lidé v organizaci, kteří usilují o společné cíle. Efektivnost komunikace lze posuzovat podle dosažení očekávaných výsledků. Tito autoři dále doporučují, jak překonávat překážky, které brání efektivní komunikaci.

Odesílatel si musí ujasnit, **co chce sdělit**. Tedy ujasnit si účel sdělení a stanovit plán pro dosažení očekávaného výsledku.

Efektivní komunikace vyžaduje, aby při kódování i dekodování bylo použito **symbolů**, které jsou známé jak odesílateli sdělení, tak i jeho příjemci. Manažeři by se měli vyvarovat používání nespisovné, obzvláště nevhodné slangové mluvy, která je srozumitelná pouze skupinám v určité oblasti.

Plánování komunikace by mělo být spojováno **s konzultacemi** a se snahou zapojit další pracovníky při sběru informací, analýze sdělení a při výběru vhodných médií. Manažer by měl žádat, aby si kolegové přečetli důležité prohlášení dříve, než ho rozešlou po celé organizaci.

Je zapotřebí zvážit, jaká je **potřeba informací** u příjemce. Pro zaměstnance mohou být někdy mnohem přijatelnější akce, které nejsou sice z krátkodobého hlediska populární, avšak jim mohou přinést dlouhodobě užitek.

Často dochází k přenosu informací takovým způsobem, že ani nedochází ke komunikaci. O komunikaci se jedná pouze v případě, že příjemce pochopil



sdělení. Zda příjemce porozuměl sdělení lze zjistit prostřednictvím **zpětné vazby** (dotazováním, vyžádáním písemné odpovědi).

Jak popisují Weirich a Koontz (1993), pro efektivní komunikaci je důležitá zpětná vazba, která je zapotřebí k tomu, aby člověk mohl vyhodnocovat efektivnost komunikace.

Zpětná vazba poskytuje kanál pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje řečníkovi zjistit, zda bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený účinek, jak doplňují Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004). Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou je zachycen v tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby

ÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA	NEÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA
zaměřená pomoci pracovníkovi	zaměřená pracovníka ponížít
Konkrétní	obecná
Popisující	hodnotící
Načasovaná	nečasovaná
v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout	zahání ho do defenzívy
Jasná	nesrozumitelná
Hodnotná	nepatříčná

Pramen: Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2002, s. 213

**Efektivní zpětná vazba**, jak popisují Bedrnová a Nový (2002), by měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Neměla by se týkat přímo osobnosti pracovníka, ale spíše by měla být zaměřena na jeho práci. Je zřejmé, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší.

Autoři upozorňují, že nepostradatelnou podmínkou efektivní komunikace je umění aktivně **naslouchat**. Jde o to, slyšet, co druhý říká, rozumět tomu, chápat proč to říká a následně sdělení správně interpretovat. Aktivním posluchačem je ten, kdo dovede pozorně vnímat informace, ve svých představách podržet

základní téma, o němž se mluví. Dobrý posluchač by měl umět dávat průběžně najevo svou pozornost, že řečníka vnímá, že ho poslouchá. Pokud se snažíme nebo chceme aktivně naslouchat, musíme dávat najevo náš vstřícný postoj, udržovat pozornost, sledovat řečníkův obličej, přikyvovat a pokud je na místě, potvrdit řečnickova slova. Příjemce by se neměl vyhýbat pohledu z očí do očí a nechat se ničím rozptylovat. Aktivně naslouchající je ten, který reaguje, dává zpětnou vazbu, podporuje, kritizuje.

Podle Koontze a Weihricha (1993) existuje několik pravidel, pomocí kterých by se mělo řídit, aby byla komunikace co nejefektivnější:

1. Odesílatel musí vědět, co chce sdělit.
2. Ke kódování je důležité použít symbolů, které jsou srozumitelné pro obě strany.
3. Důležitá je pečlivá příprava komunikace.
4. Je třeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce.
5. Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká.
6. Důležité jsou i emoce, protože sociální komunikace není pouze výměnou informací.

Mezi předpoklady efektivně fungující komunikace lze zařadit také pozitivní postoje a celková „naladění“ účastníků. Jedná se o přístup, kdy komunikující vnímají konkrétní záležitosti jako spíše inspirující, poskytující příležitosti a výzvy k jejich zlepšení, popisují Bedrnová a Nový (2002).

#### **2. 4. 2 Bariéry komunikace**

Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace nějak brání. Vymětal (2008, s. 37) to charakterizuje následovně: *„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“.*

V mnoha případech se může částečně překrývat komunikační šum a komunikační bariéra, respektive mohou v sebe vzájemně přecházet. Pokud se objeví šum v některém z prvků komunikace (komunikátor, vnímání, interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba) pak dochází ke

zkreslení smyslu sdělení nebo jeho pochopení a komunikace se tím hroutí, definují Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004).

Autoři dále vymezují, že jak v podnikové, tak interpersonální komunikaci existuje mnoho zdrojů šumů. Mezi ně může patřit **odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností**, kdy jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci odlišným způsobem.

Bedrnová a Nový (2002) doplňují, že šumy, ke kterým dochází v komunikačním procesu, jsou poruchy, které mohou být jednak **vnější**, jednak **vnitřní**. Vnitřní jsou dále členěny na momentální (fyzické a psychické) nebo dlouhodobější (osobnostní).

Za vnitřní rušivé faktory jsou považovány nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, časový stres či nepříznivé naladění osoby. Mezi vnější rušivé faktory se řadí např. nadměrný hluk, přílišné horko či chladno nebo také přítomnost cizí osoby v místnosti. Tyto skutečnosti mohou negativně narušit, popřípadě zcela znemožnit přenos informací.

Newstrom a Davis (1997) jsou toho názoru, že i když příjemce zprávu obdrží a vynakládá veškeré úsilí, aby ji správně dekodeval, existuje celá řada faktorů, která může toto sdělení omezit, narušit. Bariéry člení na **osobní, fyzické a sémantické**. Mezi tyto překážky řadí například náhle rozptylující hluk, emoce jednotlivých spolupracovníků, špatné návyky při naslouchání nebo vzdálenost mezi lidmi.

Manažeři považují poruchy v komunikaci za jeden z největších problémů. Podrobněji se překážkám a poruchám v komunikaci věnují Weihrich a Koontz (1993), kteří poukazují, že špatné plánování může být příčinou nejasného zaměření firmy. Nevhodná organizační struktura, nejasné standardy výkonnosti a další, mohou být nositelé problému.

Mezi nejčastější bariéry komunikace řadí Weihrich a Koontz (1993) **nedostatečné plánování**, které může bez náležité přípravy vést k nekvalitní komunikaci. Než začneme hovořit, měli bychom si celou záležitost dopředu promyslet, naplánovat nebo stanovit cíl sdělení.

**Nejasné předpoklady**, jelikož často dochází k tomu, že jsou opomíjeny důležité předpoklady, které se sdělením bezprostředně souvisejí. To pak může způsobit zmatky a poškození dobrého jména, jak odesilatele, tak i příjemce. Například zákazník sdělí prodejci, že by rád navštívil jeho podnik. Může přitom

předpokládat, že ho bude zástupce firmy čekat na letišti, že mu zarezervuje pokoj a připraví program návštěvy v podniku. Prodejce si může myslet, že zákazník přijede kvůli jiné záležitosti a při této příležitosti se chce v podniku pouze zastavit.

**Špatně vyjádřené sdělení**, v případě, že odesílatelova myšlenka je zcela jasná, její sdělení může obsahovat nevhodná slova, nesouvislý, špatně strukturovaný, frázovitý text a nepřesné vyjádření celkového účelu. Musíme mít na paměti, že nejasné a nepřesné sdělení může vést i k finančním ztrátám, a proto je nutné věnovat velkou péči správnému zakódování.

**Ztráty při přenosu**, kdy může dojít k poklesu přesnosti, jestliže sdělení prochází přes několik osob. Dalším vážným problémem se může stát zadržení sdělení. V obou případech je nutné sdělení opakovat, nebo pro přenos použít současně několika kanálů. Pro přenos téhož sdělení je vhodné používat více kanálů, aby při přenosu nedocházelo ke ztrátám informací.

**Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení** může vést ke snížení výkonnosti a také k neefektivnosti celého podniku. Je třeba, aby se posluchač vyhnul ukvapenému hodnocení toho, co jiný člověk říká. Lidé mají často tendenci souhlasit se vším, co se říká, místo toho, aby se snažili pochopit celkový rámec sdělení. Chápavé naslouchání může vést k vytváření lepších vztahů mezi lidmi a k lepší spolupráci manažerů, proto je žádoucí soustředěně a ukázněně naslouchat.

Komunikace může být narušena **nedůvěrou, hrozbou a obavami**. V prostředí, ve kterém se tyto síly projevují, bude sdělení zpochybňováno. Následkem nedůvěry může být nekonzistentní chování manažera. Hrozby mohou být důsledkem toho, že se lidé uzavírají do sebe, stávají se defenzivními nebo také překrucují informace. Ničím neomezovaný informační tok může vyústit v informační záplavu.

Na **přemíru informací** reagují lidé různě. Některé informace mohou přehlížet. Například, když člověk dostane velkou zásilku pošty, vědomě opomíjí některé dopisy, na které by bylo dobré odpovědět. Lidé, zaplaveni informacemi se mohou dopouštět chyb při jejich zpracování, mohou zpracování informací odkládat nebo je filtrovat. Při filtrování může nastat, že lidé dají přednost snadnějším záležitostem před záležitostmi složitými, které však mohou být významnější. Existuje celá řada dalších komunikačních překážek.

Lidé mají sklon k **výběrovému vnímání**, což v komunikaci znamená, že mají sklon slyšet pouze to, co chtějí slyšet, a další potřebné informace ignorují. Vnímání velmi těsně souvisí s **postojem** lidí, který ovlivňuje sklon k určitému způsobu jednání. Jedná se o vnitřní postoj vzhledem ke skutečnosti. Když si člověk učiní určitou představu, jen těžko může objektivně naslouchat tomu, co se říká.

Tento výčet doplňuje Vymětal (2008), který řadí mezi hlavní komunikační bariéry **nadměrnou a neadekvátní komunikaci**, která může vést k informačnímu zahlcení.

**Selhání zpětné vazby**, kdy komunikátor ztrácí jistotu, zda bylo sdělení správně pochopeno a interpretováno. **Rozdíly v postavení**, kdy může docházet ke skutečnosti, že zaměstnanci pečlivěji naslouchají svým nadřízeným než liniovým spolupracovníkům.

**Obavy z nepříjemností a neúspěchu**, které často vedou k zamlžování sdělení a zkreslování pravdivých informací.

**Sémantická nejasnost**, která spočívá v chybné interpretaci významu slova. Může být náhodná anebo také úmyslná. Může se týkat například reklamních sloganů společností. I jedno slovo může vyvolat u každého jinou představu.

**Fyzické nepohodlí**, snižující výkonnost v naslouchání i ve verbálním projevu, nebo nezvyklé prostředí, které může působit rušivě.

## 2. 5 Firemní komunikace

Ačkoliv není komunikace vždy nejjednodušší činností managementu, je však nedílnou součástí každé organizace. Špatně fungující komunikace má za následek chybně vypracované úkoly a vedení firmy i zaměstnanci jsou nespokojeni. Komunikace musí fungovat ve všech směrech. Proto musí být v každé organizaci vytvořeny vhodné podmínky pro komunikaci, a proto by se jí měla věnovat velká pozornost na všech úrovních managementu.

Firemní komunikace je síť, popisuje Mikulaščík (2003), která umožňuje nejen spolupráci, ale samotnou existenci organizace. Dá se říct, že je součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou.

Vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. Jak popisuje Hloušková (1998), jedná se o propojení jednotlivých pracovníků firmy,

kteří umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, nikoliv jen formální plnění povinností. Zaměstnanci firmy si tak mohou utvářet a vyjasňovat názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Vnitrofiremní komunikace je podstatným nástrojem firemní kultury, nástrojem vyjasňování firemních hodnot a v neposlední řadě i prostředek pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení míry motivace.

Hloušková (1998) dále uvádí, že vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci uskutečňovanou zaměstnanci uvnitř firmy, a to slovní i mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy. Většina manažerů se nesprávně domnívá, že na informační a motivační prvky má vliv pouze slovní a písemná komunikace. Větší část komunikace je však realizována mimoslovně, především činy vrcholových manažerů a ostatních členů vedení firmy, firemní strategií i cíli, úspěchy či neúspěchy, atmosférou na pracovišti a dalšími faktory, které s firmou souvisí a my si je však nemusíme ani uvědomit.

Komunikace uvnitř firmy může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky a také mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Jedná se o komunikaci mezi všemi účastníky, kteří jsou součástí organizace.

### **2. 5. 1 Komunikační toky**

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální, jak uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004). Tyto čtyři směry vytvářejí rámeček, ve kterém se komunikace v rámci organizace odehrává (viz. obr. 2.3).

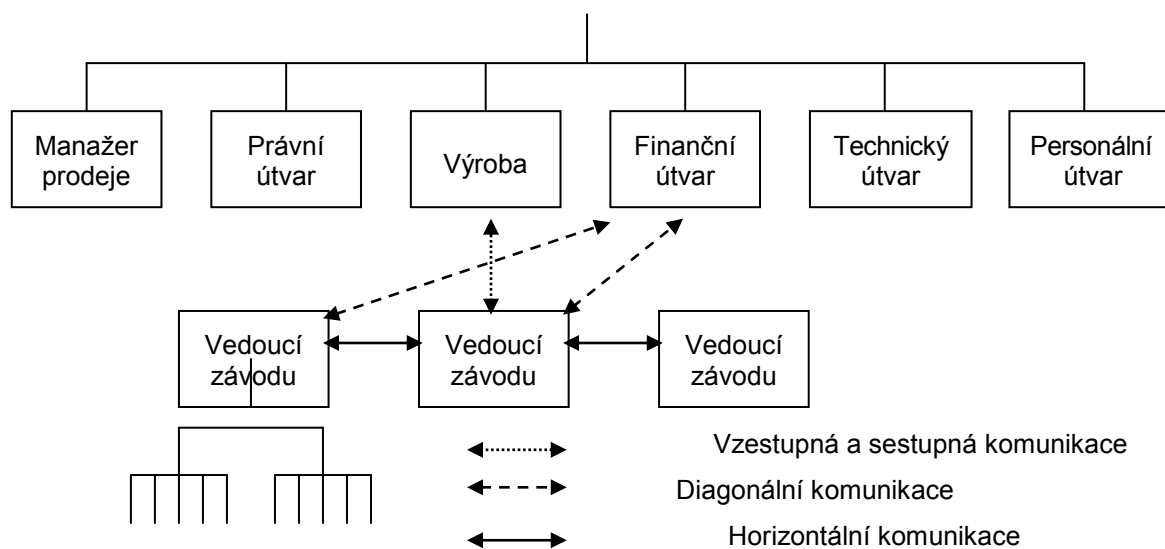
Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry, pomocí různých komunikačních kanálů. Podle Holé (2006) si lze představit komunikační kanál jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět.

Holá (2006) dále vymezuje pojem komunikační kanál jako soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci komunikačního procesu firmy. Kvalita kanálu je dána především rychlostí a kvalitou předávaných informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností,

relevancí či prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují.

Podle Weihricha a Koontze (1993) probíhá komunikace v organizaci směry shora-dolů, zdola-nahoru a napříč, přičemž velký důraz je kladen na komunikaci shora-dolů. Existuje velké množství důkazů, že pokud existuje pouze komunikační tok shora-dolů, vznikají často problémy.

Obr. 2.3 Komunikace v organizacích



Pramen: Donnelly, J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. *Management*. 2004. str. 513

### **Sestupná komunikace**

Sestupná komunikace směřuje „shora - dolů“, tzn. od jedince na vyšším stupni podnikového řízení k jedincům na nižší úrovni organizační hierarchie. Sestupná komunikace je nejčastěji realizována, vyjmenovávají Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004), pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, prohlášeními, procedurami, manuály, organizačními směrnicemi, příkazy, podnikovými publikacemi (podnikové noviny, časopisy) a intranetem.

Weihrich a Koontz (1993) zahrnují do sestupné ústní komunikace instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory a dokonce i pomluvy. Příkladem písemné komunikace mohou být memoranda, dopisy, příručky, brožury, popisy postupů nebo také elektronicky přenášené informace.

Při sestupné komunikaci často dochází ke ztrátě či k deformování informací. Lidé mnohdy nečtou směrnice v organizaci nebo je špatně pochopí, a proto je nutné použít zpětnou vazbu, aby bylo zjištěno, že informace byly interpretovány správně.

### ***Vzestupná komunikace***

Vzestupná komunikace, to znamená „zdola-nahoru“, probíhá od podřízených zaměstnanců k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie. Podle Weihricha a Koontze (1993) je někdy tento informační tok poškozován manažery, kteří „filtrují“ informace, zejména ty nepříznivé, aby se nedostaly k jejich nadřízeným. U této komunikace se bezprostředně vyžaduje objektivní a nezkreslený přenos informací. Mezi typické prostředky vzestupné komunikace patří systémy podávání návrhů, postupů pro vyřizování žádostí a stížností, reklamační systémy, konzultační schůzky, společná zasedání, neoficiální rozhovory, skupinová jednání, dotazníkové akce, rozhovory a činnost speciálních pracovníků pro vyřizování stížností.

Efektivní vzestupná komunikace vyžaduje vytvoření prostředí, které umožňuje podřízeným volnou komunikaci. Toho však lze těžko dosáhnout, zejména ve větších organizacích.

### ***Horizontální komunikace***

Jedná se o komunikaci na stejné úrovni řízení, tedy o komunikaci na stejném stupni organizační struktury. Podle Bělohlávka (1996) dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou flexibilitu a přizpůsobení ve srovnání s byrokratickými systémy, založenými výlučně na sestupné komunikaci.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) je v organizacích potřeba horizontální komunikace často přehlížena a nejsou pro ni vytvářeny podmínky. Autoři uvádějí jako příklad horizontální komunikace, když útvar účtárny komunikuje s útvarem marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci. Tento způsob komunikace zabezpečuje zejména neformální, spontánní koordinaci činností, nezbytné k efektivnímu fungování organizace. Horizontální komunikace se stává neefektivní, pokud jedna oblast nemá pochopení pro druhou. V důsledku toho se pak komplikuje rozhodování, plánování i koordinace.



## ***Diagonální komunikace***

Diagonální komunikace je nejméně používaným způsobem komunikace v podniku. Zahrnuje komunikaci s lidmi v jiných útvarech, kteří mohou být v hierarchii výše nebo níže. Tento typ komunikace zpravidla nerespektuje organizační strukturu a je používán, jestliže je efektivnější, než ostatní typy komunikace, například pro urychlení informačního toku, pro dosažení lepšího sdělení a koordinování úsilí k dosažení organizačních cílů.

I když je diagonální komunikace nejméně používaným komunikačním kanálem v organizaci, Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) zdůrazňují, že je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů

### **2. 5. 2 Komunikační nástroje**

Výběr jednotlivých forem závisí podle Holé (2006) na druhu, důležitosti konkrétní komunikace a dále na vzájemné znalosti komunikujících. Vymezení komunikačních forem je důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdělení a distribuce. Volba formy komunikace probíhá většinou na základě znalostí a zkušeností manažerů. Obecně nelze říci, která z forem komunikace je efektivnější, jelikož vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.

Holá (2006) rozlišuje ve firmě osobní (porada, pohovor), písemnou (manuály, předpisy) a elektronickou (e-mailové zpravodajství, intranet) komunikaci.

Ústní komunikace patří mezi nejpoužívanější formy a to díky své okamžité interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Největší výhodou je bezprostřední zpětná vazba všech účastníků komunikace. Ústní forma komunikace zahrnuje například diskuse, porady a pohovory. Jako nejdůležitější nástroje této formy komunikace uvádí:

#### ***Týmové porady***

Před konáním porady je důležité seznámit všechny účastníky s programem a také se zápisem z minulé porady, aby se všichni mohli co nejlépe připravit. Porada musí být vedena manažerem, či pověřeným pracovníkem, který ji bude

efektivně moderovat. Musí být jasně stanoven její začátek a také konec. Cílem porady je zadávání nových úkolů, kontrola již splněných a v neposlední řadě také prohloubení týmové spolupráce.

Efektivnost porad závisí na předchozí přípravě a na jejím strukturovaném průběhu. Týmové porady jsou velmi důležité a jedná se o nejefektivnější prostředek komunikace uvnitř organizace.

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

Vhodným nástrojem jsou shromáždění zaměstnanců celé firmy za účelem interní prezentace, týkající se strategických cílů pro nejbližší budoucnost, organizačních změn, výsledků, úspěchů uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců a dalších firemních souvislostí. Mítink musí zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskusi, ukončení bývá završeno neformální společenskou akcí.

### ***Dny otevřených dveří***

Dny otevřených dveří jsou postaveny na aktivním přístupu zaměstnanců k využití příležitostí spojených s možností diskusí a s objasňováním různých firemních záležitostí. Četnost těchto akcí je závislá na velikosti firmy a jejím postoji ke komunikaci. Efekt se odvíjí přímo od práce a ochoty konkrétních manažerů, jejich vůle a komunikačních schopností a dovedností.

### ***Interní školící programy***

Při těchto programech by měli manažeři přesvědčit a dostatečně stimulovat své lidi ke ztotožnění se s cíli firmy, které se odrážejí v dílčích cílech celého týmu. Firma by měla tyto programy podporovat, neboť objasnění je stavebním kamenem přijetí úkolů nebo změny.

### ***Konzultace***

Každý manažer by si měl vyhradit ve svém pracovním programu čas na konzultaci se svými spolupracovníky. Četnost konzultací a doba jejich trvání závisí především na vůli a ochotě manažera. Konzultace musí být zorganizovány, aby nijak nenarušovaly manažerův pracovní program.

## ***Společenské a sportovní akce***

Tyto akce se konají v rámci různých příležitostí, firemních výročí, na začátku či na konci důležitého období. Jsou vhodnou příležitostí pro získávání zpětné vazby, ale i pro neformální diskusi. Společenské a sportovní akce bývají spojeny například s interní prezentací nebo s posilováním týmové spolupráce. V uvolněné atmosféře se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti, či otevřeně vyslovit své názory na fungování firmy a podobně.

Do komunikace prostřednictvím médií se obecně řadí klasická písemná, vizuální a elektronická forma. Písemná komunikace se využívá především pro hromadné sdělení větší skupině zaměstnanců s cílem informovat v co největším záběru a v co nejkratším čase. Tato forma se nejčastěji používá pro komunikaci základních dokumentů, které vymezují činnost organizace, zejména informační potřeby zaměstnanců. Písemnou formu používají manažeři při komunikaci s podřízenými, zejména když chtějí zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Do písemné komunikace Bělohlávek (1996) zahrnuje dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články a tak dále.

Obzvlášť rozvoj informačních technologií ovlivňuje práci s písemnými dokumenty. Elektronická forma umožňuje velmi efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů prostřednictvím podnikového intranetu a elektronické sítě. Moderním fenoménem interní podnikové komunikace je komunikace přes e-mail, či jiné komunikátory jako je například program ICQ. Výhodou elektronické komunikace je rychlý přenos, přenos velkého množství informací a možnost průběžné zpětné vazby. Nevýhodou je však cena používaných zařízení, která je mnohdy vysoká.

Do vizuální komunikace Bělohlávek (1996) řadí výrazy, gesta, tabulky, grafy, fotografie, filmy nebo také videozáznamy. Vizuální forma je v podnikové komunikaci využívána především pro školící a instruktážní účely. Může být také použita jako doplňující forma ústní komunikace. Poskytuje přídavné vizuální podněty, dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo, ilustruje výklad, poskytuje vizuální záznam. Do komunikace prostřednictvím médií podle Holé (2006) zahrnujeme:

## ***Výroční zprávy***

Výroční zprávy bývají součástí podnikatelského plánu a jejich cílem je poskytnout souhrn aktuálních, důležitých informací o firmě. Jsou určeny vnější a vnitřní veřejností jako souhrnná zpráva, zahrnující například ukazatele prosperity firmy, konkrétní výsledky, plnění plánů, dosažení jednotlivých cílů, výsledky a jejich srovnání s minulostí, dokončené zakázky. Výroční zpráva musí odpovídat skutečnému stavu a nesmí obsahovat zkreslená data. Měla by vyznívat pozitivně s důrazem především na úspěchy.

## ***Firemní profil***

Firemní profil je dokument, který obsahuje základní informace o firmě, její historii, přehled principů, na nichž je firma postavena, formulaci firemního poslání a v neposlední řadě obsahuje také vizi firmy do budoucna. Ve firemním profilu mohou být zdůrazněné úspěchy, ukončené projekty u spokojených zákazníků a může tak být vhodnou součástí balíčku informací pro nové zaměstnance.

## ***Firemní časopis a noviny***

Firemní časopis a noviny bývají oblíbeným komunikačním kanálem jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zodpovědného vydavatele. Vydavatel, který je poctivý, nestranný, objektivní a má potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, je klíčovým faktorem úspěšnosti novin nebo časopisů. Velmi důležitý je obsah vydaných publikací. Vhodnou náplní firemních novin je přehled budoucích akcí, ale také rekapitulace těch minulých, výsledky testování produktů firmy a ukázky toho, co se o firmě říká, či píše.

## ***Nástěnky***

Vhodným komunikačním prostředkem jsou nástěnky, spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory, dotazy, či jiné příspěvky zaměstnanců, které mohou tvořit oboustranný komunikační kanál. Na nástěnkách lze velmi jednoduše aktualizovat informace a jsou vhodné zejména pro svoji jednoduchost. Jsou velmi praktické v situaci, kdy informace mají delší časovou platnost a je třeba, aby je zaměstnanci měli takzvaně pořád na očích, aby měli přehled o úkolech, plánech a akcích.

## **Intranet**

Intranet je interní elektronická síť podniku, přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám, která je majetkem firmy. Tato síť se používá ke sdílení informací, umožňuje interní komunikaci pomocí e-mailů nebo různých online komunikátorů. Webové stránky na intranetu jsou podobné, jako stránky na internetu, s tím rozdílem, že intranet je zabezpečen před neoprávněným přístupem.

## **Jiné nástroje interní komunikace**

Mezi jiné nástroje interní komunikace používané mezi zaměstnanci patří **Instant messaging (IM) neboli chat**. Tento moderní nástroj komunikace zahrnuje všechny aplikace, které umožňují komunikovat s jednou nebo více osobami prostřednictvím krátkých textových zpráv. Na rozdíl od elektronické pošty probíhá komunikace v reálném čase a protější strana tak může okamžitě reagovat, čímž se zvyšuje interaktivita komunikace. Chat je komunikační prostředek, který zvyšuje efektivitu práce a značně spoří náklady. Informace o tomto nástroji jsou zveřejněny na serveru workline.cz.

## **2. 6 Manažerské styly v komunikaci**

Manažerská komunikace patří k obávané činnosti organizace. Manažeři poskytují informace, které musejí být pochopeny, dávají příkazy a pokyny, snaží se ovlivnit a přesvědčit, což musí být akceptováno a musí se podle toho jednat. Manažeři musí umět správně komunikovat se svými podřízenými a vytvářet tak vhodné prostředí pro pracovní činnost. Manažeři, kteří chtějí efektivně komunikovat, mohou použít jak **nechráněné polohy**, tak **zpětné vazby**. Ve skutečnosti manažeři nejsou schopni obě tyto metody použít. Z tohoto hlediska rozeznáváme alespoň čtyři různé manažerské styly:

**Typ A** – manažeři nepoužívají nechráněné polohy, ani zpětné vazby. Manažer v tomto stylu není ochoten rozšiřovat oblast svých vlastních zkušeností, ani znalosti ostatních. Tento typ manažera je nepřátelský, úzkostlivý, chladný k ostatním lidem v organizaci. Manažeři typu A se projevují jako autokratičtí vedoucí. Pokud má organizace ve vedoucích pozicích hodně manažerů tohoto typu, hrozí jí neefektivní interpersonální komunikace.

**Typ B** – manažeři touží po dobrých vztazích se svými podřízenými. Nejsou schopni se otevřít a vyjádřit své pocity, tudíž nemohou použít nechráněné polohy a musí spoléhat na zpětnou vazbu. Podřízení nebudou takovým manažerům důvěřovat, protože vidí, že si manažer ponechává své nápady a názory pro sebe. Chování typu B projevují manažeři, kteří ponechávají věcem volný průběh a projevují nezájem.

**Typ C** – tito manažeři vysoce hodnotí své vlastní názory a nápady, opomíjí však názory a nápady jiných. Používají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby. Podřízení brzy poznají, že tento typ manažerů nemá žádný zvláštní zájem o komunikaci, ale mají zájem na mluvení. Podřízení těchto manažerů jsou nejistí, nepřátelští a otráveni.

**Typ D** – manažeři si jsou jisti ve svých funkcích, jsou ochotni sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od ostatních. Jedná se o nejefektivnější interpersonální komunikační styl, který vyváženým způsobem používá nechráněné polohy i zpětné vazby.

### 3. Charakteristika vhodné techniky průzkumu a příprava jeho realizace ve vybrané organizaci

Sociologický výzkum definuje Nový (1997) jako cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracování a interpretaci informací o sociální dimenzi objektivní reality. Je důležitou metodou poznávání postojů, názorů, hodnotových orientací, preferencí a jednání zaměstnanců. Plní poznávací, motivační a kontrolní funkci na všech úrovních, ve všech oblastech a fázích řídicího procesu. Realizaci sociologického výzkumu je možné rozdělit do tří etap.

**Přípravná etapa** je nejnáročnější a nejdůležitější etapou. Představuje sled základních kroků, které v rozhodující míře ovlivní množství a konečnou kvalitu získaných informací. Završením této fáze je zpracování dokumentu nazývaného „projekt výzkumu“, jehož součástí je:

1. *Formulace cíle výzkumu, charakteristika problémové situace* – zadání by mělo být formulováno jasně, jednoznačně a přiměřeně ve vztahu k řešenému problému. Cíl musí být reálně splnitelný.
2. *Pracovní hypotézy* – hypotézy jsou domněnky, jednoduchá tvrzení, v nichž definujeme očekávaná zjištění výzkumu. V průběhu sociologického výzkumu dochází k ověřování hypotéz, tedy k jejich potvrzení nebo vyvrácení.
3. *Objekt a předmět výzkumu* – objektem sociologického výzkumu je ta část společenské reality, na kterou se zaměřuje proces poznávání, zpravidla se jedná o určitou sociální skupinu. Předmětem výzkumu jsou významné vlastnosti, stránky a zvláštnosti objektu, které se přímo zkoumají.
4. *Stanovení zkoumaného vzorku* – důvodem, pro stanovení zkoumaného vzorku je velikost základního souboru. V sociologickém výzkumu je obvyklé, že objektem se stává velká skupina lidí, se kterou by se špatně pracovalo. Proto se statistickými postupy (kvótní výběr, náhodný výběr, vícestupňový výběr) stanoví vzorek, který bude reprezentantem základního souboru. Při stanovení vzorku, který zkoumáme, je nutné vycházet z velikosti základního souboru objektu výzkumu. Je nutné stanovit takový vzorek, který bude reprezentovat

základní soubor. Veškerá zjištění získaná v daném vzorku lze vztáhnout s určitou mírou pravděpodobnosti na celý soubor.

5. *Místo, čas výzkumu* – aby byly získané informace maximálně objektivní, je nutné zvolit vhodné místo a dobu jejich získávání.
6. *Časový harmonogram, rozpočet nákladů* – realizace empirického šetření se skládá z řady etap, které na sebe navazují. Tyto jednotlivé kroky jsou zachyceny v časovém harmonogramu. Jelikož je výzkum finančně náročný, je vyžadován předběžný rozpočet nákladů na realizaci dílčích etap.
7. *Nástroje získání empirických dat* – velice důležitá je volba výzkumné techniky. Jedná se o volbu metodického nástroje, pomocí něhož budou získána empirická data. Výběr tohoto nástroje je závislý na cíli výzkumu, charakteru zkoumaného problému a velikosti souboru respondentů.

**Realizační etapa** je orientována především na přípravu výzkumného terénu a vlastní získávání informací. Podmínkou pro získání maximálně objektivních informací je přiměřená motivace respondentů. Je nutné vysvětlit jim cíl, záměry i předpokládané využití výsledků výzkumu a maximálně je zapojit celkového výzkumu.

**Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace** je závěrečnou fází sociologického výzkumu. Nejprve zkontrolujeme, jak odpovídá struktura vzorku základnímu souboru. Dále zjistíme základní rozložení podle jednoho znaku a to pomocí statistických postupů (aritmetický průměr, modus, medián). Provedeme křížové třídění, tím, že spojíme fakta do systému vzájemných souvislostí a použitím vícerozměrných metod při zpracování empirického materiálu získáme kvalitativně vyšší informace. Provedením těchto kroků připravíme materiál pro interpretaci, to znamená přeložení zjištění z jazyka statistiky do jazyka sociologie. V závěrečné zprávě o výzkumu je zdokumentován průběh výzkumu obsahující vysvětlení smyslu a cílů, popis použití metod a zkoumaného souboru, vlastní poznatky, závěrečné shrnutí a doporučení pro praxi.



### 3. 1 Popis vybrané techniky (dotazník)

Dotazování považují Bedrnová a Nový (2002) jako nejběžnější a nejčastěji využívanou metodu, založenou na výpovědích dotazovaných lidí neboli respondentů. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) uvádějí, že velmi frekventovaným nástrojem sběru informací získávaných prostřednictvím respondentů v organizaci je **písemné dotazování**. V organizacích provádějí výzkumy většinou specializované týmy, které do podniku přicházejí za tímto účelem. Je vhodnější, aby výzkum prováděli lidé mimo organizaci, než zaměstnanci, kteří v podniku pracují. Je tím zaručena větší objektivita při získávání i zpracování informací.

V organizacích se provádějí nejčastěji výzkumy spokojenosti, resp. nespokojenosti zaměstnanců se situací v podniku, identifikace zaměstnanců s prací a profesí, průběh kariéry, včetně reflexe adaptačního procesu. Pro všechny tyto typy výzkumu je vhodné použít písemné dotazování jako hlavní nebo podpůrný nástroj sběru primárních informací.

Všechen úspěch písemného dotazování v organizacích se odvíjí od toho, jak se pracovníkům výzkumu podaří vysvětlit zaměstnancům smysl provádění výzkumu a zda se jim zdaří získat jejich zájem. Zaměstnanci, kteří jsou dotazováni, by měli brát výzkum vážně, důvěřovat mu a pečlivě odpovídat na všechny otázky.

Výhodou písemného dotazování je možnost oslovení velkého množství respondentů, jejich anonymita, dotazovaný si sám určí dobu, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek a také nižší náklady například ve srovnání s dotazováním ústním.

Nevýhodou písemného dotazování je nižší návratnost než u osobního dotazování, není možnost kontrolovat, zda dotazník skutečně vyplnil ten, komu byl adresován, při vyplňování může dojít k výskytu chyb, jestliže je dotazník složitější a respondent nepochopí otázku nebo požadovaný způsob vyplňování.

Nový (1997) popisuje, že dotazník má pevně fixované pořadí, obsah i formu otázek, zpravidla s předem formulovanými variantami odpovědí. Je předán konkrétním osobám k vyplnění, od kterých se následovně vybere zpátky. Aby bylo docíleno větší efektivity, je dobré respondentům dotazníky předávat osobně.

Při sestavování dotazníku a rovněž při tvorbě otázek musí výzkumník respektovat řadu pravidel sémanticko – pragmatických, sociolingvistických, sociálně psychologických, logických, formálních a také technologických. Jejich dodržení je dáno především zkušeností, předvídavostí výzkumníka a ověřováním v předešlých šetřeních v terénu.

Základním prvkem dotazníku jsou otázky. Jedná se o **otázky otevřené**, ty mají podobu dotazu s možností volného vyjádření odpovědi. Používají se tam, kde je nutné znát celou šíři odpovědi. Dále **otázky uzavřené**, to znamená, že mají zformulovaný dotaz i varianty odpovědí. A **otázky polootevřené**, které mají zformulovaný dotaz a uvedeny varianty odpovědi s tím, že jedna varianta není zformalizována a poskytuje respondentovi možnost volně se vyjádřit.

Otázky v dotazníku by se měly logicky odvíjet. Logická posloupnost by se neměla shodovat s logickou posloupností zkoumaného problému, respondent by neměl prozkoumat záměr autora dotazníku. Pokud nechceme respondenta hned na začátku vyplňování dotazníku nijak odradit, musíme dbát na to, aby první otázka, tak zvaná vstupní, respondenta příznivě citově naladila a motivovala ho k pokračování vyplňování. Poté může být zařazen blok obtížných otázek, protože respondent zatím není unaven. Za tímto blokem by měly následovat otázky mírně obtížné. Dotazník by měly uzavírat otázky snadné, které nevyžadují plné soustředění při odpovídání.

### **3. 2 Charakteristika vybrané organizace**

Praktickou část mé diplomové práce mi umožnila provést firma RSV, která byla založena v roce 1968 jako první kombinovaný podnik pro stavbu a zahradu v Evropě. Dnes má tento podnik velkoobchody v Německu, Lucembursku, Holandsku, Rakousku, Rumunsku, na Slovensku, ve Švýcarsku a České republice. V současné době patří ke koncernu 130 velkoobchodů v osmi evropských zemích.

Skupina RSV je jedním z předních provozovatelů hobbymarketů v Evropě a v posledních desetiletích vyrostl jako žádný jiný podnik v odvětví. V podniku je středem pozornosti zákazník, tak zvaný projektový zákazník. Podnik se zaměřuje na nabídku zboží v nadprůměrně vysokém množství, vedle velké nabídky zboží se dále soustřeďuje na tvorbu cen. Mezi další činnosti podniku patří profiservis, poradenství, financování a montážní servis. Podnik zavedl efektivní systém

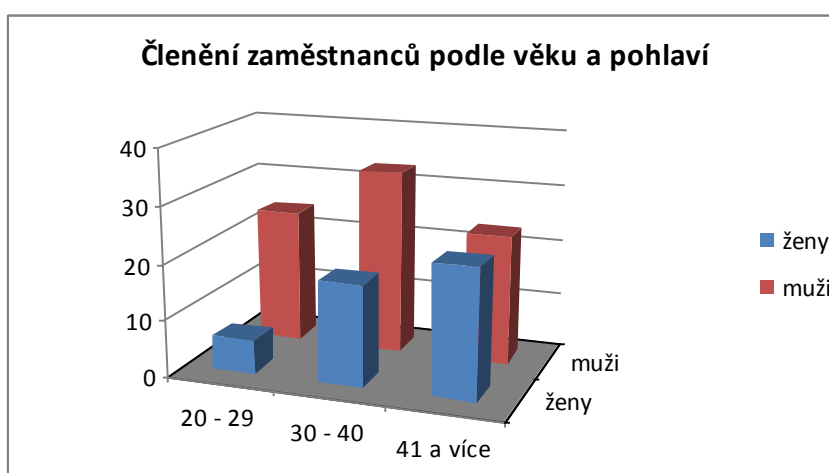
zbožního hospodářství, které je základnou pro optimální vyřízení skladu a nákup zboží podle potřeby. V podniku je středem pozornosti zákazník, který přichází s velkými plány. Podnik má k dispozici kvalifikované pracovníky, kteří disponují příslušnými odbornými znalostmi.

Podnik RSV má v České republice osm poboček, které mají svá sídla v Brně, Hradci Králové, Olomouci, Plzni, v Ostravě a v Praze se nacházejí dvě pobočky.

V mé diplomové práci se zaměřuji na jednu z poboček, která má své sídlo v Ostravě – Vítkovicích. Organizační struktura pobočky RSV – Vítkovice (viz příloha č. 1) je tvořena pěti odděleními. Každé toto oddělení má svého asistenta a vedoucího oddělení, kteří jsou zodpovědní za správný chod příslušného oddělení. Jedná se o oddělení zahrady, které je dále rozděleno na technickou a zelenou zahradu, oddělení dekorací a barev, pod které spadá oddělení koberců a podlah, oddělení náradí a elektra, oddělení stavebnin a dřeva, oddělení dlažby a sanity. V čele této pobočky stojí ředitelka. V pobočce Ostrava – Vítkovice je k únoru 2012 zaměstnáno 127 zaměstnanců. Z toho 77 mužů a 50 žen.

Nejpočetnější skupina zaměstnanců se nachází v rozmezí 30 – 40 let, druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 41 a více let a nejmenší zastoupení je ve věku 20 – 29 let.

Graf č. 1 Členění zaměstnanců podle věku.



Pramen: Vlastní zpracování podle poskytnutých údajů.

### 3. 3 Příprava a realizace průzkumu

Cílem průzkumu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací v organizaci. Toto zjištění jsem provedla pomocí metody písemného dotazování. Konkrétně jsem použila techniku dotazníku (viz příloha č. 2). Jedná se o poměrně spolehlivý způsob, jak hromadně získat potřebná data. Velkou výhodou této techniky je, že respondenti jsou chráněni anonymitou.

Dotazník se skládá z 15 otázek, přičemž 4 otázky jsou dále rozděleny do dalších podotázek. Prostřednictvím otázek v dotazníku zjišťuji, zda jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací na svém pracovišti, jak s komunikací mezi svými kolegy, tak s komunikací se svými nadřízenými. Dále zda respondenti dostávají potřebné, kvalitní informace pro svůj pracovní výkon a zda jsou jim poskytovány tyto informace včas. V závěru dotazníku jsem zařadila otázky týkající se vzestupné komunikace, tedy otázky týkající se možností zaměstnanců diskutovat se svými nadřízenými o svých pocitech v práci, připomínkách, o postupech plnění svých úkolů.

Všechny otázky v dotazníku byly uzavřené a pro jejich odpovědi jsem zvolila 4 stupňovou postojovou škálu:

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit

Výsledky z dotazníku jsem zpracovala pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru (VAP), který lze vypočítat podle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

$\bar{x}$  = VAP – vážený aritmetický průměr

$n_i$  - počet jednotek i-té třídy

$x_i$  - hodnota i-té třídy

Jelikož hlavní centrála firmy v České republice se nachází v Praze, realizace průzkumu byla provedena v jedné z poboček v Ostravě - Vítkovicích. V podniku jsem rozdala 25 dotazníků a z toho mi bylo vráceno 23 zpět, návratnost byla tedy 92 %. Dotazníky jsem rozdala respondentům osobně při doprovodu pověřené asistentky. Poprosila jsem o odevzdání dotazníků do druhého dne. Respondenti donesli vyplněné dotazníky asistentce, která mě při rozdávání dotazníků doprovázela na místo, které jim určila. U samotného vyplňování jsem tedy nebyla přítomna. V průběhu průzkumu se neobjevily žádné problémy a vše proběhlo v naprostém pořádku. Musím říci, že respondenti byli velice ochotni dotazník vyplnit.

## 4. Vyhodnocení dat získaných průzkumem a návrh opatření na zefektivnění komunikace

### 4. 1 Analýza získaných dat průzkumu

V této části budou uvedeny otázky, kterými byli respondenti dotazováni, číselné výsledky průzkumu, které budou k nahlédnutí v jednotlivých tabulkách, vyhodnocení a slovní okomentování odpovědí.

**Otázka č. 1: Jste celkově spokojený (á) s interní komunikací na Vašem pracovišti?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
1.	Jste celkově spokojený (á) s interní komunikací na Vašem pracovišti?	9	14	0	0	0	3,4

Na otázku zda jsou respondenti celkově spokojeni s interní komunikací na pracovišti, odpověděli dotazovaní velice kladně. Téměř  $\frac{1}{4}$  respondentů, tedy 9 z 23 dotazovaných odpovědělo, že je výrazně spokojeno. Větší polovina dotazovaných vyjádřila spíše spokojenost s interní komunikací na svém pracovišti. Negativní odpověď nezaznamenal nikdo z dotazovaných. Hodnota VAP je vysoká (3,4), to vyjadřuje, že zaměstnanci jsou tedy s interní komunikací na svém pracovišti spokojeni.

**Otázka č. 2: Jste spokojený (á) s komunikací mezi Vámi a Vašimi kolegy?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>2.</b>	<b>Jste spokojený (á) s komunikací mezi Vámi a Vašimi kolegy?</b>						
<b>2.1</b>	<b>Na poradách a schůzích (na pracovišti).</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,6</b>
<b>2.2</b>	<b>Na individuálních schůzkách v rámci pracovní doby.</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,5</b>
<b>2.3.</b>	<b>Při příležitostním setkání na pracovišti.</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,6</b>

Všichni respondenti odpověděli kladně na otázku, zda jsou spokojeni s komunikací mezi nimi a jejich kolegy na poradách a schůzích (na pracovišti). Více než ¼ dotazovaných je spíše spokojena s komunikací s nadřízeným na poradách a dokonce větší polovina respondentů vyjádřila, že jsou výrazně spokojeni. Hodnota VAP (3,6) je vysoká, a tudíž zaměstnanci jsou velice spokojeni s komunikací na poradách a schůzích (na pracovišti).

Pozitivní postoj vyjádřili respondenti také na otázku, zda jsou spokojeni s komunikací mezi nimi a kolegy na individuálních schůzkách v rámci pracovní doby. Rozložení odpovědí na tuto otázku je podobné jako u předchozí otázky, která se týkala spokojenosti s komunikací s kolegy na individuálních schůzkách v rámci pracovní doby. I v tomto případě je spokojenost vysoká. Hodnota VAP je 3,5 a respondenti jsou tedy rovněž spokojeni s komunikací mezi nimi a kolegy na individuálních schůzkách v rámci pracovní doby.

Rozložení odpovědí na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s komunikací mezi nimi a kolegy při příležitostním setkání na pracovišti je shodné jako u otázky č. 2.1, která se týkala spokojenosti s komunikací mezi kolegy na poradách a schůzích (na pracovišti). I v tomto případě je ¼ respondentů spíše spokojena a větší polovina respondentů je výrazně spokojena s komunikací mezi nimi a jejich kolegy při příležitostním setkání na pracovišti, čemuž také odpovídá vysoká hodnota VAP (3,6).

**Otázka č. 3: Co považujete za překážku komplikující Vaší komunikaci s kolegy?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
3.	Co považujete za překážku komplikující Vaší komunikaci s kolegy?						
3.1	Špatné osobní vztahy s kolegy (např. antipatie, lhostejnost, nadměrná rivalita apod.)	0	5	7	8	3	1,6
3.2	Není důvod ke komunikaci (např. nepracujete na společných úkolech apod.)	0	4	8	9	2	1,6
3.3.	Nedostatek času na komunikaci (např. jste příliš pracovně vytíženi).	1	11	4	6	1	2,2
3.4	Nerozumíte si spolu (např. příliš používají pro Vás nesrozumitelnou terminologii apod.).	0	0	10	11	2	1,3

Špatné osobní vztahy s kolegy má 5 respondentů z 23. Větší polovina dotazovaných odpověděla, že špatné osobní vztahy nekomplikují jejich komunikaci s kolegy. Poměrně velké množství nesouhlasných odpovědí se odráží i v ukazateli VAP (1,6). Tato hodnota je vyjádřením, že vztahy mezi kolegy jsou poměrně v pořádku.

4 respondenti z 23 považují za překážku komplikující komunikaci s kolegy, že nemají důvod ke komunikaci, tedy, že nemají např. možnost pracovat na společných úkolech. Necelá polovina odpověděla, že rozhodně není překážkou jejich komunikace to, že nepracují na společných úkolech a polovina odpověděla, že to spíše není překážkou, což se odráží i v hodnotě VAP (1,6). Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že to rozhodně překážka je.

Relativně největší překážka, která komplikuje komunikaci mezi kolegy, se jeví nedostatek času. U této odpovědi byla nejvyšší hodnota VAP a to (2,2). Za překážku to nepovažuje 6 respondentů.



Téměř všichni dotázaní se shodli, že odbornou terminologii nepovažují za překážku, která by komplikovala jejich komunikaci, VAP je u této otázky nejnižší (1,3). Dokonce žádný z respondentů neodpověděl rozhodně ano nebo spíše ano.

**Otázka č. 4: Jste spokojený (á) s tím, jak Vás Váš nadřízený informuje?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
<b>4.</b>	<b>Jste spokojený (á) s tím, jak Vás Váš nadřízený informuje?</b>						
<b>4.1</b>	<b>Na poradách (na pracovišti).</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,6</b>
<b>4.2</b>	<b>Na individuálních schůzkách (v rámci pracovní doby).</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,1</b>
<b>4.3</b>	<b>Prostřednictvím intranetu (vnitropodnikové informační sítě).</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3,1</b>
<b>4.4</b>	<b>Prostřednictvím telefonu.</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,2</b>

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s tím, jak je jejich nadřízený informuje na poradách (na pracovišti), větší polovina dotazovaných odpověděla, že jsou výrazně spokojeni. 1/3 respondentů, tedy 7 z 23 odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Protože jenom jeden dotazovaný uvedl, že je spíše nespokojen, ovlivnil minimálně průměrnou spokojenost s informováním nadřízeného na poradách (na pracovišti). Pozitivní postoj k informování nadřízeného na poradách se promítl do hodnoty VAP (3,6), která odráží přesvědčení výrazné většiny o významu informování nadřízeného na poradách. Je tedy zřejmé, že porady na tomto pracovišti jsou efektivním nástrojem pro sdělování informací.

Na individuálních schůzkách (v rámci pracovní doby) je 8 z 23 dotazovaných rozhodně spokojeno s informacemi, které dostávají od svého nadřízeného, 8 je spíše spokojeno. 1/3 respondentů, což je 8 z 23 odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni. Žádný z dotazovaných neuváděl, že by byl zcela nespokojen. VAP vykazuje hodnotu (3,1) což odráží výsledný názor dotazovaných na spokojenost informování nadřízeného na individuálních schůzkách (v rámci pracovní doby). Zaměstnanci jsou tedy jen převážně spokojeni s informováním vedoucího na individuálních schůzkách v rámci pracovní doby.

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s informovaností prostřednictvím intranetu (vnitropodnikové informační sítě), odpověděli dotazovaní kladně. Více než polovina dotazovaných uvedla, že jsou spíše spokojeni a dokonce 9 respondentů z 23 vyjádřilo výraznou spokojenost. Protože dva dotazovaní uvedli, že jsou rozhodně nespokojeni, ovlivnili minimálně průměrnou spokojenost a VAP má hodnotu (3,1). Hodnota VAP u této otázky je nižší, stejně jako u předchozí otázky a to znamená, že zaměstnanci jsou s formou podávání informací prostřednictvím intranetu méně spokojeni.

Spokojenost s informovaností prostřednictvím telefonu vyšla pozitivně. Více než 1/3 dotazovaných, tedy 8 z 23 odpovědělo, že jsou rozhodně spokojeni, polovina respondentů (12 z 23) je spíše spokojena a 3 dotázaní odpověděli negativně a to že jsou spíše nespokojeni. VAP je 3,2, což odráží výsledný názor dotázaných na spokojenost s informovaností prostřednictvím telefonu. Tato hodnota je vyjádřením, že převažují respondenti, kteří jsou spokojeni s informováním prostřednictvím telefonu.

***Otázka č. 5: Jsou Vám nadřízeným poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce v dostatečném množství (právě tolik, kolik jich potřebujete pro svoji práci).***

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
5.	<b>Jsou Vám nadřízeným poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce v dostatečném množství (právě tolik, kolik jich potřebujete pro svoji práci)?</b>	8	10	4	1	0	3,1

U této otázky můžeme vidět, že necelá polovina respondentů si je spíše jistá, tedy 10 z 23, že informace, které jim poskytují jejich nadřízení, splňují jejich požadavky, aby mohli svou práci bez problémů vykonávat. Menší polovina respondentů, tedy 8 z 23 se domnívá, že množství informací, potřebných k výkonu jejich práce má rozhodně k dispozici od svého nadřízeného. 5 respondentů z 23 zaznamenalo negativní odpověď a to, 4 že jsou spíše

nespokojeni s množstvím informací, které jim nadřízení poskytují pro výkon jejich práce, a 1 dotazovaný uvedl, že je zcela nespokojen. Průměrná spokojenost dotázaných s množstvím informací, které dostávají od svého nadřízeného, je 3,1. Tato hodnota vyjadřuje, že ne ve všech případech je poskytováno dostatečné množství informací.

**Otázka č. 6: Jsou Vám nadřízeným poskytovány kvalitní informace (tzn. jednoznačné, srozumitelné, pravdivé apod.)?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
6.	Jsou Vám nadřízeným poskytovány kvalitní informace (tzn. jednoznačné, srozumitelné, pravdivé apod.)?	10	10	3	0	0	3,3

Polovina respondentů, tedy 10 z 23, odpověděla, že informace, které jim jsou nadřízeným poskytovány, jsou kvalitní. Dotazování (10 z 23) považují tyto informace rozhodně za jednoznačné, srozumitelné, pravdivé, zkrátka takové, které jim práci usnadňují a považují tyto instrukce za vhodné pro splnění daného úkolu. Polovina respondentů, tedy 10 z 23, uvedla, že spíše dostává kvalitní informace. Okrajově se u několika (3 z 23) dotázaných objevil názor, že jim jsou poskytovány informace, které nejsou jednoznačné, srozumitelné, pravdivé apod. Průměrná spokojenost dotázaných s kvalitou poskytovaných informací je relativně vysoká, VAP je 3,3, což odráží výsledný názor dotázaných, že jsou spokojeni s kvalitou informací, které jim jsou poskytovány jejich nadřízenými.

**Otázka č. 7: Jsou Vám nadřízeným poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas, tedy tehdy, když je potřebujete?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
7.	Jsou Vám nadřízeným poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce včas, tedy tehdy, když je potřebujete?	12	8	3	0	0	3,4

Více než polovina dotazovaných je přesvědčena, že jim jsou rozhodně poskytovány informace potřebné pro výkon jejich práce včas. Více než 1/3 respondentů, tedy 8 z 23 zastává názor, že informace jsou jim spíše podávány včas a mizivá část dotazovaných (3 z 23 si spíše myslí, že je jejich nadřízení neinformují včas. Průměrná spokojenost dotazovaných s včasností poskytovaných informací, které jim dává jejich nadřízený je vysoká, VAP je 3,4. Respondenti jsou tedy ve většině případů spokojeni s poskytováním informací nadřízeným včas.

**Otázka č. 8: Jsou Vám nadřízeným poskytovány nepotřebné informace, které se Vás vůbec netýkají?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
8.	Jsou Vám nadřízeným poskytovány nepotřebné informace, které se Vás vůbec netýkají?	3	3	10	7	0	2,1

Skoro polovina dotazovaných vyjádřila, že jim spíše nejsou poskytovány nepotřebné informace, zkrátka takové, které se jejich práce vůbec netýkají. 1/3 respondentů, tedy 7 z 23 je přesvědčeno, že je jejich nadřízený rozhodně nezatěžuje informacemi, které se jejich práce netýkají. U několika (6 z 23)

dotázaných se objevil názor, že jim jsou poskytovány informace, které se jich vůbec netýkají a jsou pro ně tedy nepotřebné.

Toto rozložení odpovědí se promítlo do konečného údaje o průměrné spokojenosti s tím, zda jsou respondentům poskytovány informace, které se jich vůbec netýkají, VAP u této otázky je nižší, a to pouze 2,1.

**Otázka č. 9: Dokáže Vám nadřízený projevit spokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně napomenout, zkritizovat apod.)?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
9.	Dokáže Vám nadřízený projevit spokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně pochválit, podpořit, povzbudit apod.)?	5	10	8	0	0	2,9

Na otázku, zda nadřízený dokáže projevit spokojenost s prací podřízených, větší polovina dotazovaných vyjádřila kladnou odpověď. ¼ respondentů (10 z 23) uvedlo, že jejich nadřízený spíše dokáže povzbudit nebo chválit za splněnou práci, 5 dotazovaných z 23 si myslí, že jejich nadřízený rozhodně dokáže pochválit za odvedený výkon. Avšak zhruba 1/3, tedy (8 respondentů z 23) si myslí, že jejich nadřízený spíše nedokáže projevit spokojenost s jejich prací, tedy, že nedokáže pochválit za jejich dobře odvedenou práci. Průměrná spokojenost respondentů s tím, jak nadřízený dokáže projevit svoji spokojenost s prací svých podřízených, je 2,9. Tato hodnota vyjadřuje, že zaměstnancům jejich nadřízený dokáže přiměřeně projevit spokojenost s jejich prací jen průměrně.

**Otázka č. 10: Dokáže Vám nadřízený projevit nespokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně napomenout, zkritizovat apod.)?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
10.	Dokáže Vám nadřízený projevit nespokojenost s Vaší prací (tzn. přiměřeně napomenout, zkritizovat apod.)?	8	11	4	0	0	3,2

Většina respondentů (19 z 23) uvedlo, že jejich nadřízený dokáže přiměřeně projevit nespokojenost s prací, kterou vykonávají, tzn. přiměřeně napomenout, zkritizovat apod. Pouze menšina respondentů, tedy (4 z 23) si myslí, že jejich nadřízený spíše nedokáže projevit, že je nespokojený s výkonem, který podávají. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by ho nadřízený nedokázal napomenout v případě špatně odvedené práce. Velké množství pozitivních odpovědí má za následek, že i hodnota váženého aritmetického průměru je vyšší. VAP má u této otázky hodnotu 3,2.

**Otázka č. 11: Máte možnost s Vaším nadřízeným prodiskutovat Vaše námítky, připomínky, návrhy?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
11.	Máte možnost s Vaším nadřízeným prodiskutovat Vaše námítky, připomínky, návrhy?	9	13	1	0	0	3,3

Téměř všichni dotázaní se shodli na tom, že mají možnost prodiskutovat se svým nadřízeným námítky, připomínky či návrhy. Protože jenom jeden dotazovaný uvedl, že spíše nemá možnost sdělit svému nadřízenému své názory, ovlivnil minimálně průměrnou spokojenost s možností prodiskutovat s nadřízeným námítky, připomínky, návrhy. Tyto kladné výsledky se promítly do

hodnoty VAP (3,3), která představuje přesvědčení respondentů o možnosti diskutovat námitky, připomínky, návrhy s nadřízeným.

**Otázka č. 12: Stává se Vám, že jste při komunikaci se svým nadřízeným něčím rušení (tzn. hlasitý hovor kolegů, hrající rádio)?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
12.	Stává se Vám, že jste při komunikaci se svým nadřízeným něčím rušení (tzn. hlasitý hovor kolegů, hrající rádio)?	3	7	11	2	0	2,5

Více než polovina dotazovaných (13 z 23) uvedlo, že nejsou při komunikaci se svým nadřízeným nijak rušeni. Ale necelá polovina vyjádřila, že existují faktory, které narušují efektivní komunikaci mezi nimi a nadřízeným, jako překážku považují např. hlasitý hovor kolegů nebo hrající rádio. Toto velké množství nesouhlasných odpovědí se promítlo i do ukazatele VAP, který je 2,5.

**Otázka č. 13: Komplikují Vašemu nadřízenému následující problémy komunikaci s Vámi, resp. s dalšími jeho podřízenými?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
13.	<b>Komplikují Vašemu nadřízenému následující problémy komunikaci s Vámi, resp. s dalšími jeho podřízenými?</b>						
13.1	Vedoucí nemá jasnou představu o tom, které informace od něho očekáváte (neví, co Vám má sdělovat).	1	3	6	13	1	1,5
13.2	Vedoucí nemá zájem o efektivní komunikaci s Vámi.	0	2	5	15	1	1,3
13.3	Mezi Vámi a vedoucím jsou špatné osobní vztahy (nadměrná rivalita, nedůvěra, antipatie apod.).	2	0	3	17	1	1,3

Větší polovina respondentů vyjádřila, že situace, kdy vedoucí není schopen rozpoznat informace, které od něj podřízení očekávají, není rozhodně problémem, který komplikuje jejich komunikaci na pracovišti. Menšina dotázaných v tom problém vidí. 1 z dotázaných nebyl schopen u této otázky odpovědět. Průměrná spokojenost dotázaných s informacemi, které očekávají od svého vedoucího je průměrná. VAP vykazuje hodnotu 1,5. Toto vyjádření znamená, že zaměstnanci pocítují v této oblasti menší problém.

Výrazná většina pozitivních odpovědí se promítla do výsledné míry spokojenosti týkající se zájmu vedoucího komunikovat s podřízenými. Drtivá většina respondentů je přesvědčena, že nadřízený projevuje zájem o efektivní komunikaci, tedy takovou, která směřuje k vzájemnému pochopení a jasnému cíli. U této otázky opět nebyl schopen odpovědět 1 z 23 dotazovaných. Pozitivní postoj k zájmu vedoucího o efektivní komunikaci se promítl do hodnoty VAP (1,3), která odráží přesvědčení většiny dotázaných o významu efektivní komunikace mezi nimi a jejich nadřízenými. V této oblasti zaměstnanci nevidí problém.

Nadměrnou rivalitu, antipatii, nedůvěru nepovažuje výrazná většina respondentů za překážku, která by komplikovala komunikaci s jejich nadřízeným. Téměř všichni respondenti uvedli, že nemají špatný vztah se svým vedoucím. Okrajově se u několika (2 z 23) dotázaných objevil názor, že mají horší osobní vztahy se svým nadřízeným. U této otázky nezaznamenal svou odpověď pouze 1 z 23 dotázaných. Hodnota ukazatele VAP je 1,3. To znamená, že rovněž v této oblasti zaměstnanci nevidí problém.

**Otázka č. 14: Máte možnost informovat svého nadřízeného o tom, jak postupujete v plnění svých pracovních úkolů?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
14.	Máte možnost informovat svého nadřízeného o tom, jak postupujete v plnění svých pracovních úkolů?	12	11	0	0	0	3,5



Výrazná většina vyjádřila spokojenost, co se týče možností podávání informací svému nadřízenému o postupech plnění svých pracovních úkolů. Větší polovina respondentů (12 z 23), že mají možnost informovat svého nadřízeného o tom, jak postupují při plnění pracovních povinností, tedy, že jsou výrazně spokojeni. Menší polovina (11 z 23) uvedla, že je spíše spokojena. U této otázky žádný z dotázaných nevyjádřil negativní postoj. Ukazatel VAP dosáhl vysoké hodnoty, a to 3,5, což odráží výsledný názor dotázaných, že jsou spokojeni s možností podávání informací svému nadřízenému o tom, jak postupují v plnění svých pracovních úkolů.

**Otázka č. 15: Máte možnost informovat svého nadřízeného o svých pocitech, které souvisejí s Vaší prací (např. o míře spokojenosti s odměňováním, se vztahy na pracovišti, s pracovním vytížením, s pracovní perspektivou apod.)?**

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
15.	Máte možnost informovat svého nadřízeného o svých pocitech, které souvisejí s Vaší prací (např. o míře spokojenosti s odměňováním, se vztahy na pracovišti, s pracovním vytížením, s pracovní perspektivou apod.)?	12	9	2	0	0	3,4

Respondenti vyjádřili spokojenost s možností informování svého vedoucího o pocitech, které se týkají práce. Větší polovina respondentů (12 z 23) uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni a ¼ dotazovaných (9 z 23) uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Jen mizivá část dotázaných vyjádřila, že jsou spíše nespokojeni. Toto rozložení odpovědí se promítlo do údaje o průměrné spokojenosti, které je velmi vysoké (3,4) a zaměstnanci jsou tedy spokojeni s možností informování o pocitech souvisejících např. s mírou spokojenosti s odměňováním, s pracovním vytížením apod.

## **4. 2 Vyhodnocení výsledků průzkumu**

Dotazníkový průzkum byl zaměřen především na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a také mezi kolegy ve vybrané organizaci. Z výsledků sociologického průzkumu, který jsem ve vybrané organizaci realizovala, vyplynulo, že komunikace mezi řadovými zaměstnanci probíhá dobře. A komunikace mezi zaměstnanci a vedením podniku probíhá rovněž bez větších problémů. Celkově tedy dopadl průzkum dobře a u žádné z oblastí, na které jsem se zaměřila, nebyla zjištěna velká nespokojenost. Dotazník zahrnuje otázky z oblasti vertikální, horizontální, vzestupné a sestupné komunikace. V této kapitole zachycuji slovní a grafické zhodnocení jednotlivých oblastí komunikace.

Z reakce respondentů na otázku, zda jsou celkově spokojeni s interní komunikací, vyplynulo, že situace na pracovišti je dobrá. Všichni zaměstnanci vyjádřili spokojenost, což je pozitivní signál pro vedení podniku.

### ***Horizontální komunikace***

S horizontální komunikací, tzn. s komunikací mezi kolegy v oddělení a s kolegy z jiných oddělení panuje dle výsledků průzkumu vysoká spokojenost. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s průběhem komunikace na poradách a schůzích (na pracovišti) a zrovna tak i s komunikací při příležitostním setkání na pracovišti. Efektivnost komunikace při příležitostním setkání (v rámci pracovní doby) na pracovišti může být způsobena uvolněným prostředím, lidé si mohou lépe rozumět a to může komunikaci usnadňovat.

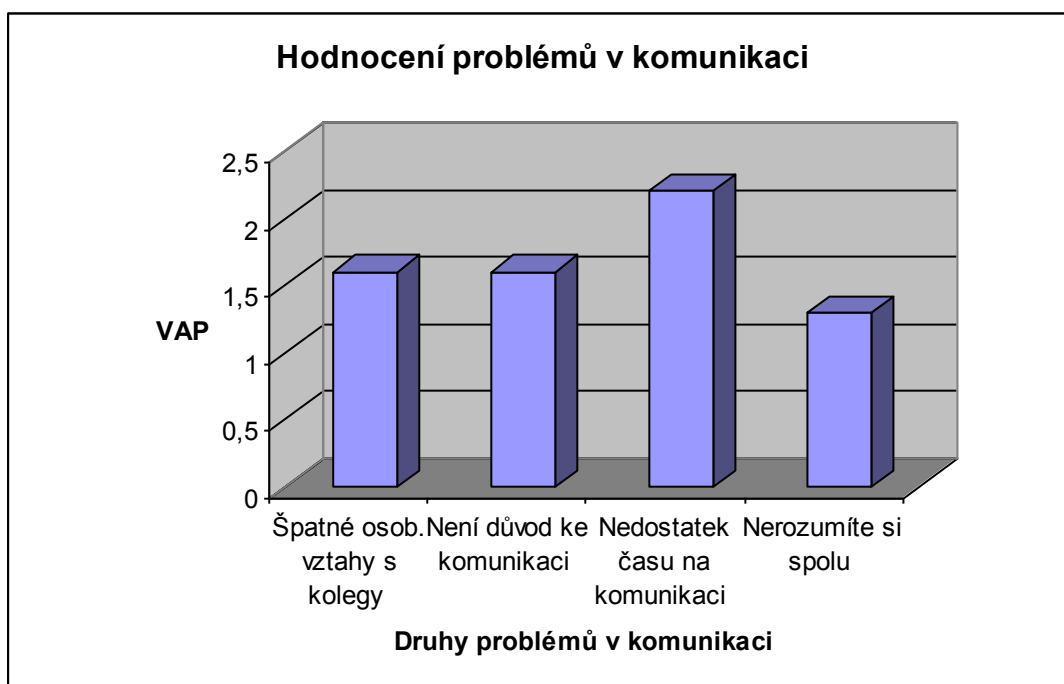
Chvályhodná je i skutečnost, že i průběh komunikace s kolegy na individuálních schůzkách v rámci pracovní doby je příznivý, což je pozitivní z hlediska dobrých pracovních vztahů na pracovišti.

V mnoha organizacích se mnohdy vyskytují problémy, které komplikují komunikaci, zkreslují ji a tím ji znehodnocují. To znamená, že není vytvořeno správné prostředí pro efektivní komunikaci. Problém, který může na pracovišti nastat je, že si zaměstnanci mezi sebou nerozumí, že někteří používají příliš odbornou terminologii, což může být pro některé nesrozumitelné. Z průzkumu vyplynulo, že toto není překážkou, která by jaksi komunikaci mezi kolegy ve zkoumané organizaci komplikovala.

Negativním faktorem komplikujícím komunikaci mezi kolegy se jeví podle hodnocení respondentů nedostatek času ke komunikaci. Z průzkumu vyplynulo, že mírnou překážkou v komunikaci mezi kolegy je, že nemají důvod s kolegy komunikovat, z důvodu, že třeba nepracují na společných úkolech a to může způsobit, že někteří zaměstnanci nemusejí zapadnout nebo nemusí být přijati do kolektivu. V současné době je tento faktor pouze mírnou překážkou. Myslím si, že by zaměstnanci měli více spolupracovat na společných úkolech a rozšířil by se tak jejich prostor ke komunikaci mezi sebou.

Ne příliš uspokojivé je, že mezi některými řadovými zaměstnanci jsou horší osobní vztahy, tzn. nadměrná rivalita, antipatie, lhostejnost. Jako nepříznivé se jeví, že někdy je komunikace narušována nežádoucími faktory, které komunikaci zkreslují, či ji znehodnocují. Závažnost problémů komplikujících horizontální komunikaci je zachycena v grafu č. 4.1.

Graf č. 4.1 Závažnost problémů v horizontální komunikaci



Pramen: Vlastní zpracování.

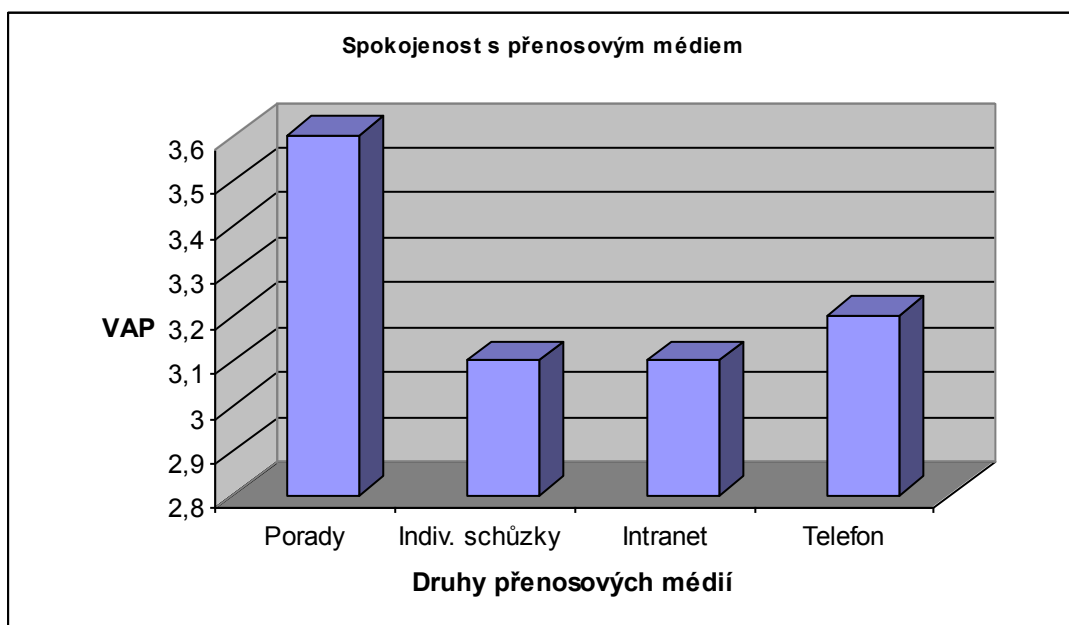
### **Sestupná komunikace**

Celková spokojenost s komunikací zaměstnanců s nadřízeným je poměrně vysoká. U sestupné vertikální komunikace „shora – dolů“, je respondenty vyjádřena vysoká spokojenost s tím, jak vedení firmy sděluje důležité informace o

firmě na poradách (na pracovišti). Tento výsledek je chválný, protože informovanost o hospodaření firmy, o vizích, cílech, firemních plánech a strategiích, je důležitým stabilizačním prvkem z hlediska míry fluktuace zaměstnanců. To, že jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak jim jejich nadřízený poskytuje důležité informace na poradách je velice pozitivní, protože lze říci, že zde funguje okamžitá zpětná vazba, která umožňuje nadřízenému zjistit, zda sdělení bylo řádně přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek. Tento způsob považují respondenti za efektivní, jelikož dochází k účelné výměně informací mezi nadřízeným a podřízenými. Pro naprostou většinu dotazovaných je efektivnější komunikace „tváří v tvář“, než prostřednictvím telefonu či intranetu (vnitropodnikové informační sítě).

Pozitivní je, že pro komunikaci „shora – dolů“ využívají vedoucí různých nástrojů a prostředků viz graf č. 4.2. U dotazovaných respondentů je nejoblíbenější ústní forma komunikace a to na poradách. Je tedy vidět, že porady na tomto pracovišti jsou efektivním nástrojem, který vede k efektivní komunikaci. Méně uspokojivých výsledků bylo dosaženo s komunikací zaměstnanců se svými nadřízenými na individuálních schůzkách (v rámci pracovní doby).

Graf č. 4.2 Průměrná spokojenost s přenosovým médiem v sestupné komunikaci



Pramen: Vlastní zpracování.

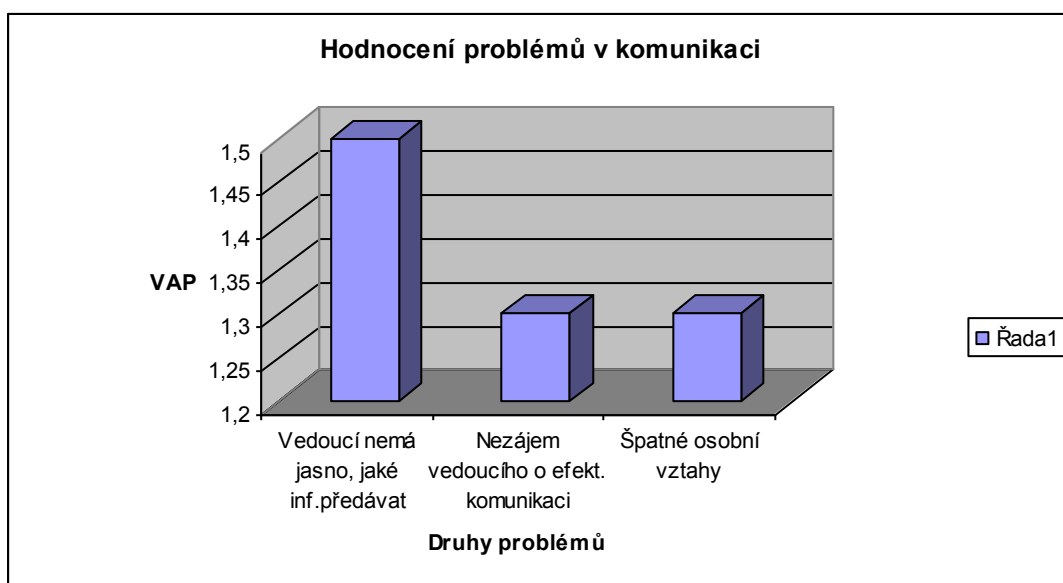
Pozitivním zjištěním je nejen spokojenost s informovaností směrem od vedení společnosti, ale i to, že zaměstnanci jsou spokojeni s včasností sdělení. To, že jim jsou poskytovány informace, které potřebují pro výkon své práce včas, je velmi podstatné, protože zejména důležité informace by měly být sděleny ve správný čas. Má – li vedoucí k dispozici informace, které podřízený potřebuje k výkonu své práce, měl by je bezprostředně poskytnout a neotálet jejich sdělení.

Poměrně kladně bylo reagováno také na kvalitu sdělených informací. Jasně, přesné, srozumitelné a pravdivé informace jsou nezbytné pro splnění požadovaného výkonu zaměstnance a pro dobře odvedenou práci.

Méně uspokojivě bylo reagováno na otázku, zda jsou zaměstnancům nadřízenými poskytovány dostatečné informace pro splnění požadovaného výkonu, tedy aby mohli svou práci vykonávat naplno. Jako nejslabšími místy informací ve směru od vedoucího k podřízeným se jeví poskytování nadměrného množství nepotřebných informací a situace, kdy vedoucí nemá jasnou představu o tom, které informace od něj podřízení očekávají. Nadřízený by se měl lépe zorientovat v tom, jaké informace od nich podřízení požadují a měl by pro ně tyto informace získat.

Pozitivním výsledkem v hodnocení spokojenosti s komunikací „shora – dolů“ je pak odmítnutí možnosti špatných vztahů s vedoucím nebo jeho nezájem o efektivní komunikaci. Výsledky tohoto hodnocení znázorňuje graf č. 4.3.

Graf č. 4.3 Závažnost problémů komplikujících sestupnou komunikaci



Pramen: Vlastní zpracování.

Z průzkumu vyplynulo, že nadřízený spíše dokáže projevit spokojenost s prací svých podřízených, umí je povzbudit, pochválit za dobře odvedenou práci. Téměř všichni zaměstnanci uvedli, že jejich nadřízený umí projevit nespokojenost s prací, kterou nevykonali nejlépe, tedy, že je dokáže přiměřeně zkritizovat nebo slovně pokárat za špatně splněnou práci.

Chvályhodného výsledku bylo dosaženo v otázce týkající se antipatie, nedůvěry mezi dotazovanými a jejich nadřízenými. Většina respondentů odpověděla, že nemají špatné osobní vztahy se svými nadřízenými, to je velmi pozitivní pro vedoucí ve vybrané organizaci. V podniku tedy nepanují žádné větší překážky, které by komunikaci na pracovišti komplikovaly.

### ***Vzestupná komunikace***

U tohoto typu komunikace, to znamená směrem od podřízených ke svému nadřízenému, bylo zjištěno výborných výsledků v případě možnosti informovat nadřízeného o postupu plnění svých pracovních úkolů, tedy s průběhem práce nebo případnými obtížemi v průběhu práce. V tomto případě nebyla zaznamenána jediná negativní odpověď. Toto zjištění je pozitivní, protože z výsledků průzkumu vyplynulo, že v organizaci funguje efektivní zpětná vazba.

Za příznivé lze považovat, že zaměstnanci mají možnost vyjádřit své názory, prodiskutovat návrhy, připomínky, námítky a nemyslí si, že by jejich nadřízení neměli zájem s nimi komunikovat. Tento přístup vedoucích rozhodně směřuje k efektivní komunikaci a patrnému zájmu o své zaměstnance.

Jako přínosné se ukázalo, že zaměstnanci jsou spokojeni s možností informovat svého nadřízeného, zda jsou spokojeni se systémem odměňování, s pracovní perspektivou a jaké panují vztahy na pracovišti v dané organizaci.

### **4. 3 Návrh opatření na zefektivnění komunikace**

Z výsledků prováděného sociologického průzkumu vyplynulo, že ve vybrané organizaci se neobjevily žádné závažné problémy, které by komplikovaly interní komunikaci. Ačkoli jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací na svém pracovišti, vždy je co zlepšovat. A proto navrhuji organizaci, ve které jsem průzkum prováděla, opatření, která by mohla vést k zefektivnění interní komunikace na jejich pracovišti.

Každý podnik, tedy i tento, by si měl zakládat na informovanosti svých zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že nalezené nedostatky jsou zejména ve špatné informovanosti nadřízeným. Z dotazníků je patrné, že zaměstnancům nestačí stávající množství podávaných informací a informace jsou tedy nedostatečné. Problémem v organizaci je, že samotný vedoucí někdy neví, které informace jsou nejpodstatnější a které informace od něj podřízený zaměstnanec očekává. Zaměstnancům je poskytováno málo potřebných informací nebo mnoho, které se jejich práce příliš netýkají. Proto je třeba si uvědomit, že nadřízený by neměl zahlcovat své zaměstnance přílišným množstvím zbytečných informací. Mohlo by tak dojít k přehlcení informacemi a zaměstnanci by mohli mít pocit, že jim jsou poskytovány zbytečné informace, které mohou vyvolat chaos. Vedoucí by se proto měl zaměřit na ty informace, které jsou skutečně pro zaměstnance důležité. Protože v žádném případě neznamena, že čím více informací, tím lépe.

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni s poskytováním informací na individuálních schůzkách v rámci pracovní doby. Vedoucí by se měl na tuto individuální schůzku předem připravit, například sestavit si záchytné body o průběhu informovanosti zaměstnance a rozmyslet si, které informace jsou potřebné danému zaměstnanci sdělit. Měl by se zaměřit na ty informace, které se týkají přímo osoby, se kterou nadřízený komunikuje a poskytnout jen ty informace, které jsou potřebné pro zaměstnance k výkonu své práce. Nadřízený by se měl snažit vytvořit na individuální schůzce příznivé klima pro komunikaci se zaměstnancem, jelikož uvolněné prostředí usnadňuje komunikaci a vede k efektivnější komunikaci. Pokud se jedná o informace, které by mělo znát celé příslušné oddělení, měl by vedoucí sdělit raději tyto informace všem zaměstnancům najednou, než individuálně. Může tímto zabránit, aby se informace nešířily mezi zaměstnanci ve zkreslené podobě. Bude tak mít jistotu, že poskytl všem svým podřízeným stejně kvalitní informace.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že nadřízený vyjadřuje přiměřenou spokojenost s vykonanou prací svých podřízených jen poměrně. Doporučila bych, aby nadřízený věnoval více pozornosti přiměřené pochvale za dobře odvedenou práci. Jelikož ústní pochvala od svého nadřízeného je jeden z největších motivačních faktorů při práci. Čím více je zaměstnanec motivován, tím více se snaží, aby odvedl co nejlepší výkon.

## 5. Závěr

Vnitrofiremní komunikace je nedílnou součástí podnikové kultury. Úroveň interní komunikace poukazuje na vyspělost firemních procesů a také na celkovou úroveň organizačního klimatu. Hlavní úlohou vnitrofiremní komunikace je dosažení informační propojenosti uvnitř firmy napříč organizační strukturou. To lze zajistit pomocí efektivně nastaveného toku informací mezi komunikujícími subjekty. Podstatným rysem fungující interní komunikace je dobře nastavený a účinně používaný zpětnovazební systém, díky kterému lze předejít různým nedorozuměním. Tento systém však vyžaduje určitou úroveň komunikačních schopností a dovedností jak ze strany nadřízených, tak i jejich podřízených. Systém vnitrofiremní komunikace je rovněž ovlivňován utvářen a ovlivňován úrovní komunikačních kanálů, forem a prostředků.

V rámci mé diplomové práce jsem provedla a vyhodnotila průzkum spokojenosti zaměstnanců s komunikací v mnou vybrané organizaci. Cílem této práce bylo zjistit a zhodnotit současnou úroveň spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací jak se svým nadřízeným, tak se svými kolegy na pracovišti.

Konkrétní informace o názorech respondentů, o stávající situaci na daném pracovišti byly zjištěny sociologickým průzkumem. Konkrétně jsem použila metodu dotazování, techniku dotazník. Dotazník jsem sestavila na základě mých teoretických znalostí a koncipovala ho tak, aby odkryl možné problémy vnitrofiremní komunikace. Ve vybrané organizaci pracuje 127 zaměstnanců. Sociologického průzkumu se nezúčastnili všichni zaměstnanci, ale jen výběrový vzorek, který se skládal z 25 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla 92%, díky tomu jsem mohla zpracovat a vyhodnotit získané informace. Dotazování bylo zrealizováno ve firmě RSV – Vítkovice v Ostravě v měsíci březnu letošního roku.

Z analýzy získaných dat jsem zjistila, že ve vybrané organizaci nejsou žádné závažné problémy v interní komunikaci a že zaměstnanci jsou spokojeni s celkovou komunikací na svém pracovišti. Ale i přesto, aby byla komunikace efektivnější, jsem pro menší nedostatky navrhla opatření. Zjistila jsem současnou situaci v podniku, analyzovala ji, vyhodnotila a na základě teoretických znalostí jsem se snažila navrhnout taková opatření, která by pomohla odstranit komunikační bariéry snižující efektivní komunikaci, což bylo cílem mé diplomové práce.



Na závěr bych chtěla zmínit, že efektivita vnitrofiremní komunikace závisí především na ochotě, zájmu a celkovém přístupu zúčastněných stran. Proto je důležité, aby byl vytvořený systém vzájemné interakce, který bude komunikační partnery náležitě stimulovat, uspokojovat a motivovat k neustálému rozvoji v komunikaci.

## Seznam použité literatury

- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.
- DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 569 s. ISBN 80-85605-45-7.
- MIKULAŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- NEWSTROM, John W. a Keith DAVIS. *Organizational behaviour*. 10th ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.
- NOVÝ, Ivan et al. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-433-9.
- STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006. 160 s. ISBN 80-245-1134-7.

SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

### **Jiné zdroje:**

Hornbach: *Podnik s historií ze dne 15. února 2012* [online]. Hornbach [15. 2. 2012]. Dostupné z: [http://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o\\_nas/index.html](http://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o_nas/index.html)

Work@line: *Chat – instant messaging ze dne 10. ledna 2012* [online]. Work@line [10. 1. 2012]. Dostupné z : <http://www.workline.cz/Pruvodce/Chat-instant-messaging.aspx>

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2012

.....  
Bc. Pavla Hanzlíková

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační struktura RSV – Vítkovice

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Tabulka souhrnných výsledků průzkumu