



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Komunikace na pracovišti, kompetence v komunikaci**  
**Communication in the workplace, competence in communication**

Bakalářská práce

Studijní program:   Ekonomika a management  
Studijní obor:       Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce:     Ing. Soňa Cupalová

**Vito Grygorsky**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Vito Grygorsky

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Komunikace na pracovišti, kompetence v komunikaci

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Communication in the workplace, competence in  
communication

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku komunikace v organizaci a komunikační kompetence nezbytné pro efektivní funkci organizace.
- Proveďte průzkum ve vybrané organizaci a posuďte vhodné řešení modelu firemní komunikace.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná šetřením ve vybrané organizaci.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumů či praktickými přístupy ve vybrané organizaci.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro funkční firemní komunikaci ve vybrané organizaci.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 40-60 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. 2014. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DEVITO, Joseph A. 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, James H. 2011. *Management.* Vyd. 1. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

VÝROST, Jozef. 2008. *Sociální psychologie. 2.,* přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 404 s. ISBN 978-802-4714-288.

VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.,* dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.


**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Soňa Cupalová

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**

.....

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

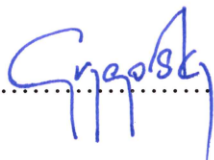
.....  
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

.....  
**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**

.....

## **Vzor citačního záznamu**

GRYGORSKY, Vito. *Komunikace na pracovišti, kompetence v komunikaci*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 28. 4. 2015

podpis: .....

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval Ing. Soně Cupalové za odborné vedení, připomínky a poskytování podnětných rad. Další poděkování patří vedení SOŠ pro administrativu EU za ochotnou spolupráci.

## **Abstrakt**

Cílem této bakalářské práce je teoretické vymezení problematiky komunikace v organizaci a dílčí vymezení komunikačních kompetencí nezbytných pro efektivní komunikaci v organizaci.

V teoretické části práce je blíže popsána obecná komunikace, dále pak komunikace na pracovišti, komunikační kanály, směry a formy v organizaci. Pozornost je věnována komunikačním bariérám a manažerské komunikaci. V praktické části je na základě teoretických východisek proveden prostřednictvím dotazníkového šetření průzkum modelu firemní komunikace střední odborné školy. V šetření je zjišťována efektivita komunikace a spokojenost zaměstnanců s nastaveným komunikačním modelem. Na základě vyhodnocení a interpretace dat jsou managementu organizace doporučena konkrétní opatření.

Bakalářská práce má praktické využití při evaluaci a případné korekci vnitrofiremní komunikace šetřené organizace.

## **Klíčová slova**

Komunikace, komunikace na pracovišti, komunikační bariéry, manažerská komunikace, kompetence v komunikaci

## **Abstract**

The aim of this thesis is the theoretical definition of communication in an organization and the partial specification of communication competencies necessary for effective functioning of the organization.

The theoretical part describes more general communication, as well as workplace communication, communication channels, directions and forms of organization. Attention is paid to communication barriers and managerial communication. In the practical part, a quest survey focused on company communication in a secondary school was conducted. Based on the evaluation and data interpretation specific recommendations are made to the management.

The thesis has practical use in the evaluation and possible changes of internal communication of the surveyed organization.

## **Key words**

Communication, workplace communication, communication barriers, managerial communication, competence in communication

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>7</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Komunikace na pracovišti</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Komunikace – vymezení pojmu</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 Komunikace na pracovišti – pojetí a význam</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 Cíle a prvky komunikace v organizaci</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 Funkce komunikace v organizaci</b> .....	<b>14</b>
<b>1.5 Komunikační kanály a proces komunikace</b> .....	<b>14</b>
<b>1.6 Komunikační směry v organizaci</b> .....	<b>16</b>
<b>1.7 Formy komunikace v organizaci</b> .....	<b>19</b>
<b>1.8 Komunikační bariéry</b> .....	<b>22</b>
<b>1.9 Manažerská komunikace</b> .....	<b>23</b>
<b>2 Kompetence v komunikaci</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1 Základní komunikační kompetence</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2 Specifické komunikační kompetence – prezentační dovednosti</b> .....	<b>34</b>
<b>3 Empirická část</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1 Metodologie výzkumu</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2 Interpretace dat</b> .....	<b>40</b>
<b>Diskuze výsledků, vlastní doporučení a závěr</b> .....	<b>48</b>
<b>Seznam použitých informačních zdrojů</b> .....	<b>50</b>
<b>Příloha – Dotazník</b> .....	<b>53</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>55</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>55</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>55</b>



## Úvod

Umění mezilidské komunikace patří mezi nejobtížnější dovednosti, které mají stále větší a větší význam. Mají rozhodující význam pro efektivní řízení lidí, a komunikace se tak stává významným nástrojem úspěšnosti nejen jednotlivce, ale i organizace. Komunikační dovednosti jsou základem a nejdůležitější součástí měkkých dovedností. Pokud člověk ovládá umění komunikovat, je ve většině případů i dobrým týmovým spolupracovníkem nebo manažerem. Armstrong (2006, s. 45) uvádí, že lidé cítí potřebu komunikovat. Stejný pohled má i Keller (2012, s. 49), který říká, že každý člověk díky komunikaci poznává prostředí, v němž se pohybuje, a pokud je komunikace efektivní, lidé člověka akceptují a přijímají mezi sebe.

Cílem této bakalářské práce je teoretické vymezení problematiky komunikace v organizaci a dílčí vymezení komunikačních kompetencí nezbytných pro efektivní komunikaci v organizaci. V teoretické části práce bude blíže popsána obecná komunikace, dále pak komunikace na pracovišti, komunikační kanály, směry a formy v organizaci. Pozornost bude věnována i komunikačním bariérám a manažerské komunikaci. V praktické části bude na základě části teoretických východisek definovaných v první části, proveden průzkum modelu firemní komunikace specifické organizace.

Za objekt výzkumného šetření je zvolená známá a úspěšná střední škola s propracovanou komunikační strategií. Bakalářská práce bude mít širší uplatnění jako dílčí analyticko-evaluační materiál, využitelný nejen zmíněnou institucí, ale i jinými institucemi podobného typu.

Při studiu literatury autor zjistil značnou terminologickou nejednotnost v používání odborných výrazů vztahujících se k předmětu práce. Například formy komunikace dle Mikuláščíka (2010, s. 84), označuje Výrost (2008, s. 218) termínem „způsoby komunikace“, Konečná (2009, s. 131) „typy komunikace“ a McQuail (2009, s. 31) „druhy komunikace“. Stejná nejednotnost v termínech se projevila např. u výrazu komunikační kanál, kdy někteří autoři synonymicky používají výraz „komunikační směr“. Pro účely této práce proto autor používá výraz formy komunikace a komunikační kanál.

## 1 Komunikace na pracovišti

Komunikace je ze všech lidských vlastností a dovedností považována za nejdůležitější a nejužitečnější. Schopnost efektivně sdělovat informace výrazně ovlivňuje nejen náš soukromý život v osobních a přátelských vztazích, v roli člena nebo vůdce skupiny, ale výrazně od nepaměti zasahuje i náš život profesní. Dobře komunikovat bylo nezbytné již v Antice. „*Ve starém Řecku a Římě bylo nezbytností dobře komunikovat. Sokrates, Platon a Aristoteles jsou součástí téže historie komunikace, která je dnes pořád velmi důležitá jak pro existenci organizací, tak pro vývoj kariéry jedinců.*“ (Donnelly 2011, s. 505). Schopnost správně komunikovat s okolím je umění, které ne každý ovládá, upozorňuje Drucker (2004, s. 220) a zároveň říká, že předpokladem dobré komunikace je znalost samotné komunikační struktury a procesů, které v ní probíhají.

Kvalita a úroveň komunikace na pracovišti fakticky ovlivňuje výkonnost a efektivitu každé organizace. Základní principy a struktura komunikace na pracovišti se shodují s obecnou teorií komunikace, proto bude v následující kapitole popsán a vysvětlen základní model komunikace, jeho složky a funkce. Součástí kapitoly bude deskripce faktorů ovlivňujících schopnost porozumět danému sdělení. V další části bude teoreticky vymezena problematika komunikace na pracovišti se zaměřením na její formy, směry a bariéry, které ji mohou negativně ovlivnit.

### 1.1 Komunikace – vymezení pojmu

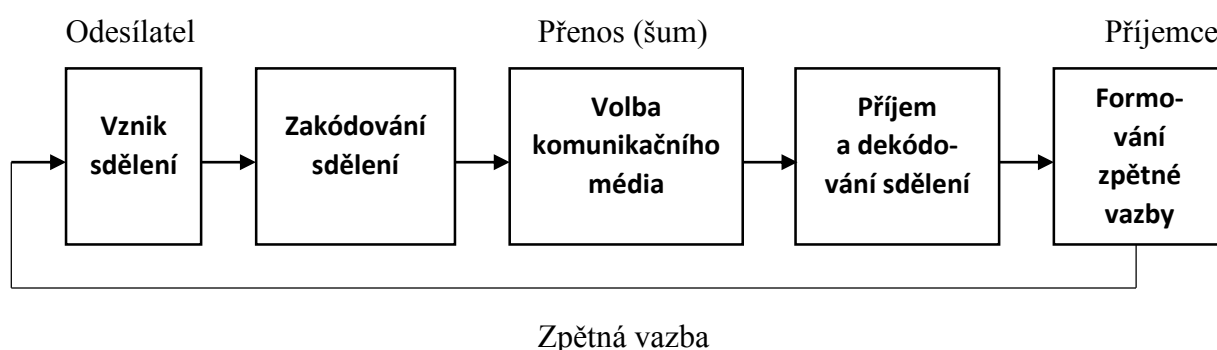
S odvoláním na latinský původ slova definoval Hausenblas (in Vybíral, 2009, s. 25) komunikaci široce jako „společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“. Komunikaci jako pojem, který má široké použití, označuje i Mikuláščík (2010, s. 11). Podle něj může být použit i jako označení přemísťování myšlenek, informací, postojů, pocitů, od jednoho člověka k druhému. Donnelly (2011, s. 507) komunikaci definuje jako přenos vzájemného porozumění prostřednictvím určitých symbolů. Shodně komunikaci definuje i Holá (2011, s. 19), která říká, že jde o proces, který má jednoznačný cíl, a sice dorozumět se.

Strukturou komunikace rozumíme vymezení jednotlivých účastníků komunikace a způsobu, jakým se komunikace přenáší, uvádí Nakonečný (2009, s. 289). Komunikaci považuje za komplementární jev, kde se role jednotlivých aktérů střídají. Na jedné straně stojí komunikátor, tedy ten, kdo něco druhému sděluje a své sdělení kóduje. Na druhé straně stojící komunikant, který je předmětem sdělování, toto sdělení dekóduje. Obsah sdělení tzv. komuniké je tedy zakódovaná informace, putující komunikačním kanálem. Nakonečný (2009, s. 290) vymezuje strukturu komunikace následovně:

- kdo (komunikátor – odesílatel, sdělovatel),
- co říká (komuniké, sdělení),
- komu (recipient – příjemce),
- čím (druh komunikace – slova, signály aj.),
- prostřednictvím jakého média (rozhovor tváří v tvář, telefonát, email),
- s jakým úmyslem (motivace k rozhovoru, záměr),
- s jakým účinkem (pochopení účelu, vyvolání určitých emocí nebo jednání).

Vymětal (2008, s. 29) se na strukturu komunikace dívá obdobně, jen některé dílčí části pojmenovává jinak. Grafické znázornění struktury, jak ji definuje Vymětal:

**Obrázek 1 Schéma komunikačního modelu**



Zdroj: Vymětal, 2008, s. 30

Urban (2011, s. 31) uvádí, že pro mezilidskou komunikaci existují určité předpoklady, a sice:

- *existence spojení,*
- *existence komunikačního vztahu mezi jejími účastníky,*
- *připravenost komunikovat,*
- *komunikační otevřenost.*

„*Jsou-li tyto předpoklady splněny, dochází k procesu komunikace, tedy ke vzniku jednotlivých komunikačních situací*“ (Urban, 2011, s. 32). Pavlovská uvádí, že komuniké, které je součástí struktury komunikace, nemusí být pouze informace, která se předává mezi účastníky probíhající komunikace. Doslova říká „*při komunikaci dále dochází k předávání pocitů, postojů i nálad*“ (Pavlovská, 2005, s. 19). Stejný význam sociálnímu kontaktu v procesu komunikace přikládá i Pokorný (2004, s. 10).

Procesu, při kterém příjemce sdělení shromažďuje informace a následně je vyhodnotí, říkáme zpětná vazba.

„*Akce a reakce v komunikaci jsou určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale i tím, jak si dotyčná osoba vykládá přijaté sdělení. Lidé jednají a reagují jak na základě bezprostřední situace, tak na základě své minulosti, předchozích zkušeností, postojů, kulturních návyků a mnoha návazných činitelů*“ (DeVito, 2008, s. 33).

Obdobně zpětnou vazbu neboli feedback definuje i Mikuláščík (2010, s. 84), který ji chápe jako reakci na přijatou zprávu, a to buď v podobě potvrzení či způsobu interpretace. Zároveň říká, že zpětnou vazbu každý přijímáme a poskytujeme jinak. Feedback považuje za důležitý proto, že účastníky komunikace udržuje v komunikační situaci a podává aktuální informace o tom, jak je sdělení přijímáno a chápáno. Jestliže cílem komunikace je porozumění, zpětná vazba je nezbytná, uvádí Holá (2011, s. 23). Podle Vymětala (2008, s. 35) zpětná vazba plní poznávací, sociální, regulační, podpůrnou a inspirující funkci.

Efektivní zpětná vazba, kterou poskytujeme, by měla být:

- specifická a věcná (zaměřená na fakta a „objektivní kritéria“),
- názorná (využívající příklady),
- zdůrazňující silné stránky možnosti rozvoje,
- podporující a rozvíjející důvěru,
- sdělovaná s respektem k citům a postojům příjemce,
- zohledňující reálné možnosti příjemce,

- zaměřená na pozitivní změnu.

Při přijímání zpětné vazby bychom se měli zaměřit na:

- naslouchání a projev porozumění,
- poskytování adekvátních neverbálních signálů,
- vyjasnění souvislostí,
- výběr z více možností,
- zajištění času na zpracování zpětné vazby (po dohodě je možné „vzít si čas“),
- uvážlivé rozhodnutí, jak reagujeme. (Tureckiová, 2007, s. 67)

Heger (2012, s. 15 -16) tvrdí, že komunikující mohou předvídat reakce svého partnera a přizpůsobit tomu tvorbu vlastního sdělení. Opatření ke zjištění zpětné vazby je žádoucí činit v celém procesu komunikace. To je důležité zvláště v komunikaci s managementem. Jak uvádí Armstrong (2014, s. 661), právě zde je nutné velmi pečlivě zohledňovat správné užití symbolů odpovídajících vzdělání a schopnostem příjemců.

## **1.2 Komunikace na pracovišti – pojetí a význam**

Každou organizaci tvoří lidé, a proto je komunikace mezi nimi základní podmínkou jejího úspěšného fungování a rozvoje, uvádí Sperandio (2008, s. 9-11). Zároveň říká, že dobře fungující komunikace uvnitř organizace je základem a hybnou silou veškerého dění, je důležitým stimulem pro stabilitu a motivaci lidí, nástrojem k udržení loajality zaměstnanců. Podle Holé (2011, s. 25) komunikaci v organizaci dělíme na interní a externí. Interní komunikace probíhá uvnitř organizace a externí představuje komunikaci organizace s jejím okolím.

K tomu, aby komunikace mezi managementem organizace a zaměstnanci fungovala, je nezbytné splnit následující předpoklady. Jejich vzájemná komunikace musí být především záměrná, způsob komunikace by měl odpovídat záměru. Dále by měla být kognitivní, tedy smysluplná a racionální. Zejména pro manažery je dobré užívat pozitivní komunikace. V případě, kdy sdělují například kritiku, měli by myslet na to, že by měla být sdělována přijatelně.

Mohelská (2012, s. 183 - 184) uvádí, že informace, které vnímáme, přijímáme na základě svých znalostí, vlastní emocionální interpretace a předchozích zkušeností. Jestliže manažer věnuje malou pozornost způsobu, včetně projevů svého chování, ale i okolnostem, při kterých svým podřízeným sděluje nějaká nařízení, jen těžko může očekávat jejich aktivní spolupráci.

Veškeré formy komunikace, které jsou nám známé, poskytují nepřehledné množství způsobů, jak v organizaci komunikovat a které druhy mezi sebou kombinovat. „*Jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého, jde o interpretaci jednotlivých složek komunikačního projevu. Většinou celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu, v jedné prezentaci jako podpůrné působení, mnohdy i nekontrolovaně a neúmyslně*“ (Mikuláščík, 2010, s. 31).

### **1.3 Cíle a prvky komunikace v organizaci**

Komunikační cíle jsou v jednotlivých organizacích různé a bývají rozpracovány v komunikačních strategiích a plánech. Hlavním cílem komunikace v organizaci podle Mikuláščíka (2010, s. 31-37) je správné porozumění, a to bez ohledu na velikost skupiny, ve které komunikujeme.

Holá (2011, s. 2) uvádí, že proto, aby organizace efektivně fungovala, musí zajistit informační potřeby zaměstnanců, aby všichni členové organizace věděli, co mají dělat a proč. Je nutné, aby věděli, jaké jsou cíle managementu, aby sdíleli hodnoty, mise a společné vize. Armstrong (2006, s. 663) tvrdí, že strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na analýze tří aspektů, a sice co chce říci management, co chtějí slyšet pracovníci a na analýze problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací. Výsledky těchto analýz mohou naznačit, jaké systémy komunikace by se měly v organizaci vytvořit.

Aplikaci jednotlivých prvků komunikace do prostředí organizace rozděluje Donnelly (2011, s. 509 - 512) následujícím způsobem. Komunikátorem se obecně myslí osoba, která je původcem sdělení. V organizaci to jsou obvykle manažeři, zaměstnanci či celé útvary, ale i organizace sama. Všichni komunikují mezi sebou, manažeři například s ostatními manažery, ale i se svými podřízenými a vrcholovým vedením organizace, dále pak s klienty či dodavateli. Organizace komunikuje například s trhem, veřejností, odbory, ale především se svými zaměstnanci. Každý z těchto komunikátorů je zdrojem nějaké zprávy, kterou předává dál. To, jak osoba konkrétní zprávu vnímá a jak si ji interpretuje, je kritickým momentem. Stejně sdělení může být vnímáno odlišně vrcholovým manažerem organizace a jinak jejím běžným zaměstnancem, a sice proto, že každý disponuje jinými zkušenostmi a jiným povědomím o dané problematice atd.

## 1.4 Funkce komunikace v organizaci

Podle Mikuláščíka (2010, s. 118) komunikace slouží pěti základním funkcím v podniku.

**Úkolová pracovní funkce** – pro kvalitně a efektivně odváděnou práci v organizaci je nutné, aby komunikace probíhala oboustranně, a to mezi managementem a pracovníky. Plnění úkolů a termínů je přímo závislé na komunikaci.

**Sociálně podporující funkce** – pouze v takovém podniku, kde se pracovníci cítí potřební a adekvátně ohodnocení, je harmonie. Pracovníci vědí, že je jejich práce pro organizaci podstatná a vidí, že napomáhají k dosahování cílů organizace.

**Motivační funkce** – správně nastavená a fungující komunikace, nejen mezi samotnými kolegy, ale především s managementem organizace, dokáže občas pracovníka stimulovat víc než jeho finanční ohodnocení.

**Integrační funkce** – pocit sounáležitosti s určitou organizací mohou zajistit týmové porady, teambuildingové akce či z hlediska firemní kultury jméno organizace nebo např. její logo.

**Inovační funkce** – pracovníci jsou daleko spokojenější, když mají v organizaci prostor pro inovaci. Vědí, že mají možnost se realizovat a mít vliv na organizaci jako celek.

Nefungující komunikace v organizaci může mít mnoho dopadů, upozorňuje Výrost (2008, s. 224), na zaměstnance organizace, může zaměstnance demotivovat, vést ke špatné koordinaci procesů a činností. V případě, že se nedostatky neodstraní, organizace může v konkurenčním prostředí snižovat svoji efektivitu, což v konečném důsledku může vést ke konkurenční neschopnosti a zániku organizace.

## 1.5 Komunikační kanály a proces komunikace

Komunikace jako taková umožňuje přenos informací, které mají nějakou informační hodnotu, a probíhá mezi komunikátorem a příjemcem. DeVito (2008, s. 32) říká, jelikož je informace nehmotná, je nutné ji zakódovat, tedy převést do vhodné podoby, aby bylo možné ji spojit s konkrétním přenosovým médiem. Přenos takové informace probíhá komunikačním kanálem. Tímto kanálem se rozumí médium, které je nositelem sdělení, uvádí Mohelská (2012, s. 183). Totožně komunikační kanál definuje i Donnelly (2011, s. 509), který říká, že

kanálů, prostřednictvím kterých komunikujeme, je celá řada. Heger (2012, s. 14) uvádí, že kanál se nedá fyzicky vymezit, protože sám o sobě je velmi variabilní. Jako příklad při mluvené komunikaci uvádí přirozené prostředí, ve kterém se šíří slova, nebo uměle vytvořená média, jako jsou televize, mobilní telefon, počítač připojený na síť, nebo dopis či kniha. Heger současně upozorňuje, že pokud je přítomno větší množství účastníků komunikace, kteří souběžně používají více komunikačních kanálů a propojují je, vzniká komunikační síť. V takové síti se díky novým technologickým možnostem, komunikace po obsahové i technické stránce násobí.

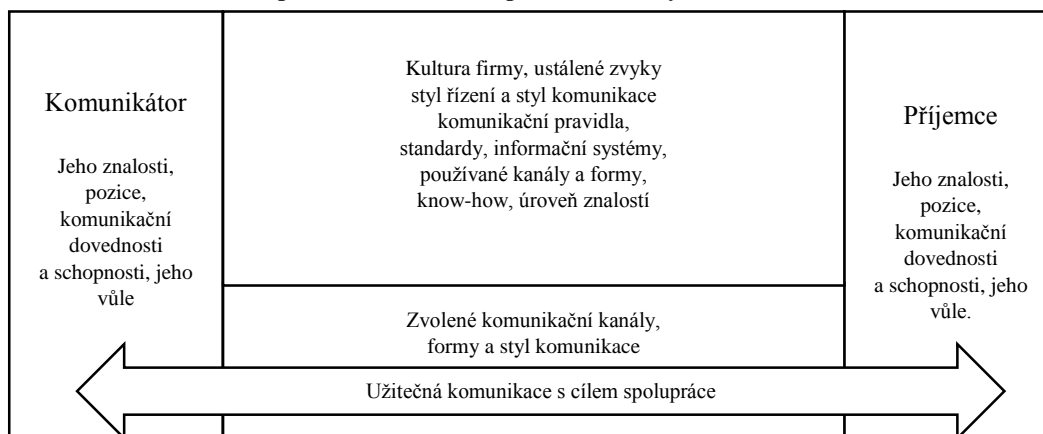
Armstrong (2014, s. 664) upozorňuje, že je nezbytné použít rozumný počet komunikačních kanálů k zajištění toho, aby byla zpráva doručena adresátům. Zároveň tyto kanály dělí na intranetové, písemné a verbální. Do písemných řadí podnikové časopisy a noviny, věstníky a nástěnky. Do verbálních řadí schůze, skupinový brífink a systémy informování veřejnosti. Podle Armstronga stále více organizací spoléhá na systém vnitřní elektronické pošty a na intranet, zejména na těch pracovištích, kde většina zaměstnanců má přístup k internetu. Největší výhodou tohoto kanálu interní komunikace je, že prostřednictvím intranetu lze rychle šířit informace velkému množství pracovníků. Druhou největší výhodou intranetu je, že může sloužit jako zdroj oboustranné komunikace při interních šetřeních organizace.

*„V souvislosti s formálním či neformálním charakterem vztahu účastníků komunikace lze v organizaci vymezit formální a neformální komunikační kanály. Za formální komunikační kanál považujeme takový, který je obvykle určen organizační strukturou, organizačními a řídicími vazbami v organizaci“* (Holá, 2011, s. 198). Jde o oficiální komunikační kanály, prostřednictvím kterých se předávají informace vertikálním či horizontálním směrem. Za neformální kanál považujeme komunikační síť vytvořenou prostřednictvím vzájemných osobních kontaktů zaměstnanců z různých útvarů organizace bez ohledu na jejich organizační stupeň. Na základě těchto osobních kontaktů dochází k výměně informací neformální cestou (tamtéž).

Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy znázorňuje níže uvedený obrázek. Vymezuje základní prvky komunikačního procesu ve vazbě na prostředí organizace. Impulzem komunikátora ke komunikaci je potřeba spolupráce s příjemcem. Jeho komunikace je ovlivněna jeho osobností, znalostmi a pozicí. Komunikátor se ovšem do jisté míry přizpůsobuje nastaveným podmínkám v organizaci a konkrétnímu kontextu komunikace. Současně komunikátor volí strategii podle příjemce.



**Obrázek 2 Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy**



Zdroj: Holá 2011, s. 24

Pro úplnost komunikačního procesu je podle Mohelské (2012, s. 184) nezbytné, aby příjemce sdělení dekódoval. Jedná se o proces myšlení a interpretace sdělení příjemcem. Dekódování je založeno na základě předchozích zkušeností a také podle určitých individuálně nastavených pravidel. Komunikaci lze považovat za efektivní, pokud je dekódované sdělení co nejbližší záměru komunikátora. K problémům v komunikaci často dochází právě proto, že účastníci komunikace neumí přijímané sdělení správně dekódovat. Příjemce sdělení je proto nezbytné brát v úvahu již v okamžiku, kdy komunikátor formuluje sdělení, které chce předat. Vymětal (2008, s. 34) v problematice dekódování upozorňuje na šумы, které proces komunikace nabourávají.

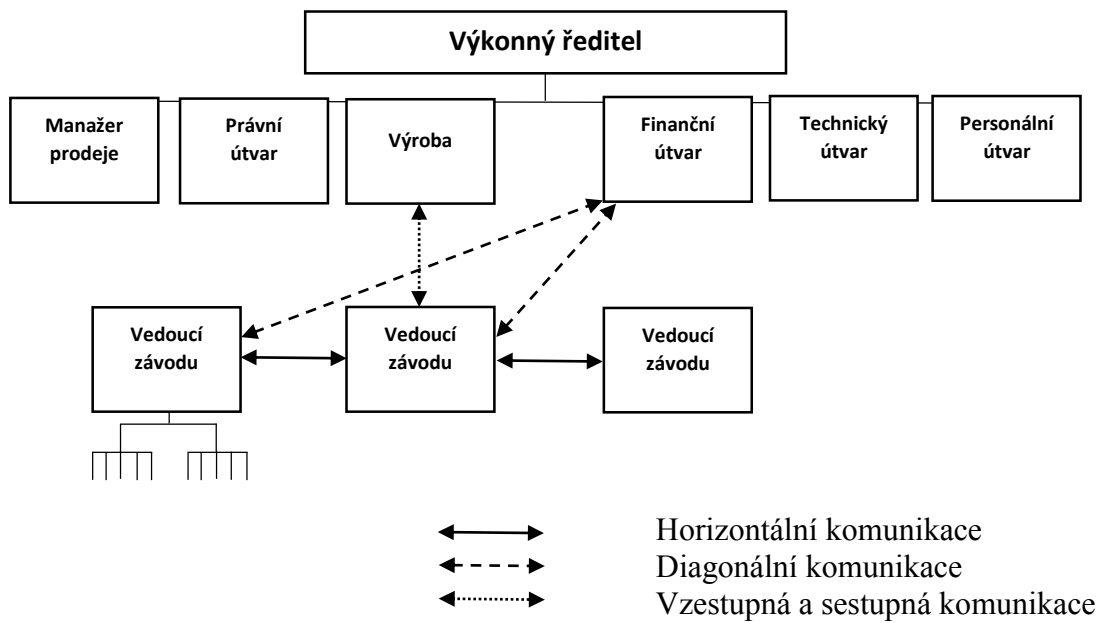
## 1.6 Komunikační směry v organizaci

Podle Donnellyho (2011, s. 512 - 516) by organizační struktura podniku měla poskytovat dostatek prostoru pro komunikaci ve čtyřech směrech – sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Veškerá komunikace organizace se odehrává v rámci těchto čtyř směrů. Každý z nich umožňuje manažerovi nahlížet na překážky, které stojí v cestě efektivní podnikové komunikace, a nalézat prostředky k jejich překonávání. Sestupnou komunikaci obvykle představují instrukce, které proudí od manažerů na vyšších stupních k zaměstnancům na stupních nižších. Kromě instrukcí to jsou také stanoviska, prohlášení či manuály. Mohelská (2012, s. 187) upozorňuje, že manažer by nikdy neměl zapomínat na to, že právě jeho komunikace s podřízenými má kromě informační dimenze i dimenzi sociální. Pokud manažer odmítá respektovat osobnost podřízeného a zastává názor, že je v rozporu s jeho postavením v hierarchii organizace, aby se přizpůsoboval a volil vhodnou formu a způsob, jak k zaměstnanci bude přistupovat a jednat s ním, škodí jak sobě, tak i celé organizaci.

Vedení organizace si často neuvědomuje, že právě zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších informačních zdrojů organizace, uvádí Holá (2011, s. 40). Nejedná se pouze o informace o jejich zaměstnavateli, které šíří v kruhu svých známých, přátel a rodiny, ale i o jejich chování, jednání a reprezentaci organizace ve spolupráci s jejími dalšími partnery. Vzestupná komunikace je proto velice důležitá pro obě strany, jak pro management organizace, tak i pro její zaměstnance. Pro manažery slouží jako efektivní nástroj pro zpětnou vazbu, kterou získává od svých podřízených prostřednictvím schránky, do které mohou vha- zovat návrhy a připomínky, s čím jsou a s čím nejsou spokojeni. Dalším možným nástrojem pro tento způsob komunikace jsou porady či skupinové schůze. Pro zaměstnance organizace je vzestupná komunikace důležitá zejména proto, že to je mnohdy jediná cesta, jak vedení upozornit na věci, o kterých management nemusí vědět.

Horizontální komunikace představuje komunikaci mezi jednotlivými útvary či odděleními společnosti (případně členy jednotlivých oddělení, kteří jsou na stejné hierarchické úrovni). Podle výsledků šetření více než šedesát procent zaměstnanců řady organizací tvrdí, že tato forma komunikace je v jejich organizaci neefektivní, uvádí Donnelly. Následkem neefektivní horizontální komunikace je nepochopení funkce té či oné oblasti v organizaci. Příkladem takové komunikace je jednání vedoucího ekonomického úseku s vedoucím technického úseku o nákladech na opravu technicky opotřeбенého výrobního stroje. Pokud organizace věnuje komunikaci v tomto směru malou pozornost a nevytváří dostatek mechanismů pro její správné a efektivní fungování, může to vést ke komplikaci při rozhodování, plánování, ale i spolupráci mezi jednotlivými úseky organizace. Posledním směrem komunikace, který dle Donnellyho (2011, s. 512 - 516) tvoří rámec efektivně fungující komunikace v organizaci je komunikace diagonální. I přesto, že se jedná pravděpodobně o nejméně používaný komunikační kanál, ve správnou chvíli může být pro firmu velice užitečný. Praktickým příkladem takovéto komunikace, který Donnelly zmiňuje, může být podání informací od zaměstnance z úseku prodeje přímo auditorovi, který provádí velkou kontrolu v organizaci a vyžaduje specifické informace přímo od prodejce. V takovém případě použití diagonálního kanálu ušetří organizaci a auditorovi čas a podstatně sníží množství práce, které by bylo zapotřebí v případě, kdyby informace postupovala tradičními kanály, tedy nejdříve směrem nahoru a pak horizontálně.

Obrázek 3 Komunikace v organizacích



Zdroj: Donnelly 2011, s. 513

## 1.7 Formy komunikace v organizaci

Komunikace má podle Mikulášťíka (2010, s. 123) proměnlivou podobu. Uvádí, že komunikátor v závislosti na individuálních odlišnostech partnera, s nímž komunikuje, má širokou škálu možností, jaký způsob komunikace zvolit. Komunikující strany by měly brát zřetel na celou řadu proměnných, jako jsou situace, kdy komunikace probíhá, úmysl, postavení komunikujících, či počet komunikujících osob. Lze ji dělit podle nejrůznějších kritérií. Výrost (2008, s. 217 - 230) poukazuje na souvislost komunikace a společenských vztahů. Vyzdvihuje myšlenku, že komunikace probíhá vždy v určitých společenských vztazích, ať už jde o vztahy meziosobní či k sobě samotnému. Tyto vztahy se projevují i v samotné komunikaci.

Komunikaci lze dělit různými způsoby. Urban (2011, s. 25) uvádí, že jedním z primárních kritérií dělení lidské komunikace je využívání síly mluveného slova. Z tohoto hlediska komunikaci dělí na verbální a neverbální. Verbální komunikaci dále definuje jako komunikaci uskutečňovanou prostřednictvím mluvené a psané řeči. Shodně tuto formu komunikace definuje i Vymětal (2008, s. 112), který říká, že se jedná o vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka.

Méně zřejmá jsou nezamýšlená sdělení, která se projevují neverbální komunikací. Podle Mohelské (2012, s. 183) se jedná o komunikaci nepoužívající slov, tuto formu komunikace užíváme nejčastěji. Úsměv, mračení se, způsob podání ruky, uzavřená či obranná pozice se zkříženýma rukama či uspořádání nábytku v kanceláři, všechno to je neverbální komunikace. Často nám o komunikátorovi prozradí víc než jeho verbální projev. Je však nezbytné umět správně interpretovat neverbální signály, které komunikátor vysílá. „*Neverbální komunikace potvrzuje, doplňuje a upřesňuje informace předávané slovy nebo zdůrazňuje jejich význam a náš vztah k nim*“ (Tureckiová, 2007, s. 71).

Mimo klasického dělení na komunikaci verbální a neverbální můžeme komunikaci dělit podle dalších kritérií, např. Mikulášťík (2010, s. 31 - 37) komunikaci dělí do třiceti dvou druhů, kromě výše uvedených například na vědomou a nevědomou, kognitivní a afektivní, pozitivní a negativní, shodnou a neshodnou, asertivní a agresivní, manipulativní a pasivní, jednosměrnou a dvousměrnou, dále pak na komunikaci postrannou, tváří v tvář a komunikaci zprostředkovanou.

DeVito (2008, s. 29 - 30) komunikaci dělí následovně na:

**Interpersonální komunikaci**, kterou popisuje DeVito (2008, s. 28) jako vysílání a přijímání jak verbálních, tak i neverbálních sdělení mezi dvěma a více lidmi. Má osobní charakter a dodržuje jednotu místa a času. Nejčastější formou verbální interpersonální komunikace je rozhovor uvádí Urban (2011, s. 30).

**Intrapersonální komunikaci**, kterou definuje jako vnitřní komunikaci neboli rozhovor se sebou samým. „*De facto se jedná o určitou samomluvu a soukromý monolog, který není vyjadřován zvukově ani písemně. To ale neznamená, že se nemůže odehrávat jako vnitřní dialog. Intrapersonální komunikace zpravidla probíhá zkratkovitě a v jistých myšlenkových skocích*“ Urban (2011, s. 30).

**Skupinovou komunikaci**, kterou definuje jako komunikaci, prostřednictvím které spolu komunikují více než dvě osoby. Dále uvádí, že této formy komunikace užíváme v rodině či pracovním týmu, a to s cílem sdílení informací či řešení problémů.

**Veřejnou komunikaci**, kterou Urban (2011) i Konečná (2009) definují obdobně, a sice jako neosobní komunikaci, která umožňuje přenášet sdělení k početným cílovým skupinám. Jako příklad dále uvádí vysokoškolskou přednášku nebo projev politika na předvolebním meetingu.

Další forma lidské komunikace, která v dnešním světě zaujímá výsadní postavení, je **zprostředkovaná komunikace**. „*Velká část dnešní komunikace probíhá prostřednictvím počítačů. On-line komunikace je nyní významnou součástí lidské praxe po celém světě. Je to komunikace důležitá v oblasti osobní, společenské i profesionální*“ (DeVito 2008, s. 38). Znakem zprostředkované komunikace je, že je sdělení od komunikátora přenášeno k příjemci prostřednictvím nějakého média, ať už je to třetí osoba, rozhlas, televize, telefon anebo výše zmíněný počítač.

Z pohledu **organizace** jsou důležité takové druhy komunikace jako **interpersonální, skupinová** a v mezinárodních organizacích komunikace **interkulturní**, která probíhá mezi lidmi z různých kultur. Tento druh komunikace vyžaduje znalosti těch kultur, jejichž členové se komunikace účastní, a to proto, abychom byli připraveni na projevy spojené s cizími jazyky, morálními pravidly či zákony, které pro naši kulturu nemusí být běžné, a je dobré, abychom byli připraveni je respektovat a uměli na ně vhodně reagovat, říká Mikuláščík (2010, s. 32).

Komunikace uvnitř organizace (interní komunikace) je charakteristická splýváním personální práce, interního marketingu a konkrétní manažerské práce ve vedení týmů a lidí. Je to systematická práce probíhající na třech definovaných úrovních (Holá, 2011, s. 6):

- **Na úrovni firmy** – komunikace mezi firmou reprezentovanou vrcholovým managementem a pracovníky (interní marketingová komunikace v podobě interních PR a Corporate Identity).
- **Na úrovni týmu** – komunikace mezi nadřízeným manažerem a jím vedeným týmem a jednotlivci, mezi jednotlivci navzájem (týmová spolupráce, řízení výkonu, hodnocení a rozvoj pracovníků).
- **Na úrovni osobní komunikace a manažera** – manažer je komunikační článek mezi vedením a týmem, potřebuje mít dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pro vyjednávání, objasňování, přesvědčování a eliminaci komunikačních bariér (tamtéž).

Pokud se zaměstnancům nedostává adekvátní sestupné komunikace, a nedochází tedy k naplnění jejich potřeby mít dostatečné množství informací, které by dostávali přijatelnou formou, může to v nich podle Donnellyho (2011, s. 512) vyvolat nežádoucí stres, který vede ke snížení produktivity práce a nejen ke ztrátě zájmu o práci, ale i k pocitu nepotřebnosti.

Mohelská (2012, s. 187) uvádí, že ve velkých organizacích bývá komunikace vedena sborem odborníků prostřednictvím nějakého periodika, jako jsou například podnikové noviny. Prostřednictvím takových novin jsou vysvětlovány plány organizace a zároveň jsou předávány, jak jsou tyto plány a programy realizovány. Dále odpovídají na kritiku, stížnosti a zdůrazňují strategii organizace.

Funkční systém vnitrofiremní komunikace je důležitý pro motivaci jejích zaměstnanců, jak uvádí Armstrong (2014, s. 256), ale i udržení prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Komunikace a komunikační proces tvoří podstatu systému kvality v organizaci. Vnitrofiremní komunikace je nejen nedílnou součástí firemní kultury, ale také základním prostředkem pro její vytváření, rozvíjení a případnou změnu. Armstrong tvrdí, že procesy komunikace mají významný vliv na fungování celé organizace, zejména když se tato komunikace uskutečňuje prostřednictvím sítě, která podporuje rychlé toky informací.

## 1.8 Komunikační bariéry

Mnoho problémů na pracovišti vzniká špatnou komunikací. Velkou roli hrají komunikační bariéry, ať subjektivní či objektivní. Poznat tyto bariéry a naučit se je překonat, umět nejen precizně a jasně sdělit myšlenku, ale i naslouchat je důležitou dovedností nejen pro správné plnění zadaných úkolů, ale i pro řešení mimořádných situací.

Komunikační bariéry sehrávají v komunikaci na pracovišti značnou úlohu, a sice proto, že jakékoli sdělení může být zkresleno nebo překrouceno. Drucker (2006, s. 374) říká, že k tomuto zkreslení může dojít v každém z prvků komunikace, ať už jde o komunikátora, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce či zpětnou vazbu. Mohelská (2012, s. 184 - 185) tyto bariéry označuje jako komunikační šum, přičemž definuje jeho vnější a vnitřní faktory. Za vnější faktory považuje hluk, technické poruchy a nečitelnost sdělení, vnitřními faktory rozumí stres, spěch, nedostatek pozornosti či nepřipravenost příjemce vnímat.

Dělení faktorů komunikačního šumu na vnitřní a vnější uvádí i Vysekalová (2007, s. 31), která říká, že k předání sdělení nedojde, pokud toto sdělení neodpovídá očekávání příjemce. Drucker (2006, s. 374) na tuto problematiku nahlíží zcela opačně a přikládá větší odpovědnost za pochopení sdělení jeho příjemci. Říká „*Pokud chcete zlepšit komunikaci, pracujte ještě dále s příjemcem sdělení, nikoli s tím, kdo promlouvá*“. „*V Platónově dialogu Faidón, který je mimo jiné také nejstarším dochovaným pojednání o rétorice, Sokrates poukazuje na to, že je třeba s lidmi mluvit terminologií odpovídající jejich vlastní zkušenosti, to znamená, že při rozmluvě s tesaři je třeba užívat tesařských metafor a tak dále. Komunikovat lze pouze v příjemcově jazyku či v jeho terminologii. A terminologie musí být založená na zkušenosti*“ (Drucker, 2004, s. 221). Podobně se na problematiku čistoty sdělení dívá Adair (2004, s. 19), který říká, že k efektivnímu přenosu informace je nezbytné, aby komunikační strany byly ve vzájemném společenském kontaktu a aby sdílely jak společný jazyk, tak i komunikační prostředek, prostřednictvím kterého komunikují. Sdělení by podle něj mělo být podáno jasně a srozumitelně tak, aby došlo k jeho pochopení a správné interpretaci.

Bariérám v komunikaci se věnuje i Armstrong (2006, s. 45), který lidi přirovnává k ježkům, kteří chtějí tyto bariéry překonat a komunikaci efektivně zvládat. Narážejí však na své bodliny, které informaci zkomolí nebo přes které se ani nedostane. Armstrong vymezuje následující bariéry:

- poslouchání toho, co chceme slyšet,

- zamítnutí protichůdné informace,
- vnímání toho, kdo mluví,
- vliv skupiny,
- slova znamenající pro různé lidi různé věci,
- neverbální komunikaci.

Jiné bariéry popisuje Horňák (2004, s. 154):

- používání bezvýznamových vět, vágních výrazů,
- nevhodná forma sdělení s ohledem na příjemce,
- zahlcení komunikačního kanálu přílišným množstvím sdělení,
- překroucení významu sdělení, neschopnost naslouchat.

Komunikační bariéry jsou vážnou překážkou ztěžující komunikaci, mohou mít různé příčiny a mohou se projevit ve všech fázích komunikačního procesu.

## **1.9 Manažerská komunikace**

V oblasti manažerské komunikace považuje Armstrong (2014, s. 663) za nejdůležitější soustředit se na cíle managementu. Management se podle něj snaží o tři věci. První věcí je dosažení toho, aby pracovníci porozuměli a přijali to, co management navrhuje dělat. Druhou věcí je vybudování pocitu sounáležitosti u pracovníků a oddanosti těm cílům, plánům a hodnotám organizace, které management prosazuje. Třetí a poslední věcí, kterou Armstrong zmiňuje ve výčtu, čeho chce management dosáhnout, je pomoc pracovníkům pochopit, jak jim prospěje více přispívat k úspěšnosti organizace jako celku. Komunikace ze strany managementu, která se týká hodnot, plánů, záměrů a návrhů, by neměla vyznít jako nabádání, měla by poskytovat pracovníkům možnost otevřít nad těmito tématy diskusi a to proto, aby se k managementu dostávala i zpětná vazba ze strany obyčejných zaměstnanců. Management by měl zdůrazňovat, jaké oboustranné výhody ze společné práce budou pracovníci mít.

Druhý bod, na základě kterého by podle Armstronga (2014, s. 665) měla být založena vnitropodniková komunikace je – co chtějí pracovníci slyšet. Chtějí nejen poslouchat, ale především se vyjadřovat k záležitostem, které se jich bezprostředně týkají. Patří sem celá řada věcí, jako například veškeré změny metod, postupů a časového rozvržení jejich práce.



Změny podnikových plánů, které ovlivňují jistotu jejich zaměstnání, či jejich odměňování za práci. Jako nástroj jak pochopit, co chtějí pracovníci slyšet, může sloužit diskuse ve specifických skupinách, které se rozdělí podle zainteresování pracovníků. Na základě informací, které se z těchto skupin dostanou k managementu lze posuzovat, jakou strategii vnitropodnikové komunikace volit.

Poslední bod, který ovlivňuje strategii vnitropodnikové komunikace, je analýza problémů komunikace. Absence vhodného komunikačního kanálu, chybějící dovednosti k překonávání komunikačních bariér nebo i jen nedocenění potřeby komunikovat, to všechno mohou být ty problémy komunikace, které zhoršují efektivitu organizace, či interní komunikaci naprosto paralyzují.

Systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001, jeden z nejpoužívanějších systémů kvality, vyzdvihuje důležitost interní komunikace v bodu 5.5.3. následujícím způsobem. *„Vrcholové vedení musí zajistit vytváření příslušných komunikačních cest v rámci organizace a fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu kvality“* (ČSN EN ISO 9001 2010).

*„Strategie manažerské komunikace se týká procedur plánování a kontroly, manažerských informačních systémů a metod delegování pravomocí a udělování instrukcí“* (Armstrong 2014, s. 662). V níže uvedené tabulce 1 jsou uvedeny všechny oblasti manažerské komunikace a jejich cíle podle Armstronga.

**Tabulka 1 Oblasti a cíle manažerské komunikace**

	Oblasti komunikace	Cíle
Manažerská komunikace	Komunikace směrem dolů nebo do stran obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech, určené jejich realizátorům.	Zajistit, aby manažeři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co mají udělat pro podporu podnikových cílů.
	Komunikace směrem dolů obsahující přímé instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl dělat.	Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné a poskytnout lidem potřebnou motivaci k práci.
	Komunikace směrem nahoru a do stran obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, k jednotlivým oblastem politiky a k rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.	Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalost.
	Komunikace směrem nahoru a do stran obsahující informace o vykonané práci a výsledcích, určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.

Zdroj: Armstrong 2014, s. 662

Mohelská (2012, s. 183 - 184) uvádí, že manažeři mají nespočet důvodů pro komunikaci. Má-li organizace fungovat podle jejich představ, je nezbytné, aby jiní pochopili jejich myšlenky správně.

Podle Donnellyho (2011, s. 517) manažeři, kteří chtějí efektivně komunikovat, mohou k rozšíření oblasti, kde se snaží o co nejlepší informovanost svých podřízených, používat dvě metody. Nazývá je metodou nechráněné polohy a metodou zpětné vazby. Zároveň uvádí, že k efektivní komunikaci a upevnění prostoru pro navýšení informovanosti mohou manažeři užívat obě metody, avšak ve skutečnosti nejsou vždy schopní tyto metody používat.

Mohelská (2012, s. 186) tvrdí, že manažer by se měl v zájmu úspěšné komunikace, řídit určitými zásadami. Tyto zásady jsou známé pod pojmem asertivita. Pro to, aby účinek na příjemce byl maximální, musí zpráva splnit určité podmínky, které Mohelská stručně vyjadřuje následujícími body:

- *„Manažer musí projevovat osobní přesvědčení o správnosti jím sdělovaných skutečností a požadavků, musí jejich výklad doplnit výčtem výhod, které požadovaná aktivita přinese, popisem navrhovaného postupu a specifikací překážek, které se při jeho provádění mohou vyskytnout.*
- *Zpráva musí obsahovat manažerovy direktivy k realizaci navrhovaného postupu, specifikaci potřebných vstupů a přidělených kapacit a vymezení požadavků na výsledný výstup.*
- *Ve své zprávě musí manažer deklarovat nezbytnost splnění ukládaného úkolu a vymezit negativní dopady jeho neplnění. Zároveň musí vyhlásit odměnu za dosažení požadovaných výsledků i postih za nesplnění úkolu či nerespektování stanovených direktiv.*
- *Sdělení musí být srozumitelné všem adresátům, a musí proto nabídnout možnost okamžitého prověření jeho pochopení jednotlivými adresáty.*
- *Zpráva musí být prezentována s respektem k osobnosti každého adresáta, manažer musí dát každému prostor k vyjádření námitek. Zároveň musí dát najevo, že přijatelné jsou pouze námítky či připomínky k postupu realizace ukládaného úkolu, nikoliv námítky zpochybňující úkol samotný“ (tamtéž).*

Podle Hegera (2012, s. 15-16) je komunikace produktivních manažerů specifická tím, že obsahuje nejen vysílané sdělení, ale také zájem a samotné přijímání myšlenek, nápadů a pocitů od zaměstnanců.

*„Obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a pracovníci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu“ (Armstrong 2014, s. 661).*

Donnelly (2011, s. 518) uvádí, že v každodenní činnosti manažerů je kladen mimořádný důraz na efektivitu interpersonální komunikace. Lidé na vedoucích pozicích svým podřízeným poskytují informace, které nutně musí být pochopeny správně. Od toho se odvíjí veškerá další práce v organizaci. Manažeři dávají příkazy, snaží se ovlivnit a přesvědčit své zaměstnance. Tento postup musí být akceptován a musí se podle nařízení jednat. Způsob,

jak manažeři komunikují, ať už z pohledu původců sdělení či jeho příjemců má na dosažení žádoucího výkonu všech zaměstnanců organizace mimořádný význam.

### **Manažerské styly**

Donnelly (2011, s. 518 - 519) upozorňuje, že schopnosti manažerů se často velice liší. Uvádí proto následující dělení, ve kterém rozlišuje **čtyři různé manažerské styly**:

**Typ A.** V tomto stylu manažer není ochoten rozlišovat oblast svých vlastních znalostí ani znalosti ostatních. Takový manažer působí nadutým a chladným dojmem, je často úzkostlivý a nepřátelský. Pokud organizace má na klíčových pozicích hodně manažerů tohoto typu, kteří se často projevují jako autokratičtí vedoucí, lze očekávat neefektivní interpersonální komunikaci a ztrátu samostatné tvořivosti zaměstnanců.

**Typ B.** Někteří manažeři touží po dobrých vztazích s podřízenými, ale kvůli svým postojům nejsou schopni vyjádřit své pocity a názory. Podřízení takovým manažerům nedůvěřují. Vidí, že jejich vedení si své nápady a názory nechává pro sebe. Manažer tohoto typu ponechává věcem volný průběh a často projevuje nezájem.

**Typ C.** Tento typ vysoce hodnotí své nápady a názory, ale nápady a názory jiných ho nezajímají. Důsledkem tohoto stylu je, že podřízení velice brzy poznají, že jejich manažer nemá zájem o komunikaci, nýbrž o své mluvení. Zajímá se hlavně o zachování vlastní důležitosti a prestiže. Podřízení manažera tohoto typu jsou obvykle nepřátelští, nejistí a otrávení.

**Typ D.** Jedná se o nejefektivnější interpersonální komunikační styl. Tento styl vyváženým způsobem užívá nechráněné polohy i zpětné vazby. Manažeři tohoto typu jsou si jistí ve svých funkcích, jsou proto ochotní sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od ostatních. Tento postoj zvětšuje prostor pro navýšení informovanosti a komunikace se stává efektivnější.

Podle Mohauptové (2009, s. 46) rozhodování, které patří mezi základní funkce manažera, je do značné míry ovlivněné komunikačním stylem, který si jedinec zvolí za svůj. Uvádí, že zejména proto je nutné tyto styly rozlišovat.

*„Získáváte informace, na jejichž základě se chcete rozhodovat. Různí lidé dávají přednost odlišným informacím, podle nichž se rozhodují. V typologii MBTI (Myers-Briggs Type Identifier – typologie osobnosti zaměřená na manažery a na pracovní prostředí) je rozhodování rozděleno na dvě tendence – rozhodování podle logických a zkušenostních*

*vzorců, myšlení a podle pocitových vzorců, cítění. Podle statistických zjištění lze říci, že dvě třetiny žen inklinují k pocitovému rozhodování a dvě třetiny mužů dávají přednost rozumnému rozhodování“ (Mohauptová, 2009, s. 46).*

## 2 Kompetence v komunikaci

Komunikační kompetence řadíme mezi klíčové kompetence důležité pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti říká Belz (2001, s. 22). Podle Vybírala (2009, s. 48) představují schopnost neomezeně vytvářet nové věty, znalost a schopnost ovládat systém znaků, rozumět pravidlům jejich kombinatoriky, umět ho správně použít a poznat, je-li použit nesprávně. Podobně na komunikační kompetence nahlíží Šebesta (2005, s. 48), který je vymezuje, jako soubor všech mentálních předpokladů, jež člověka činí schopného komunikovat: ovládání jazyků, respektive kódů; interakční dovednosti; kulturní znalosti. Vybíral (2009, s. 49) považuje za kompetentního takového účastníka komunikace, který disponuje sumou znalostí, dostatkem informací a schopností je využívat.

Pojem komunikační kompetence v souladu s dobovým klimatem prvně použil počátkem 70. let americký lingvista Dell Hymess, který poukázal na nutnost širšího přístupu ke kompetenci. Tvrdil, že kromě požadované znalosti jazyka (jazykových prostředků na všech rovinách) jsou pro komunikační kompetenci nezbytná i pravidla a zvyklosti jejich společenského užívání (Hrdlička 2005). Dell Hymes reagoval na jazykové kompetence Noama Chomského, který formuloval teorii kompetence a performance. Kompetence v jeho smyslu umožňuje každému jedinci vytvořit neomezené množství gramaticky správných vět. Performance pak označuje skutečný a konkrétní jazykový projev člověka, který je však ovlivňován i mimojazykovými vlivy (paměť, psychika atd.) (tamtéž).

Komunikační kompetence autoři dělí různě. Tureckiová (2007, s. 73) zohledňuje, zda se jedná o kompetence tvůrce či příjemce sdělení. Uvádí, že pokud aktivní úlohu hraje tvůrce, jeho základní komunikační kompetence jsou mluvení a psaní a pokud je aktivní úloha na příjemci sdělení, základní komunikační kompetence pro něj jsou naslouchání a čtení. Stejně základní komunikační kompetence jmenuje i Šebesta, který sem řadí:

- *schopnost mluvit,*
- *schopnost psát,*
- *schopnost naslouchat,*
- *schopnost číst* (Šebesta 2005, s. 48).

Pro efektivní funkci organizace však tyto komunikační kompetence nestačí. S ohledem na variabilitu organizací, jejich strukturu, kulturu, personální strategii, profilaci a další

charakteristiky je nutné komunikační kompetence doplnit o takové, které zohlední individuální specifika jednotlivých pracovišť.

## 2.1 Základní komunikační kompetence

Podle Vybírala (2009, s. 48) je kompetentním účastníkem komunikace ten, kdo disponuje samotnými znalostmi a má dostatek informací a umí je využít. Stejně se na kompetence v komunikaci dívá i Tondl (1996, s. 183, in Vybíral, 2009, s. 48), který dodává, že kompetencí rozumíme schopnosti účastníka komunikace zvládnout příslušné soustavy pravidel a tyto soustavy využít. Nedostatky ve znalostech účastníka komunikace omezují. Účastník komunikace je nekompetentní zúčastnit se debaty, pokud nezná jazyk, profesní žargon, kulturní kontext, aj. Efektivní komunikace je podmíněná kompetentností účastníků. Belz (2001, s. 33) říká, že za klíčovou kompetenci můžeme považovat takovou, s jejíž pomocí můžeme řešit konkrétní problémy.

Valenta (2005, s. 29) uvádí, že jedinec by neměl opomíjet své sebevědomí a sebepojetí na úkor odborných znalostí a dovedností, a to proto, že kompetence jsou těmito dvěma jevy ovlivňovány.

### Vnímání

*„Kritickým momentem je to, jak určitá osoba vidí nebo vnímá to, co je sdělováno. Pro tuto osobu je vnímání realitou. Je o tom, jak tato osoba dané sdělení vidí. Během vnímání musí člověk často zprávu interpretovat: Co tím komunikátor míní?“* (Donnelly, 2011, s. 508)

Vnímání je poznávací proces, který je ovlivněn osobní zkušeností. Sebepojetí, které má na vnímání velký vliv, je ovlivňováno spíše pocity než logikou, proto je vnímání proměnlivý proces, který je závislý na životních zkušenostech každého jedince. Mikuláščík (2010, s. 148) uvádí následující poruchy vnímání:

- **Haló efekt** – subjektivní hodnocení všech vlastností a dovedností jedince na základě prvního dojmu, ať už negativního či pozitivního.
- **Efekt posledního dojmu** – lidé si lépe pamatují to, co se stalo nedávno, než aby si pamatovali své konkrétní dojmy z předcházejících období. Tento efekt bývá často využíván těmi pracovníky, kteří chtějí udělat dojem na své vedení a ke konci období pracují na plný výkon.
- **Projekce** – obranný mechanismus, přenášení viny na jinou osobu, a to i ve formě přenášení vlastních předsudků na jinou osobu.

## Naslouchání

Tureckiová (2007, s. 73) naslouchání definuje jako vědomé věnování pozornosti sdělení, které nám náš partner v komunikaci předává. Zároveň říká, že na rozdíl od takových komunikačních dovedností, jako jsou mluvení, čtení a psaní, naslouchání se neučíme vůbec, nebo jen okrajově. Mikuláščík (2010, s. 172) se na tuto problematiku dívá shodně. Říká, že ačkoli posloucháním trávíme nejvíce času, jde o dovednost, která se nejhůře učí. Dodává, že při naslouchání na nás působí řada vnitřních i vnějších podnětů, které nás rozptylují, a proto opravdové naslouchání vyžaduje úsilí. Naslouchání dělí následujícím způsobem:

- **Reflektivní naslouchání** – posluchač musí odložit vlastní pocity a vcítit se do pocitu toho, kdo se mu svěřuje. Naslouchá mu nejen ušima, ale i očima a srdcem.
- **Empatické naslouchání** – pokud dovedeme pochopit souvislosti problémů druhého člověka, pojmenovat je a interpretovat. Převaha rozumu je v empatii spíše na překážku.

*„Naslouchání je dnes v teorii považováno za aktivní proces, jehož součástí je nejen přiměřené sledování partnera pohledem, ale také aktivní neverbální i verbální signály toho, že jej sledujete. Ideální je naladit se na partnera a přiměřené reakce se dostaví samy“* (Plamínek, 2012, s. 122).

Naslouchání je velice důležitou kompetencí nejen pro osobním, ale i v pracovní životě. Podle Mohelské (2012, s. 187) je naslouchání velice významnou součástí efektivní firemní komunikace. Uvádí, že pro její správnou funkci by každý zaměstnanec měl vědět, že jeho nadřízený má dostatek prostoru výlučně pro komunikaci se svými podřízenými. Měl by projevit zájem naslouchat jeho problémům.

## Asertivita

*„Asertivita je soubor pravidel a jednacích technik vedoucí ke zdravému, přiměřenému sebeprosazení v komunikaci. Bez zbytečné ústupnosti, bez zbytečné agrese“* (Gruber, 2005, s. 31).

Juříčková (2008, s. 99) uvádí, že asertivita učí:

- čelit manipulaci,
- afektovaným agresivním výpadům,
- neoprávněné kritice,
- vyjadřovat se,
- bránit se,



- prosadit se.

Jak uvádí Gruber ve své definici asertivity, jedná se o soubor jednacích technik. Mikulaščík (2010, s. 180) mezi tyto techniky řadí:

- **obehranou gramofonovou desku** – jednoznačné definování požadavku, který jedinec chce prosadit. Tento svůj požadavek dále bez manipulace a pocitu zlosti opakuje stále dokola. Technika umožňuje odmítnout neoprávněné požadavky a trvat si na svém,
- **techniku otevřených dveří** – uplatňuje se při neoprávněné kritice. Je nutné klidné a pozorné naslouchání partnerovi. Podstatou je reagovat pouze na pravdivé věci a nad lži se povznést,
- **vyrovnání se s kritikou, souhlas s oprávněnou kritikou** – častěji je kritika užívána jako manipulátor, než jako skutečná zpětná vazba, která slouží ke korekci. Souhlasem s oprávněnou kritikou, bez rozpitvávání detailů a s orientací na nápravu stavu, odzbrojujeme kritika,
- **dotazování na nedostatky** – pokud je nám vytýkán nějaký nedostatek, dotazováním se na další nedostatky zjistíme, jaké má ten druhý představy o našem ideálním chování. Zpětně tak dokážeme lépe zjistit pravé příčiny odmítavého nebo kritického postoje,
- **přijatelný kompromis** – v mezilidských vztazích se jedná o nejlepší řešení. Pokud chceme prosadit něco svého, měli bychom být připraveni také v něčem ustoupit. Jde o postup, který je zárukou uspokojení na obou stranách,
- **zvládání negativní asertivity** – podstatou je uvědomění si, že není správné bát se přiznat si své nedostatky. Je lepší souhlasit s opodstatněnou kritikou, vzít si z ní ponaučení a nerozvádět diskuse o svých nedostacích.

### **Rozhovor a dotazování**

Výrost (2008, s. 224) definuje rozhovor jako vzájemnou komunikaci s rozmanitými cíli. Jedná se o základní a nejčastější projev interpersonální komunikace. Při rozhovoru střídavě mluví a naslouchají různé osoby a probíhá v konkrétní předmětné a sociální situaci. Shodně rozhovor definuje i DeVito, který říká „*Rozhovor je zvláštní formou interpersonální komunikace, při níž obě osoby komunikují formou otázek a odpovědí za účelem dosažení specifických cílů*“ (DeVito, 2008, s. 477).

Plamínek (2012, s. 114) uvádí, že nejčastějším druhem rozhovoru je dialog. Jedná se o rozhovor, jehož účastníky jsou pouze dva účastníci. Podstatou dialogu je dohodnutí se protistran dialogu, z tohoto důvodu by měl být dialog srozumitelný. Vzhledem k množství komunikačních bariér, které mezi účastníky rozhovoru mohou vzniknout, je žádoucí, aby byl tak jednoduchý, jak jen to je možné. Dále Plamínek dialogy dělí na několik typů, a sice přímý, potvrzovací, ověřovací, facilitovaný<sup>1</sup> a mediovaný<sup>2</sup>.

Další druhy rozhovoru, jak je vyjmenovává Mikuláščík (2010, s. 295), jsou výběrový, hodnotící, motivační, poradní, informativní a přesvědčovací.

Plamínek (2012, s. 124) uvádí, že i otázky mohou být průvodním znakem naslouchání. Avšak důvodů, proč se ptát, může být daleko víc. Mimo primární cíl získat co nejvíce informací dotazováním můžeme ovlivňovat směr, kudy se bude komunikace ubírat, s jejich pomocí lze určovat i dynamiku rozhovoru. Otevřenými otázkami lze rozšiřovat záběr komunikace a uzavřenými otázkami naopak urychlovat její spád. Stejně dělení dotazování na otázky otevřené a uzavřené uvádí i Vybíral (2009, s. 130) a DeVito (2008, s. 193).

**Tabulka 2 Typy otázek**

Typy otázky	Příklad	Použití
Uzavřená	Líbil se vám ten projekt?	Získání odpovědi ANO/NE. Získání faktických informací. Zajištění řízení rozhovoru.
Otevřená	Co soudíte o tom projektu?	Uvedení určitého předmětu. Povzbuzení diskuse. Předání aktivity ostatním diskutujícími.
Zkoumající	Mohl byste mi o tom povědět více?	Pokračování otevřené otázky. Získání více informací. Demonstrace zájmu.
Reflexní	Soudíte tedy, že ten projekt je špatný?	Demonstrace zájmu a pozornosti. Odstranění zábran diskutujících.
Vícenásobná	Co soudíte o tomto projektu, myslíte, že vedoucí projektu je schopný a že projekt bude úspěšný?	Zmatení posluchačů. Možnost výběru otázky, na kterou chce tázaný odpovědět.
Předpokládaná	Neviděl jste někoho opouštět budovu?	Získání odpovědi, kterou získat chcete.
Hypotetický	Co by se stalo kdyby...?	Povzbudit kreativní myšlení.

Zdroj: Dědina 2007, s. 47

<sup>1</sup> Facilitátor – třetí, neutrální člověk, který na sebe bere starost o komunikační proces, tedy o způsob, jak spolu partneři hovoří.

<sup>2</sup> Mediátor – třetí strana, která nezasahuje do věcné podstaty dialogu.

## 2.2 Specifické komunikační kompetence – prezentační dovednosti

### Prezentační dovednosti

Schopnost fascinovat své komunikační partnery a publikum vrozeným rétorickým instinktem má jen málokdo. Přesto schopnost adekvátní prezentace či sebe prezentace výrazně ovlivňuje naše sebepojetí a sebevědomí, a tím i náš profesní úspěch.

DeVito (2008, s. 302) říká, že prezentační dovednosti jsou formou komunikace, při které mluvčí oslovuje, obvykle osobně relativně velký počet posluchačů relativně souvislým projevem. Dále uvádí zásadní body, na které je nutné myslet, aby prezentace splnila svůj cíl, aby posluchači věřili řečnickovu názoru a přijali jeho případná doporučení:

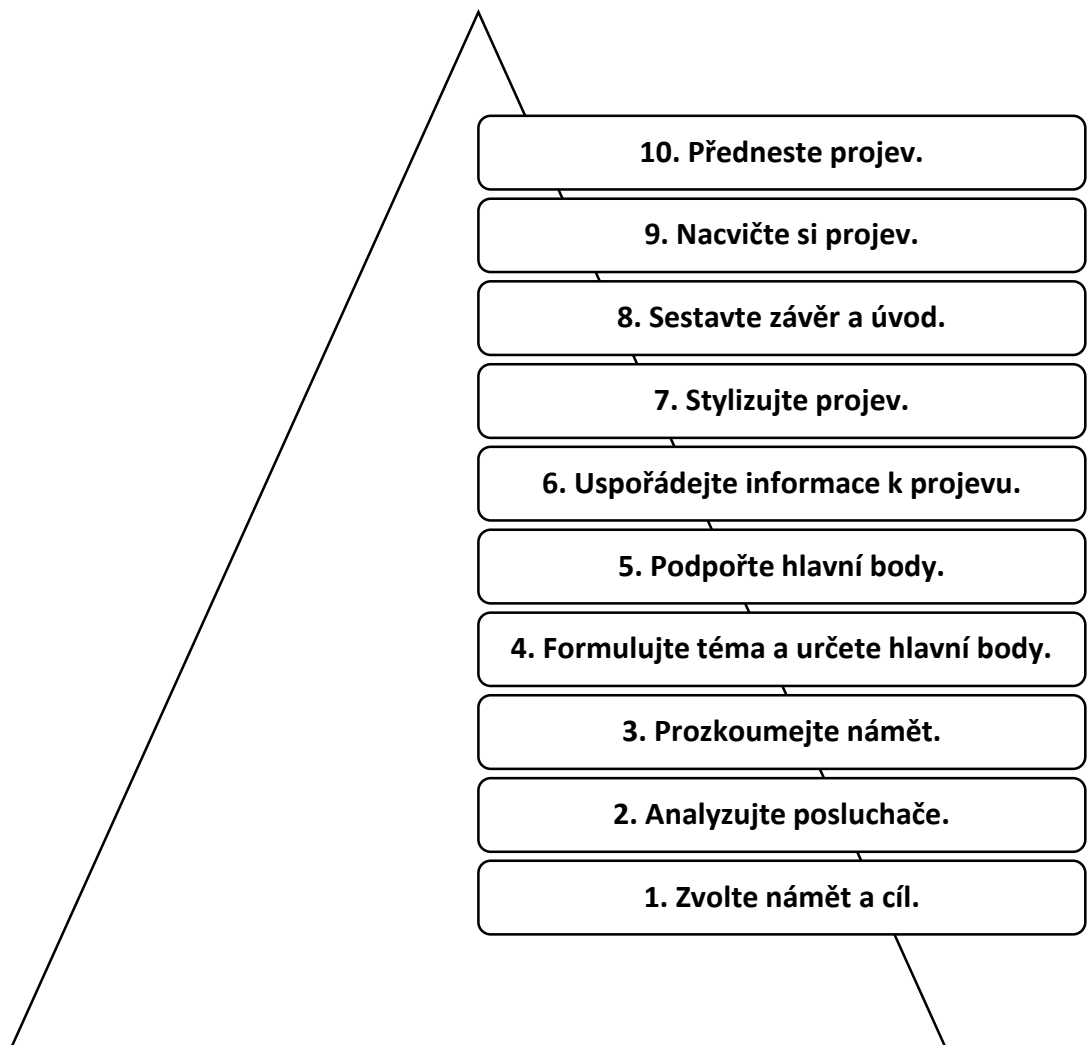
- jasné vysvětlování složitých pojmů,
- sestavení bohaté škály objasňujících a přesvědčujících sdělení,
- příprava logických, emotivních a etických důkazů na podporu svého tvrzení,
- důvěryhodná komunikace,
- dbát i na své posluchačské dovednosti.

Špačková (2003, s. 26) a DeVito (2008, s. 308) se shodují, že častým problémem začínajících přednášejících, ale i těch pokročilejších je tréma. Jelikož se jedná o obrannou reakci proti působení nepříznivých podnětů, zbavit se jí nelze, ale je možné se naučit ji ovládat a tím zmenšit její vliv na průběh samotné prezentace. Špačková dodává, že nestačí na své posluchače udělat dobrý dojem samotným projevem, ale že je nezbytné dbát i na svůj zevnějšek.

Podle Hierholda (2005, s. 16) je důležité brát ohled i na čas. Vhodné je zvolit stručnou a jasnou formu sdělení informací posluchačům a to v co nejkratším čase. „*Úkolem řečníka je vyčerpát téma, a nikoliv posluchače*“ (Churchill in Plamínek, 2012, s. 145). Hierhold dále říká (2005, s. 349), že nevhodně zvolená odpověď na otázku z publika na konci prezentace, může zkazit celkový dojem z předvedeného výkonu, proto doporučuje připravit si pro odpovídání na dotazy vhodnou strategii.

Celkovou přípravu DeVito (2008, s. 307) shrnuje do následující přehledné pyramidy o deseti krocích:

**Obrázek 4 Příprava veřejného projevu**



Zdroj: DeVito, 2008, s. 307

## **3 Empirická část**

### **3.1 Metodologie výzkumu**

Předmětem této části bakalářské práce je deskripce metodologického pozadí realizovaného kvantitativního šetření, přiblížení výzkumného designu a použitých metod sběru dat. Nejprve bude pozornost věnována kontextu zkoumaného problému, výzkumným otázkám a důvodům, které vedly k výběru přístupu kvantitativního šetření.

Zpracování empirické části bakalářské práce bylo rozděleno do tří časových etap realizovaných v období prvních dvou měsíců roku 2015. První etapa byla přípravná a spočívala ve vymezení teoretického konceptu a formulaci zkoumaného problému. Druhá etapa byla soustředěna na sběr dat. Probíhala v lednu roku 2015. Třetí fáze byla věnována analýze získaných dat, probíhala v průběhu měsíce února 2015 a její součástí byla interpretace dat, která je uvedena v této bakalářské práci.

Základem průzkumu byl sběr reálných dat vztahujících se k objektu šetření. Objekt šetření bylo 34 zaměstnanců Střední odborné školy pro administrativu Evropské unie v Praze 9.

#### **Cíl dotazníkového šetření**

Předmětem dotazníkového šetření byla deskripce interní komunikace ve Střední odborné škole pro administrativu Evropské unie v Praze 9. Zjištění, zda jsou zaměstnanci organizace spokojeni s tím, jak je interní komunikace nastavena nyní, zda jim poskytuje dostatek relevantních informací prostřednictvím vhodných nástrojů, zda se management školy zajímá o jejich názory, zda se nebojí otevřeně komunikovat a v neposlední řadě jaké existují překážky v komunikaci, která je ve škole nastavena nyní. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnance s informovaností o škole ze strany managementu co do budoucích období.

## Volba případu a postup

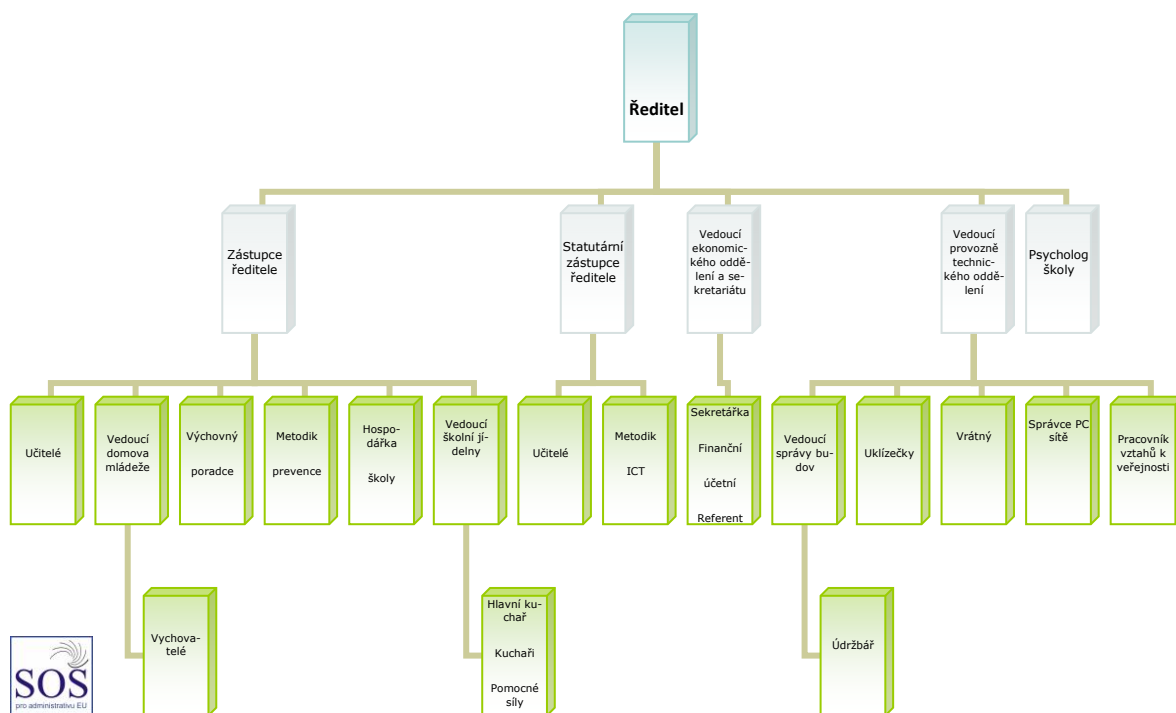
Střední odbornou školu pro administrativu Evropské unie byla zvolena z několika důvodů, primárně však proto, že na interní komunikaci nahlíží jako na jeden z pilířů, na kterých její efektivní fungování stojí. Interní komunikaci se důkladně věnuje vnitřní dokumentace organizace, zejména:

- komunikační strategie školy 2011-2016,
- strategický plán školy pro období 2011-2016.

Škola byla vybrána i z toho důvodu, že má výborné hodnocení ČŠI. Česká školní inspekce (2014, s. 6) komunikaci v organizaci vyhodnotila jako silnou stránku školy a nastavenou komunikaci považuje za příkladnou.

Střední odborná škola pro administrativu Evropské unie v Praze 9, Lipí 1911 je příspěvkovou organizací zřízenou hlavním městem Prahou a její historie sahá do roku 2002. Škola připravuje studenty v oborech provoz diplomatických služeb, právní administrativa, řízení lidských zdrojů a mediální komunikace. Její součástí jsou čtyři budovy v Horních Počernicích o celkové kapacitě 900 žáků. Zaměstnává 105 zaměstnanců a v současné době zde studuje 862 studentů v 29 třídách.

Obrázek 5 Organizační schéma



Zdroj: Liška, 2011, s. 6

## Zvolená metoda a typ průzkumu

S ohledem na charakter prováděného šetření byla zvolena kvantitativní metoda umožňující efektivnější statistické zpracování dat. Bělohlávek (1996, s. 15) uvádí následující schéma kvantitativního výzkumu:

- hypotéza - tvrzení, které výzkum potvrdí či vyvrátí,
- sběr dat - měření výkonu, studium dokumentace, dotazníky,
- zpracování dat - matematické analýzy, absolutní četnost, procenta,
- závěry - potvrzení či vyvrácení tvrzení.

Šimová (2005, s. 38) do kvantitativního výzkumu řadí takové metody, jako je analýza sekundárních údajů, standardizovaný rozhovor či písemný dotazník. Pro účely této práce byl zvolen dotazník, který je ve společenských vědách běžným výzkumným nástrojem. Je standardní a velmi často využívanou kvantitativní technikou k získávání dat hromadné povahy. Ke zjištění názorů respondentů byl použit dotazník publikovaný Holou (2011), který byl parametricky upraven pro konkrétní podmínky šetřené organizace. Z šedesáti otázek Holé bylo použito patnáct otázek, které hledají přesnou odpověď na zkoumaný jev a komplementárně se doplňují. Konkrétně čtyři otázky z dotazníku jsou zaměřeny na komunikaci managementu se zaměstnanci a komunikační kanály v organizaci, tři na komunikaci na různých úrovních v organizaci (zaměstnanec – nadřízený, zaměstnanec – zaměstnanec, zaměstnanec – žák), tři na komunikační bariéry a kanály. Zbýlé čtyři doplňují kontext problematiky interní komunikace v organizaci. Z celkového počtu otázek jsou tři otázky škálovací, zbývající většina respondentovi nabízí na výběr z několika možností, přičemž je možné vždy zaškrtnout pouze jednu možnost. Dotazníkem bylo zjišťováno, jak všichni zaměstnanci organizace, ať už management, pedagogičtí pracovníci či provozní zaměstnanci vnímají interní komunikaci v organizaci. Otázky jsou proto koncipovány tak, aby respondent musel použít subjektivní hodnocení konkrétního jevu.

## Technické a etické aspekty dotazníkového šetření

Respondenti byli o vyplnění dotazníku požádáni vedením školy na pravidelné poradě všech zaměstnanců. Všichni zaměstnanci byli obeznámeni s tím, že dotazník je anonymní a že s daty bude zacházeno tak, aby nedošlo k jejich zneužití a aby nebylo možné dohledat konkrétního respondenta. Dále byli zaměstnanci seznámeni s cíli šetření, a to nejen za účelem této práce, ale i s použitím výsledků pro vnitřní potřeby organizace – pro evaluaci komunikační strategie organizace a její případné korekce. Následně byl přesně definován čas určený k jeho vyplnění.

S ohledem na okruh respondentů a jejich charakteristiku byla jako nejefektivnější vyhodnocena elektronická forma dotazování. Pro tento způsob dotazování byl použit „průzkum v Excelu“ přes webové rozhraní onedrive.com. Dotazník byl sdílený v rámci intranetu organizace všemi jejími zaměstnanci po dobu jednoho týdne. Po uplynutí této lhůty byla návratnost dotazníku 34 dotazníků z celkového počtu 105, což je přesně 32,4 %.

## Výzkumná tvrzení

Za účelem splnění cíle této práce byly v šetření formulovány otázky zjišťující stav interní komunikace v předmětné organizaci. Otázky byly rozděleny do tří okruhů tak, aby při následném zpracování poskytly ucelený pohled na všechny oblasti vnitřní komunikace. Byla ověřována následující tvrzení:

1. Základní komunikační kanály ve škole jsou nastaveny dobře a fungují efektivně. Vedení školy se svými zaměstnanci hovoří otevřeně, srozumitelně a zajímá se o jejich názory<sup>3</sup>.
2. Množství interních prostředků komunikace v organizaci je zaměstnanci považováno za dostatečné a zaměstnanci na různých úrovních organizace nevnímají žádné větší komunikační překážky<sup>4</sup>.
3. Komunikace na různých úrovních organizace (zaměstnanec – nadřízený, zaměstnanec – zaměstnanec, zaměstnanec – žák) je zaměstnanci hodnocena nadprůměrně<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> otázky 1,2,3,7

<sup>4</sup> otázky 8,9,10

<sup>5</sup> otázky 12,13,14



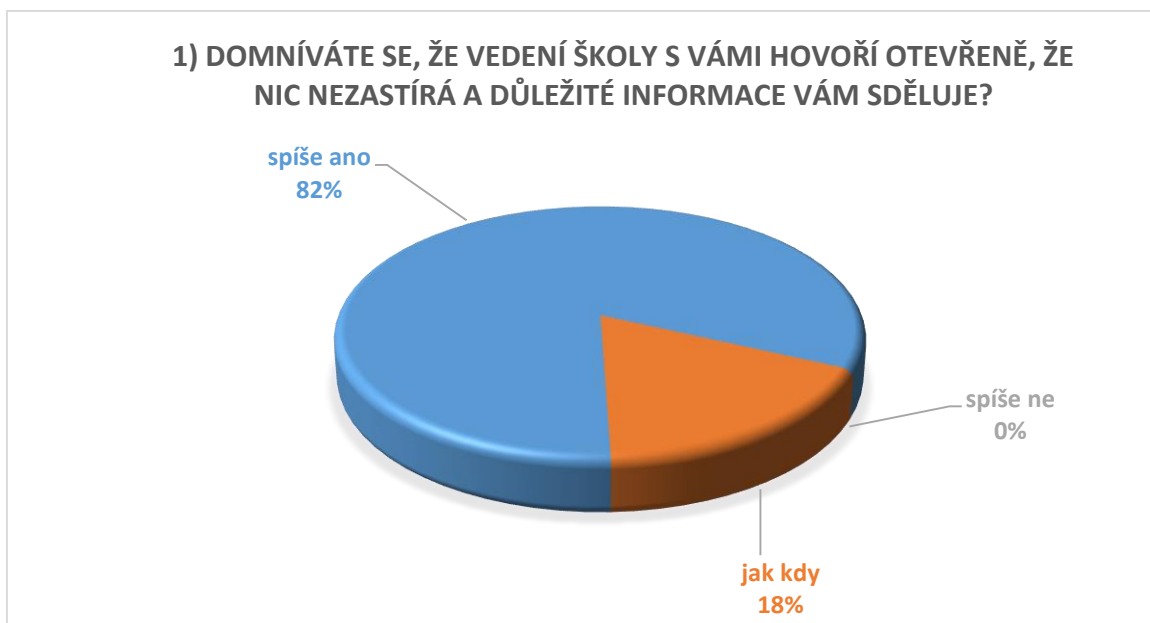
### 3.2 Interpretace dat

Data byla interpretována statisticky. Při jejich zpracování byla zjišťována četnost odpovědí. Pro lepší názornost byly odpovědi na stěžejní otázky zpracovány graficky formou koláčového grafu. Komentáře k jednotlivým otázkám byly diskutovány na základě vyhodnocení zkoumaného jevu i v širším kontextu dalších otázek.

První otázka v dotazníku zněla následovně: „Domníváte se, že vedení školy s vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace vám sděluje?“ Respondenti měli na výběr ze tří možností odpovědí, a sice spíše ano, spíše ne a jak kdy. 82 % respondentů se domnívá, že vedení školy s nimi hovoří spíše otevřeně, že jim nic nezastírá a důležité informace jim sděluje.

Pouhých 18 % respondentů se domnívá, že vedení školy s nimi ne vždy hovoří otevřeně a nikdo z respondentů se nedomnívá, že by vedení školy informace zastíralo a nesdělovalo či nehovořilo otevřeně.

**Graf 1** Domníváte se, že vedení školy s vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace vám sděluje?

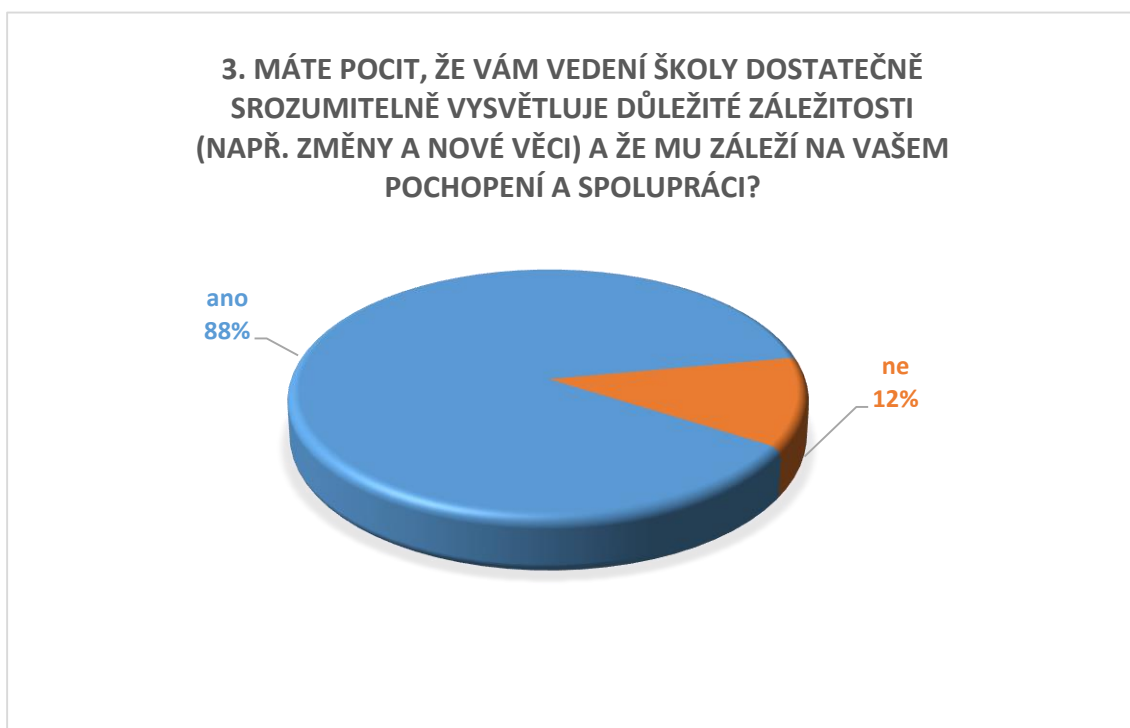


Na druhou otázku: „Máte pocit, že vedení (vašeho nadřízeného manažera) zajímá váš názor na fungování školy, týmu, že vám naslouchá?“ Respondenti měli opět na výběr ze tří možností, a sice: ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci; ne, i když něco řeknu, je to jedno, není brán zřetel na můj názor; ne, bojím se cokoliv říci. 94% respondentů zvolilo první možnost, a sice že se vedení zajímá o jejich názor a že mají pocit, že jejich názor přispívá k dobru věci. Pouze 6 % respondentů na tuto otázku odpovědělo, že takový pocit

nemají, že i když něco řeknou, je to jedno, není na jejich zřetel brán názor a nikdo z dotazovaných neodpověděl, že se bojí cokoli říci.

Třetí otázka se rovněž zaměřovala na komunikaci s vedením organizace. Zjišťovala u respondentů, zda mají pocit, že vedení školy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti a jestli mu záleží na pochopení a spolupráci ze strany zaměstnanců. Respondenti měli v této otázce na výběr ze dvou možností: ano či ne. 88 % respondentů na tuto otázku odpovědělo kladně a 12 % respondentů záporně.

**Graf 2 Máte pocit, že vám vedení školy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti a že mu záleží na vašem pochopení a spolupráci?**



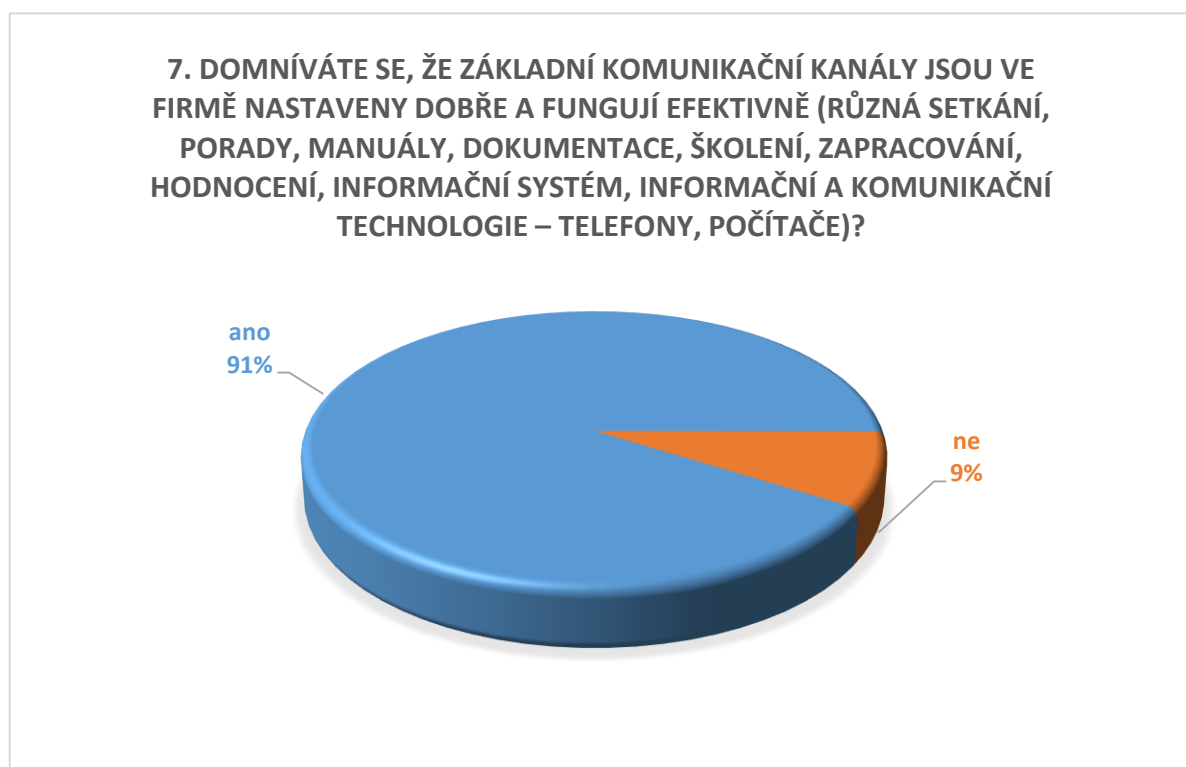
Čtvrtá otázka doplňovala kontext firemní komunikace a zjišťovala stav v jednotlivých pracovních odděleních na pracovišti. Konkrétně zněla takto: „Domníváte se, že jednotlivé týmy (např. oddělení) navzájem dobře spolupracují a existuje vůle v případě problémů věci řešit?“ Respondenti měli na vybranou ze tří možností: ano, komunikace mezi týmy je dobře nastavená a všichni víceméně spolupracují; ne, spolupráce drhne a dá velkou práci problémy řešit; ne, hlavně nikdo nic nechce řešit. 76 % respondentů volilo první možnost, tedy uváděli, že komunikace mezi týmy je dobře nastavená a všichni víceméně spolupracují. 21% respondentů volilo druhou z nabízených možností, domnívají se, že spolupráce drhne a dá velkou práci problémy řešit. 3% z oslovených respondentů se domnívá, že jednotlivá oddělení navzájem nespupracují dobře a nikdo nic nechce řešit.

Pátá otázka zjišťovala, kolik respondentů zná organizační strukturu organizace. Dobrá znalost organizační struktury je pro efektivní fungování interní komunikace velice důležitá. Na otázku: „Znáte organizační strukturu školy (kdo co dělá a proč to dělá)?“ měli respondenti tři možnosti volby: víceméně ano; mám jakousi mlhavou představu; ne. 91% respondentů odpovědělo, že víceméně organizační strukturu školy zná a ví, kdo co dělá a proč to dělá. 9 % respondentů uvedlo, že mají jakousi mlhavou představu kdo, co a proč v organizaci dělá. Nikdo z respondentů neuvedl, že by organizační strukturu školy neznal.

Šestá otázka byla zaměřená na formální i neformální vztahy v organizaci. Otázka byla položena následujícím způsobem: „Souhlasíte s tím, že se vám ve škole dobře spolupracuje ve vašem oddělení, s kolegy, s vedením, formální a neformální vztahy fungují na dobré úrovni?“ Respondenti volili ze tří možností: ano, spíše ano; jak kdy, jak s kým; ne, spíše ne, vztahy mezi lidmi nejsou dobré. 76 % respondentů souhlasí s tím, že se mu v jeho oddělení s kolegy i s vedením spolupracuje dobře a že formální i neformální vztahy fungují na dobré úrovni. 24 % respondentů volilo druhou možnost, a sice že se jim spolupracuje dobře ne vždy a ne se všemi, ať už jde o kolegy či vedení organizace. Poslední z uvedených možností ne zvolil ani jeden z dotazovaných respondentů.

Sedmá otázka zjišťovala, jak respondenti vnímají nastavení a fungování komunikačních kanálů ve škole. Otázka zněla takto: „Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou ve firmě nastaveny dobře a fungují efektivně (různá setkání, porady, manuály, dokumentace, školení, zapracování, hodnocení, informační systém, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)?“ Respondenti měli na výběr ze dvou možností: ano či ne. 91 % respondentů se domnívá, že základní komunikační kanály jsou nastaveny dobře a fungují efektivně. Pouze 9 % respondentů nastavení komunikačních kanálů hodnotilo negativně.

**Graf 3 Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou ve firmě nastaveny dobře a fungují efektivně?**



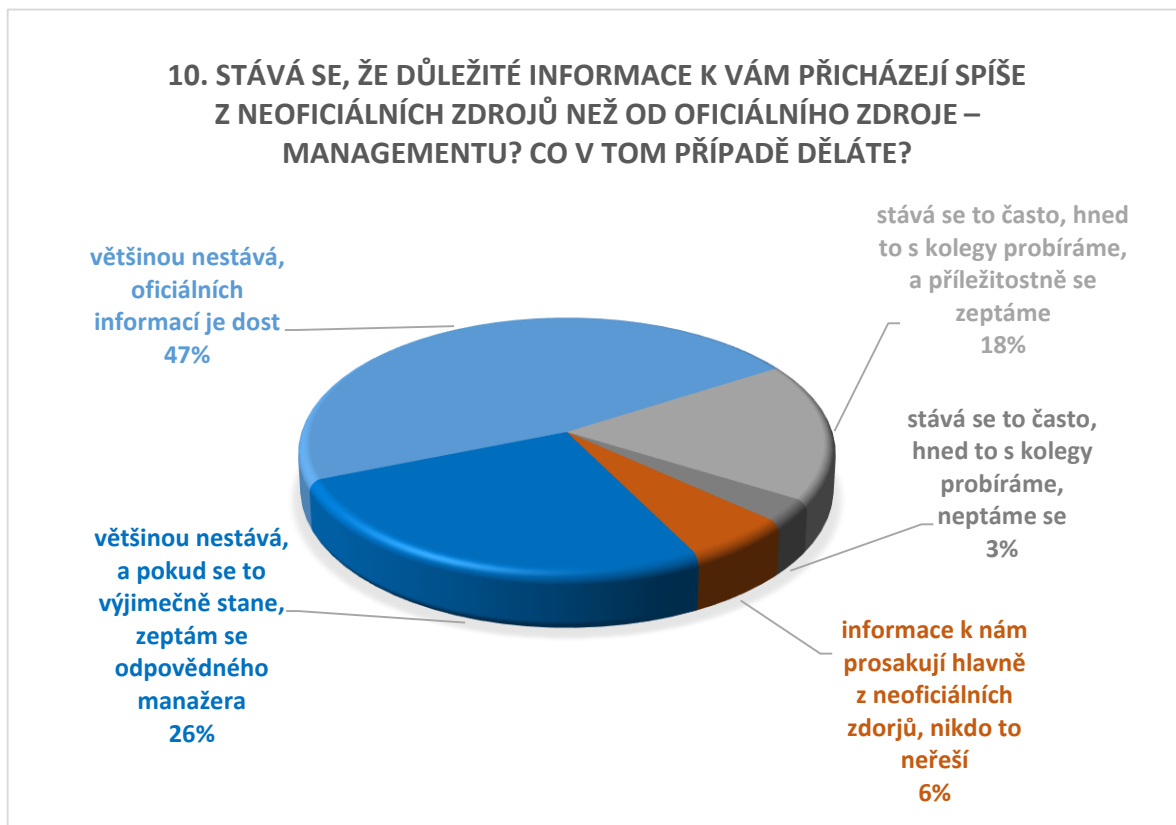
Osmá otázka patří do bloku otázek zkoumajících komunikační bariéry ve škole, tedy jevy, které stojí v cestě efektivní interní komunikaci v organizaci. První ze tří otázek tohoto bloku zněla takto: „Jaké překážky vy osobně vidíte v interní komunikaci mezi vámi a vedením školy – managementem?“ Respondenti měli na výběr celkem z pěti možností: spíše neochota, nezáměr managementu; spíše nedůslednost managementu; nedostatek času; nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu; žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen. 65 % respondentů nevidí žádné překážky v interní komunikaci mezi vedením školy a nimi je spokojeno. 20 % respondentů volilo nedostatek času jako bariéru mezi nimi a vedením školy. 12 % respondentů uvedlo jako bariéru nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu a 3 % respondentů vnímá bariéru na této úrovni interní komunikace spíše neochotu, nezáměr managementu.

K deváté otázce: „Jaké překážky v komunikaci vidíte ve vašem pracovním týmu?“ měli respondenti na výběr ze stejných možností jako v otázce předchozí, a sice: spíše neochota jednotlivých spolupracovníků; nedostatek času; špatně nastavené procesy; nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti nadřízeného manažera; žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen. 53 % respondentů uvádí, že žádné překážky v komunikaci v jejich pracovním týmu nevidí a s komunikací jsou spokojeni. 20 % uvádí, že komunikační bariérou v jejich pracovním týmu je nedostatek času, 15 % se shodlo na tom, že bariérou je

spíše neochota jednotlivých spolupracovníků. 9 % respondentů uvádí, že za špatnou komunikaci v jejich pracovním týmu mohou komunikační schopnosti a dovednosti nadřízeného manažera a pouze 3 % respondentů se shodlo, že jsou v organizaci špatně nastavené procesy, které jsou nezbytné pro správnou funkci komunikaci v pracovním týmu.

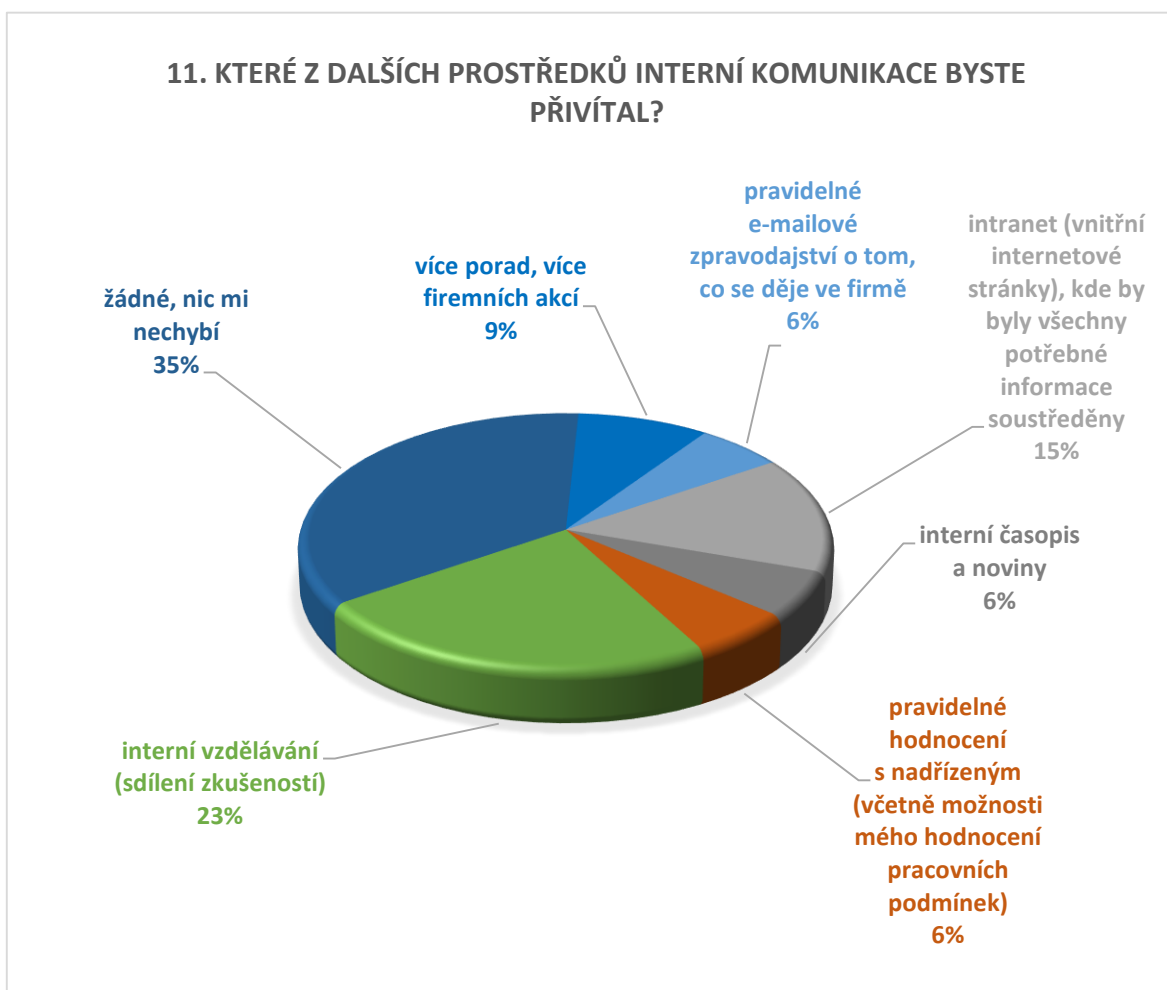
Desátá otázka dotazníku byla rovněž z okruhu komunikačních bariér v interní komunikaci školy. Zněla takto: „Stává se, že důležité informace k vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Co v tom případě děláte?“ Respondenti měli na výběr z pěti možností: většinou nestává, a pokud se to výjimečně stane, zeptám se odpovědného manažera; většinou nestává, oficiálních informací je dost; stává se to často, hned to s kolegy probíráme, neptáme se; informace k nám prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší. Respondenty byla tato otázka hodnocena pozitivně. Celkem 73% respondentů volilo první dvě možnosti odpovědi, a sice 47 % respondentů uvádí, že většinou se jim to nestává a oficiálních informací mají dost, dále 26 % uvádí, že se jim většinou nestává, že důležité informace k nim přicházejí z neoficiálních zdrojů, a pokud se to výjimečně stane, zeptají se odpovědného manažera. 18 % respondentů uvádí, že se jim to stává často, dále pak to hned s kolegy probírají a příležitostně se zeptají managementu. 6 % respondentů uvádí, že informace k nim prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů a že to nikdo neřeší, pouze 3 % respondentů uvádí, že se jim to stává často a že to hned s kolegy probírají a neptají se managementu školy.

**Graf 4 Stává se, že důležité informace k vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Co v tom případě děláte?**



Jedenáctá otázka patří do bloku tří otázek, které zkoumají, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci, která probíhá na různých úrovních uvnitř organizace. První otázka z tohoto bloku zněla následovně: „Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal?“ Respondenti měli na výběr ze sedmi možností: více porad, více firemních akcí; pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě; intranet (vnitřní internetové stránky, kde by byly všechny potřebné informace soustředěny; interní časopis a noviny; pravidelné hodnocení s nadřízeným (včetně možnosti mého hodnocení pracovních podmínek); interní vzdělávání (sdílení zkušeností); žádné, nic mi nechybí. 35 % respondentů uvádí, že o žádné z dalších prostředků interní komunikace zájem nemá a že jim nic nechybí. 23 % respondentů uvádí, že by přivítali interní vzdělávání, respektive sdílení zkušeností. 15 % respondentů by přivítalo intranet, respektive vnitřní internetové stránky, kde by byly všechny informace soustředěny. 9 % respondentů by přivítalo více porad a více firemních akcí. 18 % respondentů rozdělilo své hlasy pro interní časopis a noviny, pravidelné hodnocení s nadřízeným (včetně možnosti jejich hodnocení pracovních podmínek) a pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě.

**Graf 5 Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal?**



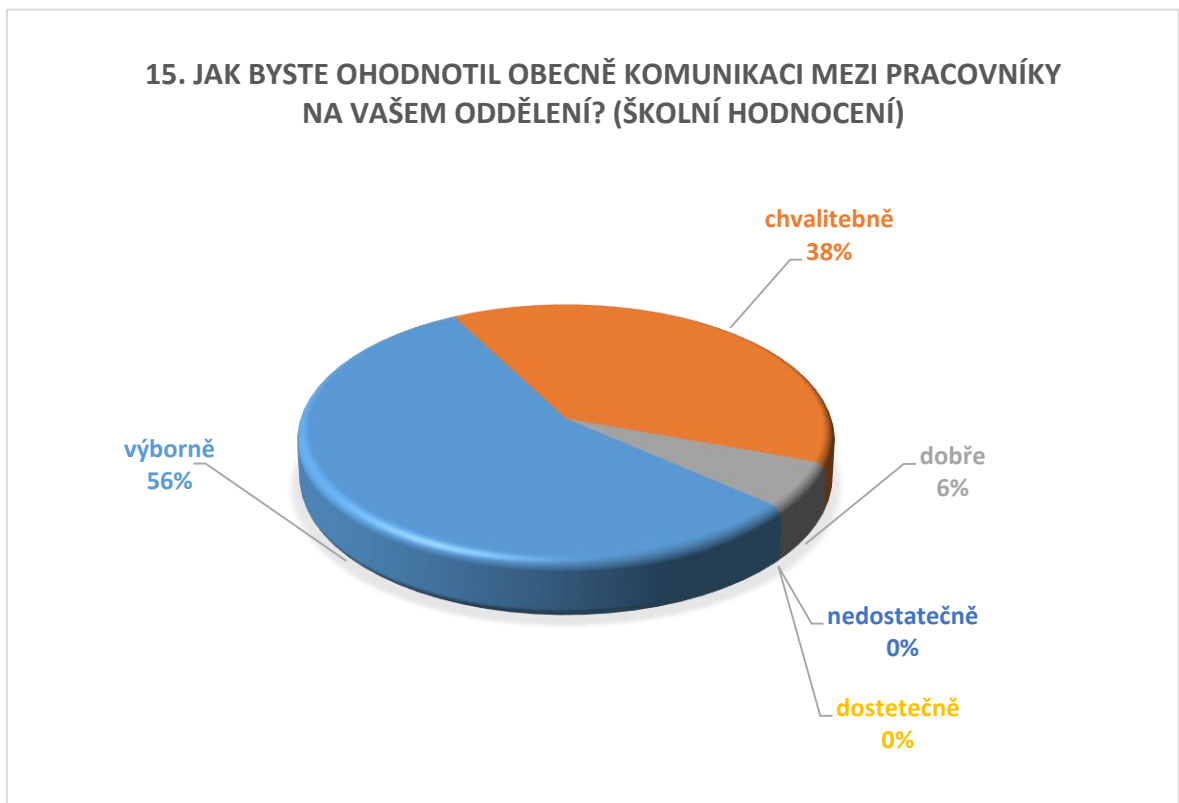
Dvanáctá otázka zněla takto: „Jak byste ohodnotil obecně komunikaci na úrovni pracovníci – studenti?“ Zde měli respondenti komunikaci hodnotit jako ve škole, tedy na škále výborně až nedostatečně. 35 % respondentů hodnotilo komunikaci mezi sebou a studenty výborně. Celá polovina respondentů, tedy 50 % tuto interní komunikaci hodnotila chvalitebně, 12 % dobře a 3 % respondentů dostatečně. Nikdo z dotazovaných nehodnotil komunikaci mezi sebou a studenty nedostatečně.

Předposlední otázka dotazníkového šetření zněla takto: „Jak byste ohodnotil obecně komunikaci na úrovni nadřízený – vy?“ I v této otázce měli respondenti komunikaci hodnotit jako ve škole na škále od výborného hodnocení až po nedostatečné. 47 % respondentů hodnotilo komunikaci mezi sebou a nadřízeným výborně, 38 % ji hodnotilo chvalitebně, 12 % dobře. Pouze 3 % respondentů hodnotí komunikaci mezi nimi a nadřízeným dostatečně. Nedostatečně tuto interní komunikaci ve škole nehodnotil nikdo z respondentů.

Poslední otázka zněla následovně: „Jak byste ohodnotil obecně komunikaci mezi pracovníky na vašem oddělení?“ Stejně jako i v předchozích dvou otázkách měli respondenti

hodnotit komunikaci školní na škále. Tuto komunikaci 56 % respondentů hodnotilo výborně, 38 % respondentů chvalitebně a 6 % dobře. Nikdo z respondentů nehodnotil komunikaci mezi pracovníky na svém oddělení ani dostatečně ani nedostatečně.

**Graf 6 Jak byste ohodnotil obecně komunikaci mezi pracovníky na vašem oddělení? (školní hodnocení)**





## **Diskuze výsledků, vlastní doporučení a závěr**

V pracovním prostředí člověk stráví velkou část svého produktivního života. Dochází zde nejen k uspokojování finančních a produktivních potřeb, ale také potřeb po vzájemné interakce a komunikaci. Správná komunikace na pracovišti proto zaručuje efektivní chod organizace a patří mezi nejdůležitější pilíře vlastní spokojenosti s prací.

Předkládaná bakalářská práce problematiku komunikace v organizaci zpracovává, a to jak teoreticky, tak prakticky. V první části práce obsáhle vymezuje základní teoretické koncepty obecné komunikace a komunikace v organizaci, soustřeďuje se na komunikační kanály a proces komunikace, komunikační směry, formy a bariéry. Jednu z kapitol tvoří i komunikace manažerská. Okrajově se zabývá i komunikačními kompetencemi, které vymezuje jako základní podmínku efektivní komunikace. Empirická část navazuje na část teoretickou a v konkrétní veřejnoprávní instituci, škole, tyto jevy zkoumá. Ke zjištění požadovaných dat byl použit kvantitativní přístup, dotazníkové šetření, které model firemní komunikace školy ověřovalo. V šetření byla ověřována tři výzkumná tvrzení, která byla stanovena na základě teoretických východisek v první části práce.

Výsledky šetření prokázaly následující skutečnosti. První tvrzení „Základní komunikační kanály ve škole jsou nastaveny dobře a fungují efektivně. Vedení školy se svými zaměstnanci hovoří otevřeně, srozumitelně a zajímá se o jejich názory“ zkoumaly otázky jedna, dvě, tři a sedm. Dle výsledků šetření se toto výzkumné tvrzení potvrdilo, v rozmezí od 82 % do 94 %. Respondenti hodnotili základní komunikační kanály ve škole jako dobře nastavené a efektivně fungující. Zároveň byl respondenty velice dobře hodnocen zájem a srozumitelnost komunikace ze strany vedení organizace. Jako největší slabinu interní komunikace ze strany vedení respondenti vnímají otevřenost. Ale i v tomto bodě jsou více než tři čtvrtiny respondentů s otevřeností managementu organizace spokojeny.

Druhé výzkumné tvrzení zaměřené na komunikační bariéry a dostatek prostředků v interní komunikaci znělo následovně: „Množství interních prostředků komunikace v organizaci je zaměstnanci považováno za dostatečné a zaměstnanci na různých úrovních organizace nevnímají žádné větší komunikační překážky.“ Toto tvrzení zkoumaly otázky osm, devět, deset a jedenáct. Výzkumné tvrzení se potvrdilo z poloviny, neboť pouze 35% respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s množstvím prostředků interní komunikace a naopak 65 % respondentů by přivítalo některý z dalších prostředků interní komunikace. Nejčastěji se jednalo o interní vzdělávání, respektive sdílení zkušeností a intranet. Nehledě na tento výsledek 73 % respondentů uvedlo, že důležité informace k nim přicházejí jen výjimečně či nikdy od

neoficiálních zdrojů. Druhá polovina výzkumného tvrzení se naplnila. Od 53 % až do 73 % respondentů uvedlo, že na různých úrovních organizace nevnímají žádné větší komunikační překážky. Jako nejčastější překážku na různých úrovních komunikace v organizaci respondenti volili nedostatek času.

Třetí výzkumné tvrzení „Komunikace na různých úrovních organizace (zaměstnanec – nadřízený, zaměstnanec – zaměstnanec, zaměstnanec – žák) je zaměstnanci hodnocena nadprůměrně“ se potvrdilo. Respondenti nejlépe hodnotili komunikaci mezi sebou, tedy mezi pracovníky na svém oddělení, kde 94 % respondentů komunikaci na této úrovni hodnotilo nadprůměrně. Interní komunikaci na úrovni nadřízený zaměstnanec a zaměstnanec - student respondenti hodnotili shodně, v obou otázkách ji 85 % respondentů označilo jako nadprůměrnou.

Rezervy v komunikaci má každá organizace mimo jiné proto, že optimální stav lze jako abstraktní kritérium obtížně vymezit. V organizaci zvolené pro tuto bakalářskou práci lze konstatovat, že komunikační model je efektivní a drobné odchylky v názorech na komunikaci respondentů jsou běžné a z povahy věci pochopitelné. Z analýzy dat a její následné interpretace vyplynula tato doporučení managementu organizace:

1. nabídnout zaměstnancům více prostředků interní komunikace, které se ukázaly jako jediné ze dvou citlivých míst interní komunikace školy,
2. věnovat větší pozornost otevřenému jednání se zaměstnanci.

Výsledná zjištění korespondují se závěry České školní inspekce ze dne 8. dubna 2014, která na základě osobních pohovorů se zaměstnanci interní komunikaci vyhodnotila jako nadstandardní.

Bakalářská práce nebyla zpracována jako samoučelný dokument, ale po dohodě s vedením školy bude jedním z materiálů, který management organizace využije k vnitřní evaluaci. Výzkumné šetření bylo jen dílčí sondou mapující názory omezené části zaměstnanců školy. Poskytlo však cenné informace umožňující managementu školy korigovat stávající komunikační strategii školy a formulovat nové cíle.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. / . Praha: Ekopress, 308 s. ISBN 80-869-2900-0.
- ARMSTRONG, Michael. 2014. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
- BELZ, Horst. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 375 s. ISBN 80-717-8479-6.
- ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Inspekční zpráva: Čj. ČŠIA-449/14-A*. Praha, 2014, 10 s. Dostupné z: <http://www.skola-eu-praha.cz/media/document/inspekcní-zpráva-2014-1.pdf>
- ČSN EN ISO 9001. 2010. *Systém managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- DĚDINA, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEVITO, Joseph A. 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DONNELLY, James H. 2011. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. 2004. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. ISBN 80-7261-066-X.
- FORET, Miroslav. 2000. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 200 s. ISBN 80-722-6301-3.
- GAVORA, Peter. 2005. *Učitel a žáci v komunikaci*. Brno: Paido, 165 s. ISBN 80-731-5104-9.
- GRUBER, David. 2005. *Zlatá kniha komunikace*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 249 s. ISBN 80-732-9092-8.
- HEGER, Vladimír. 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 978-802-4737-799.
- HIERHOLD, Emil. 2005. *Rétorika a prezentace: jak s jistotou prezentovat a působivě přednášet, tipy a triky pro úspěšnou prezentaci, vizuální a verbální techniky, přesvědčovací a argumentační strategie, od flipchartu po PowerPoint*. 1. vyd. Praha: Grada, 392 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0782-9.
- HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

- HRDLIČKA, Milan. 2005. K otázce komunikační metody a komunikativnosti. *Asociace učitelů češtiny jako cizího jazyka* [online]. č. 15 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.auccj.cz/starestranky/kotazcekomunikac.htm>
- JUŘIČKOVÁ, Věra. 2008. *Komunikace: [studijní text pro kombinované studium Veřejná správa a regionální politika]*. Vyd. 1. Opava: Optys. ISBN 978-808-5819-687.
- KALHOUS, Zdeněk. 2002. *Školní didaktika*. Vyd. 1. Praha: Portál, 447 s. ISBN 80-717-8253-X.
- KELLER, Jan. 2012. *Úvod do sociologie*. 6. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 204 s. ISBN 978-807-4191-022.
- KONEČNÁ, Zdeňka. 2009. *Základy komunikace*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 151 s. ISBN 978-80-214-3891-0.
- LIŠKA, Roman. STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA PRO ADMINISTRATIVU EU. *Komunikační strategie školy 2011-2016*. Praha, 2011, 12 s.
- LIŠKA, Roman. STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA PRO ADMINISTRATIVU EU. *Strategický plán školy pro období 2011-2016*. Praha, 2011, 21 s.
- MCQAIL, Denis. 2009. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 447 s. ISBN 80-717-8714-0.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MOHAUPTOVÁ, Eva. 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
- MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. 2012. *Manažerské metody*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- NAKONEČNÝ, Milan. 2009. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- PAVLOVSKÁ, Marie. 2005. *Komunikace, týmová spolupráce a řešení problémových situací ve škole*. Brno: MSD, 144 s. ISBN 80-866-3324-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 978-80-247-4484-1.
- POKORNÝ, Jiří. 2004. *Manuál tvořivé komunikace*. Vyd. 2. přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 300 s. ISBN 80-720-4330-7.
- PRŮCHA, Jan. 2005. *Moderní pedagogika*. 3., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 481 s. ISBN 80-736-7047-X.
- PRŮCHA, Jan. 2009. *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 935 s. ISBN 9788073675462.
- SIMOVÁ, Jozefína. 2005. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 121 s. ISBN 80-737-2014-0.

- SPERANDIO, Sylvie. 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 115 s. ISBN 978-807-3673-604.
- ŠEBESTA, Karel. 2005. *Od jazyka ke komunikaci: didaktika českého jazyka a komunikační výchova*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-711-9.
- ŠPAČKOVÁ, Alena. 2003. *Moderní rétorika: jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. Praha: Grada, 120 s. ISBN 80-247-0633-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA. 2011. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Vyd. 1. Praha: Grada, 230 s. ISBN 978-802-4735-634.
- VALENTA, Josef. 2005. *Učíme (se) komunikovat: metodika komunikace v rámci osobnostní a sociální výchovy*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 207 s. ISBN 80-239-4514-9.
- VYBÍRAL, Zbyněk. 2009. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 319 s. ISBN 978-807-3673-871.
- VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VÝROST, Jozef. 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 404 s. ISBN 978-802-4714-288.

## Příloha – Dotazník

Vážení kolegové,

prosím vás o vyplnění dotazníku pro mou bakalářskou práci, kterou píši na katedře inženýrské pedagogiky na Masarykově ústavu vyšších studií, ČVUT. Dotazník zjišťuje stav interní komunikace ve Střední odborné škole pro administrativu Evropské unie. Je určen všem zaměstnancům školy, je anonymní a nezabere vám více než deset minut. Pokud budete mít jakékoliv dotazy, kontaktuje mě na e-mailu v.grygorskyy@skola-eu-praha.cz.

Níže je celkem 14 otázek, které zkoumají především interní komunikaci v organizaci. Na každou otázku, prosím, zvolte právě jednu odpověď, kterou najdete v rozevíracím seznamu pod každou z otázek.

Bud'te, prosím, otevření a upřímní.

1. Domníváte se, že vedení školy s vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace vám sděluje?
  - a. spíše ano
  - b. spíše ne
  - c. jak kdy
2. Máte pocit, že vedení (vašeho nadřízeného manažera) zajímá váš názor na fungování školy, týmu, že vám naslouchá?
  - a. ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci
  - b. ne, i když něco řeknu, je to jedno, není brán zřetel na můj názor
  - c. ne, bojím se cokoliv říci
3. Máte pocit, že vám vedení školy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci) a že mu záleží na vašem pochopení a spolupráci?
  - a. ano
  - b. ne
4. Domníváte se, že jednotlivé týmy (např. oddělení) navzájem dobře spolupracují a existuje vůle v případě problémů věci řešit?
  - a. ano, komunikace mezi týmy je dobře nastavená a všichni víceméně spolupracují
  - b. ne, spolupráce drhne a dá velkou práci problémy řešit
  - c. ne, hlavně nikdo nic nechce řešit
5. Znáte organizační strukturu školy (kdo co dělá a proč to dělá)?
  - a. víceméně ano
  - b. mám jakousi mlhavou představu
  - c. ne
6. Souhlasíte s tím, že se vám ve škole dobře spolupracuje ve vašem oddělení, s kolegy i s vedením, formální i neformální vztahy fungují na dobré úrovni?
  - a. ano, spíše ano
  - b. jak kdy, jak s kým
  - c. ne, spíše ne, vztahy mezi lidmi nejsou dobré
7. Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou ve firmě nastaveny dobře a fungují efektivně (různá setkání, porady, manuály, dokumentace, školení, zapracování, hodnocení, informační systém, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)?
  - a. ano
  - b. ne

8. Jaké překážky vy osobně vidíte v interní komunikaci mezi vámi a vedením školy – managementem?
- spíše neochota, nezájem managementu
  - spíše nedůslednost managementu
  - nedostatek času
  - nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu
  - žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen
9. Jaké překážky v komunikaci vidíte ve vašem pracovním týmu?
- spíše neochota jednotlivých spolupracovníků
  - nedostatek času
  - špatně nastavené procesy
  - nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti nadřízeného manažera
  - žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen
10. Stává se, že důležité informace k vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Co v tom případě děláte?
- většinou nestává, a pokud se to výjimečně stane, zeptám se odpovědného manažera
  - většinou nestává, oficiálních informací je dost
  - stává se to často, hned to s kolegy probíráme, a příležitostně se zeptáme
  - stává se to často, hned to s kolegy probíráme, neptáme se
  - informace k nám prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší
11. Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal?
- více porad, více firemních akcí
  - pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
  - intranet (vnitřní internetové stránky), kde by byly všechny potřebné informace soustředěny
  - interní časopis a noviny
  - pravidelné hodnocení s nadřízeným (včetně možnosti mého hodnocení pracovních podmínek)
  - interní vzdělávání (sdílení zkušeností)
  - žádné, nic mi nechybí
12. Jak byste ohodnotil obecně komunikaci na úrovni pracovníci – studenti? (školní hodnocení)
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
13. Jak byste ohodnotil komunikaci na úrovni nadřízený – vy? (školní hodnocení)
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
14. Jak byste ohodnotil obecně komunikaci mezi pracovníky na vašem oddělení? (školní hodnocení)
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma komunikačního modelu .....	10
Obrázek 2 Komunikační proces v kontextu a prostředí firmy .....	16
Obrázek 3 Komunikace v organizacích .....	18
Obrázek 4 Příprava veřejného projevu .....	35
Obrázek 5 Organizační schéma .....	37

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Oblasti a cíle manažerské komunikace .....	25
Tabulka 2 Typy otázek .....	33

## Seznam grafů

Graf 1 Domníváte se, že vedení školy s vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace vám sděluje? .....	40
Graf 2 Máte pocit, že vám vedení školy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti a že mu záleží na vašem pochopení a spolupráci?.....	41
Graf 3 Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou ve firmě nastaveny dobře a fungují efektivně? .....	43
Graf 4 Stává se, že důležité informace k vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Co v tom případě děláte?.....	45
Graf 5 Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal? .....	46
Graf 6 Jak byste ohodnotil obecně komunikaci mezi pracovníky na vašem oddělení? (školní hodnocení) .....	47



