





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií**

**Analýza pracovních vztahů a komunikace v podniku**

**Analysis of Working Relationships and Communication in  
Company**

Bakalářská práce

Studijní program:      Ekonomika a management  
Studijní obor:         Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Mgr. Lucie Dědičová, DiS.

**Nikola Doležalová**

---

**Praha 2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Doležalová</u>	Jméno:	<u>Nikola</u>	Osobní číslo:	<u>423425</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávající katedra/ústav:	<u>Katedra managementu</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Analýza pracovních vztahů a komunikace v podniku.</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Analysis of Working Relationships and Communication in a Company.</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem, a zároveň přínosem pro podnik, je zlepšení komunikace na pracovišti, která v daném podniku není dobrá. V podniku jen unikají informace, nikoliv sdělují. Zároveň tak vylepšit vztahy mezi pracovníky. Teoretická část se bude zabývat teoretickými východiský a popisem jejich procesů. V praktické části bude popsán současný stav podniku. Následně bude proveden výzkum, jehož cílem bude zjistit postoje zaměstnanců ke vztahům a komunikaci na pracovišti a jakou formou by chtěli problém řešit. Na základě zjištěných informací budou navrženy možnosti vedoucí ke zlepšení.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>GEIST, Bohumil. Psychologický slovník., 2000 HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků., 2011 MOHAUPTOVÁ, Eva. Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci., 2009 PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu., 2011</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Mgr. Dědičová Lucie, DiS</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>13.1.2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>29.8.2016</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>konec LS 2017</u>		
<u>Mgr. Lucie Dědičová, DiS</u>	<u>SI</u>	<u>Sum</u>	
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>17-01-2016</u>	<u>[Signature]</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Doležalová, Nikola. *Analýza pracovních vztahů a komunikace v podniku*. Praha: ČVUT 2017.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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:

podpis: .....

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Lucii Dědičové DiS., za odborné vedení, svatou trpělivost a ochotu při vedení této práce, mé rodině, která mne vždy podporovala a bez které bych nebyla tam, kde jsem a také mým přátelům, kteří na mne mysleli. Dále děkuji Domovu dětí a mládeže Praha 3 – Ulita a jejím zaměstnancům za umožnění realizovat výzkum k mé bakalářské práci.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá komunikací a pracovními vztahy v podniku.

První polovina teoretické části se zaměřuje na vymezení pojmů týkající se komunikace obecně, dále popisuje komunikaci na pracovišti a s tím související komunikační kanály, směry a bariéry. Druhá polovina teoretické části se zabývá tematikou mezilidských vztahů, pracovními vztahy a vzájemným vlivem komunikace na pracovní vztahy.

Praktická část se zabývá analýzou interní komunikace a pracovních vztahů v příspěvkové organizaci, konkrétně zkoumá postoje zaměstnanců ke vztahům a komunikaci. K této analýze jsou využívány metody dotazníkového šetření a pozorování. Na základě vyhodnocení dat byly podány návrhy ke zlepšení.

## **Klíčová slova**

Komunikace, komunikační proces, komunikace na pracovišti, komunikační kanály, mezilidské vztahy, pracovní vztahy.

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals with communication and relationships at workplace.

The first part of the theory, used in the thesis, focuses on defining general communication theory related terms. Furthermore, it describes communication at workplace and the related communication channels, barriers and styles. The second part of this thesis' theoretical section deals with interpersonal relationships, work relationships and the interdependence of communication and relationships at work.

The applied section of this thesis consists of analysis of internal communication and workplace relationships at a non-profit organization. Specifically, it looks into the employees' stances on the relationships and communication in the organization. Research methods of questionnaire and observation are used for the purpose of the analysis. The thesis also contains recommendations for the organization.

## **Key words**

Communication, communication process, workplace communication, communication channels, interpersonal relationships, work relationships.

# Obsah

Úvod .....	3
Teoretická část .....	4
1. Sociální interakce .....	4
1.2. Druhy sociální interakce .....	5
2. Komunikace .....	6
2.1. Druhy komunikace .....	6
2.2. Komunikační proces .....	7
3. Komunikace na pracovišti .....	9
3.1. Druhy komunikace na pracovišti .....	9
3.2. Prvky komunikace na pracovišti .....	11
3.3. Směry interní komunikace .....	13
3.4. Komunikační kanály .....	13
3.5. Problémy v interní komunikaci .....	15
3.5.1. Komunikační bariéry: příčiny a řešení .....	15
4. Mezilidské vztahy .....	18
4.1. Druhy mezilidských vztahů .....	18
4.2. Pracovní vztahy .....	19
4.3. Konflikty .....	20
4.4. Vliv komunikace na vztahy, jejich udržení a zlepšování .....	21
Praktická část .....	22
5. Výzkumné šetření a zvolená metodika .....	22
5.1. Představení společnosti .....	22
5.2. Cíle a výzkumné otázky .....	22
5.3. Metody sběru dat .....	23
6. Popis respondentů a organizace .....	24
7. Výsledky výzkumného šetření .....	26
7.1. Dotazníkové šetření .....	26
7.2. Pozorování .....	37
Shrnutí a doporučení .....	38
Závěr .....	40
Seznam použité literatury .....	41
Seznam grafů, obrázků .....	43
Přílohy .....	44

# Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si zvolila analýzu pracovních vztahů a komunikace v podniku, protože toto téma začíná být stále aktuálnější. V dnešní době nových technologií se neustále rozrůstají možnosti, jakými prostředky můžeme komunikovat, až zapomínáme na důležitý aspekt dobře nastavené a efektivní komunikace a to, že se bez ní neobejdeme. Slavný výrok Paula Watzlawicka: „Nelze nekomunikovat“ podtrhuje celou podstatu komunikace. Komunikace je součástí každého jedince a je důležitá pro utváření mezilidských vztahů a jejich ovlivňování.

Cílem bakalářské práce je zlepšení komunikace na pracovišti a zároveň tak vylepšit pracovní vztahy v daném podniku. Cílem výzkumného šetření je zjistit postoje zaměstnanců ke vztahům a komunikaci na pracovišti a jakou formou by chtěli situaci zlepšit. Na základě získaných poznatků uvést návrh vedoucí ke zlepšení.

Teoretická část je rozdělena na dvě poloviny. V první polovina teoretické části nejprve nastíní pojem sociální interakce a pak se zaměřuje na vymezení pojmů týkající se komunikace obecně, její druhy a popis komunikačního procesu, dále popisuje komunikaci na pracovišti, její rozdělení a s tím související komunikační kanály, směry a bariéry. Druhá polovina teoretické části se zabývá tematikou mezilidských vztahů, pracovními vztahy, možnými konflikty a vzájemným vlivem komunikace na pracovní vztahy.

V rámci praktické části je analyzována interní komunikace pracovních vztahů a komunikace v příspěvkové organizaci Domov dětí a mládeže Praha 3 – Ulita., pomocí dotazníkového šetření a pozorování. Postoje zaměstnanců k pracovním vztahům a komunikaci budou měřeny podle stanovených výzkumných otázek:

- Je komunikační model mezi interními zaměstnanci vhodně nastaven?
- Do jaké míry udržují zaměstnanci pozitivní neformální vztahy?
- Jak vnímají zaměstnanci atmosféru na pracovišti?

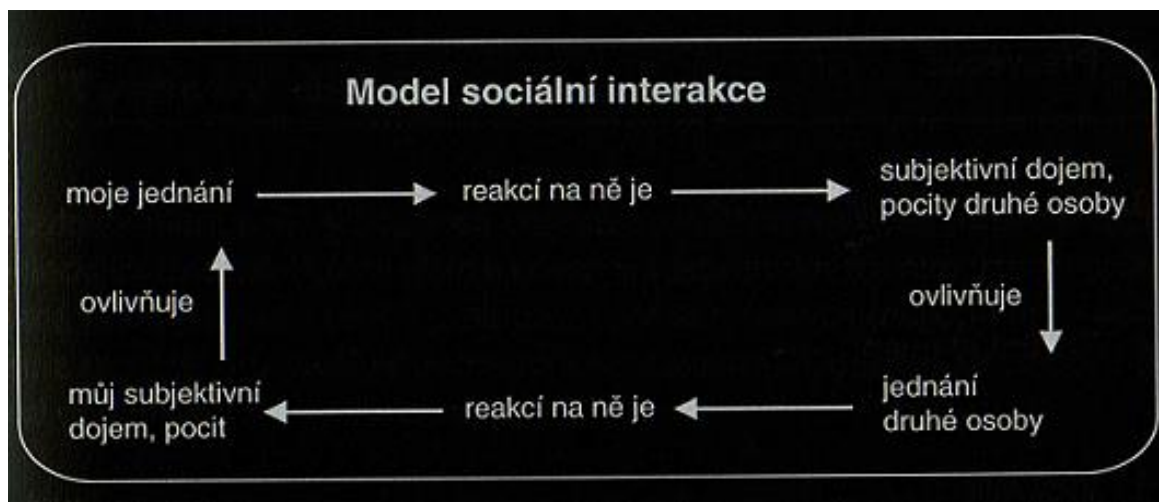


# Teoretická část

## 1. Sociální interakce

„Základem sociální interakce je komunikace.“ (Hayesová, 2013, str. 29). Proto považuji za nutné, než se podíváme na téma komunikace a mezilidské (pracovní) vztahy, nejprve vysvětlit pojem sociální interakce. Ať na sociální interakci nahlížíme jako sociolog či psycholog vždy je pojem sociální interakce chápán stejně. Helus popisuje interakci jako „působení jednotlivců na sebe navzájem, reagování jednoho na druhého.“ (str. 231) Nový a Surynek interakci vysvětlují jako „... působení jednoho sociálního subjektu na jiný sociální subjekt“, nebo jako „... výměnu činností mezi subjekty interakčního vztahu. K činnostem, ve kterých se interakční vztah uskutečňuje, patří komunikace, ovlivňování.. a uplatňování moci a řízení. Dále uvádí kooperaci a konflikt. (Nový a Surynek, 2002, str. 33) Dle Hayesové sociální interakce probíhá v kontextu. Přičemž kontext v tomto případě znamená kulturu, sociální skupiny, rodinu. Každý z těchto kontextů (fyzické, sociální, kulturní) jedince ovlivňuje, co dělá a jak to dělá. (Hayes, 2000). Pro lepší pochopení tohoto procesu se můžeme obrátit na níže vložený model sociální interakce.

Obrázek č. 1 – Model sociální interakce



## 1.2. Druhy sociální interakce

Na sociální interakci lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Odborníci rozlišují druhy sociální interakce dle subjektů v interakci – zda právě spolu interagují jedinci, či skupiny, dle proximity – jakým způsobem je interakce zprostředkována a dle motivace – s jakým záměrem subjekt interakce vstupuje do interakce.

### **Dle subjektů v interakci:**

- Jedinec – jedinec (dyadická interakce)
- Jedinec – skupina
- Skupina- skupina

### **Dle proximity:**

- Přímá interakce – interakce tváří v tvář mezi subjekty interakce
- Nepřímá interakce – zprostředkována třetí stranou či za pomoci jiných komunikačních kanálů (IT, média, mluvčí..)

### **Dle motivace:**

- Záměrná interakce – jedinci vcházejí do interakce s jasným cílem ovlivňovat, motivovat
- Nezáměrná interakce – probíhá v každodenním spojení s okolím (Bednář, 2013)

## 2. Komunikace

Pojem komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Takto komunikaci vnímá Bohumil Geist, který nahlíží na komunikaci ve dvojitým pojetí a to za prvé v obecné rovině, kdy význam slova komunikace znamená spojení či druh a v té druhé jde o proces sdělování. Pro Milana Nakonečného je komunikace druh sociální interakce, v tomto případě se jedná o jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací. M. Nakonečný se ve své knize dále odkazuje na autora J.W. Vander Zanden (1987), který komunikaci definuje jako „*proces, jímž lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem.*“ (M.Nakonečný, 2009, str. 288). Podle Jany Holé je komunikace také proces, ale oboustranný, jehož cílem je dorozumět se.

M. Mikuláščík shrnul definice komunikace do těchto základních bodů:

- komunikace je důležitá k efektivnímu sebevyjadřování;
- komunikace je přenosem a výměnou informací;
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi;
- komunikace je **prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů.**

### 2.1. Druhy komunikace

#### Verbální komunikace

Verbální komunikace je komunikace slovem. Jedná se o nejefektivnější způsob komunikování.

#### Paraverbální komunikace

Přechodem mezi verbální a neverbální komunikací je komunikace paraverbální. Využívá slova, řeč ovšem nezáleží na vysílané zprávě, ale hlavně na tom, jak vysílanou zprávu říkáme. Využívá se například zesílení či zeslabení hlasu, zrychlení či zpomalení, intonace, tak, abychom posluchače upoutali.

## Neverbální komunikace

Neverbální komunikací rozumíme jako řeč těla. Patří sem různé mimické vyjádření, postoj těla, pohyby rukou apod.

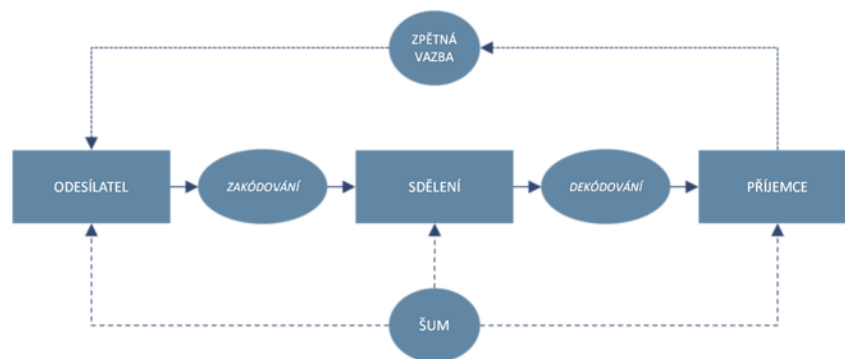
## Metakomunikace

Metakomunikace se zabývá vztahem mezi komunikací verbální a neverbální. Jedinec hovoří o tématu, předává verbálně informaci druhému, ovšem neverbálně vyjadřuje něco jiného. Příkladem může být i tón hlasu, jakmile jedinec vysloví souhlas s ironickým tónem, nabírá tato věta jiného významu. (Helus, 2011)

## 2.2. Komunikační proces

Komunikační proces zahrnuje celý přenos informací (sdělení) od komunikátora (odesílatele) ke komunikantovi (příjemce), přičemž komunikátor se snaží, co nejlépe vyjádřit své myšlenky, tedy zakódování, komunikant se zas snaží o nejlepší interpretaci sdělení, tedy dekodování.

Obrázek č. 2 - Komunikační proces



**Komunikátor** (odesílatel) – ten, kdo vysílá zprávu. Do této zprávy promítá svůj (osobitý) charakter. Ne vždy zvolí správné komunikační prostředky. Jeho zpráva nemusí být pro komunikanta zřejmá.

**Komunikant** (příjemce) – ten, který přijímá zprávu. Vnímání vysílané zprávy je také ovlivněno jeho charakterem. Přijatou zprávu nemusí vždy pochopit tak, jak byla vyslána.

**Komuniké** (sdělení) – vyslaná zpráva, informace či pocit. Má jak verbální tak i neverbální podobu. (Bedrnová a spol., 2012) Podanou informaci každý chápe odlišně, což může být ovlivněno kontextem a komunikačním šumem. (Mikuláščík, 2010 )

## **Komunikační kanál**

Jak uvádí M. Mikuláščík, je to „*cesta, kterou je nějaká informace posílána.*“ (Str. 27). Tedy jakou formou se vyslaná zpráva dostane od komunikátora ke komunikantovi. Kanálem pro nejobvyklejší formu komunikace tváří v tvář jsou různé zvuky, mimika a gestikulace, řeč těla, příjemná vůně a hlas. V komunikaci za pomoci telefonu, televize, novin apod., jsou komunikační kanály dosti omezené.

## **Zpětná vazba**

Zpětná vazba je „*reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace.* (Mikuláščík, 2010, str. 26)“ Zpětná vazba při komunikaci je považována za velmi významnou, pomáhá nám určit, zda byla vyslaná zpráva pochopena tak, jak byla myšlena. Je třeba poskytnout zpětnou vazbu ihned po vyslání zprávy, měli bychom ji nejen poskytovat, ale případně si ji i vyžádat. Využíváme-li v komunikaci zpětnou vazbu,lepší se pracovní vztahy, zesílí se důvěra v druhého a zmenší se riziko konfliktů. Zpětná vazba by měla být určitá a deskriptivní.

## **Komunikační šum**

Je jakýkoliv rušivý faktor, který může zkreslit vyslanou zprávu. Příkladem může být hluk, nepříjemné světlo, horko či chlad, nesoustředěnost, únava. (Mikuláščík, 2010)

Průběh komunikačního procesu bývá vyjadřován formou komunikačních modelů. Nejpoužívanějším modelem je Laswellův komunikační model:

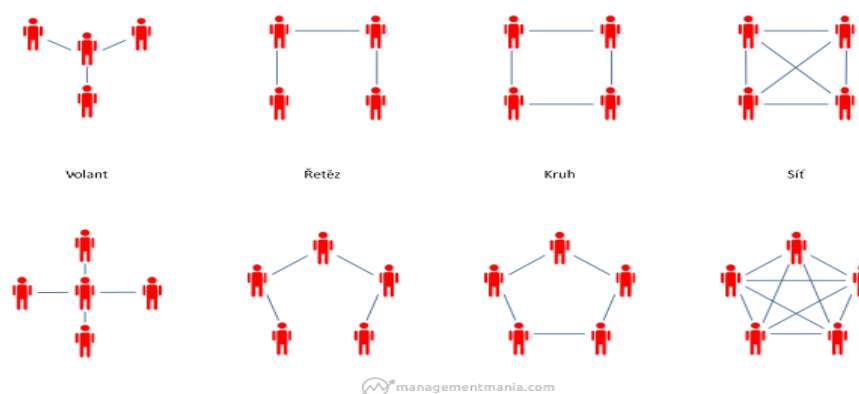
1. **Kdo?** (vysílá zprávu/sdělení) – komunikátor
2. **Co?** (se vysílá) – sdělení/ komuniké
3. **Jak?** (se přenáší vysílaná zpráva) – kanál
4. **Komu?** (je vyslána zpráva) – komunikant
5. **S jakým efektem?** Efektivita (Nový, 2015)

### 3. Komunikace na pracovišti

„Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace.“ (Mikuláščík, 2010, str. 55)

Durhy komunikačních sítí:

Obrázek č. 3- Druhy komunikačních sítí



Těmito komunikačními sítěmi se zabýval H.T. Leavitt. Určil některé neformální sítě, které se formují v nestrukturovaných skupinách. Zkoumal, který z typů komunikačních sítí je nejvhodnější při řešení problémů vzniklých u předávání informací. Zjistil, že nejúčinnějšími sítěmi, tedy styly komunikace, jsou takové, ve kterých procházejí informace centrální pozicí či kde každý pracovník má možnost mluvit s každým. Styly, které neumožňují, aby pracovníci mluvili každý s každým, nejsou pro řešení problémů, které porušují správnou spolupráci, vhodné. Mnoho manažerů se přiklání k názoru, že je důležité vytvořit komunikační kanály, které umožní komunikaci každého s každým. Organizace, která uplatňuje takovýto komunikační kanál, se stává konkurenceschopnou. (Hayes, 2013)

#### 3.1. Druhy komunikace na pracovišti

Komunikace na pracovišti se rozděluje na vnitřní a vnější, přičemž do vnitřní patří spolupracovníci, podřízení, nadřízení a do vnější zahrnujeme zákazníky, odběratele, dodavatele. (Bedrnová a spol., 2012) Dále se v teoretické části budeme zabývat jen tou interní komunikací. Ta se dá rozdělit na formální a neformální.

Formální komunikace vychází z organizační struktury podniku, cílem je informovat zaměstnance o fungování organizace. Formální komunikací tedy rozumíme například, když nadřízený přiděluje úkoly svým podřízeným. Neformální komunikace není řízená formálními pravidly, probíhá při náhodných setkání, udržuje neformální vztahy. (Dodávka, 2010)

J. Urban dále vnitřní komunikaci rozděluje na „*sdělování a získávání informací*“, „*shora dolů*“, „*zdola nahoru*“ i „*napříč organizací*.“ (2013, str. 219) Zdeněk Palán ve svém výkladovém slovníku říká, že v interní komunikaci jde o vzájemné ovlivňování. Dle J. Holé pojem vnitřní komunikace znamená „*komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy*.“ (2013, str. 41) Znamená to tedy, že bez správně nastavené komunikace nemůže firma prosperovat ve všech směrech.

„*Pracovníci, kteří nemají dostatečné informace (o svých úkolech, vývoji a záměrech své organizace či útvaru apod.) nemohou správně plnit své úkoly.*“ (Urban, 2013, str. 219)

Nevědí pak, jaká jsou na ně kladena očekávání a málokdy tak bývají schopni maximalizovat efektivitu své práce. Omezena je i jejich schopnost účinně spolupracovat s ostatními útvary podniku. (Urban, 2013)

„Účel sociální komunikace v organizaci spočívá především ve stanovení a sdělování cílů podniku.“ (Bedrnová a spol., 2012)

Podle Z. Palána by měli všichni zaměstnanci mít tyto informace:

- „*Vysvětlení obsahu a účelu jejich práce*
- *Znalosti potřebné pro její výkon*
- *Pochopení programu a cílů podniku*
- *Informace o hospodaření*
- *Informace o uspokojení všech vlastních potřeb*“ (2002, str. 99-100)

Podle Mikuláščíka komunikace slouží pěti základním funkcím v organizaci:

1. Úkolová pracovní funkce – pravidelná komunikace mezi pracovníky, mezi vedením a pracovníky, nám zaručí dokončování úkolů, plnění termínů a efektivní a kvalitní pracovní výkony.

2. Sociálně podporující funkce – panuje-li v organizaci harmonická atmosféra, jsou pracovníci přátelštější, spolupracovníci se lépe seznámí a stanou se i součástí soukromého života. Taková organizace umožňuje programy výhod jako: společenské večery, společné výlety, sportovní aktivity, různé kluby atd.
3. Motivační funkce - Z komunikačního hlediska je celá skupina důležitějších stimulů, které zajistí zájem a identifikaci pracovníků s úkoly, týmem a organizací.
4. Integrovaná funkce – pocit, že jsou pracovníci součástí určité komunity, například v Japonsku je pro pracovníky pracovní prostředí druhým domovem. Důležitým prvkem je podniková kultura, značka, logo, týmové porady. Na odděleném pracovišti pracovníci podávají nižší výkony.
5. Inovační funkce – mají-li pracovníci prostor pro inovaci, jsou spokojenější, než když jim je tato možnost odepřena.

### **3.2 Prvky komunikace na pracovišti**

Z předešlé kapitoly víme, že existuje tzv. komunikační proces, do kterého spadají určité prvky komunikace. Tato kapitola se věnuje těmto prvkům, ale přímo aplikované na interní komunikaci.

#### **Komunikátor**

Jsou to manažeři, útvary či organizace sama. Jedná se o komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, kdy komunikátor (manažer) vysílá informaci svému podřízenému.

#### **Vnímání a interpretace**

Komunikant přijatou informaci nejprve pro sebe interpretuje, nějak jí vnímá, chápe. V tento okamžik by měl manažer dbát na obsah vysílané informace a zhodnocovat, zda vyslaná informace byla pochopena tak, jak byla myšlena. Bohužel tato možnost se moc nevyskytuje.



## **Zakódování**

Hlavní formou kódování je jazyk. Komunikátor svou vyslanou informaci zakóduje do uspořádané skupiny znaků tak, aby vyjadřovala jeho myšlenky (účetní informace, hlášení o stavu přihlášených klientů) ve formě sdělení.

## **Sdělení**

Je výsledkem procesu kódování, může být jak verbální, tak i neverbální. Aby sdělení bylo efektivní, mělo by obsahovat veškeré informace, které manažeři (komunikátoři) považují za nepostradatelné.

## **Kanál**

Je šířitelem sdělení, organizace předávají informace svým zaměstnancům přes různé komunikační kanály. Budeme se jim blíže věnovat v další kapitole.

## **Dekódování**

V tuto chvíli komunikant vyslanou zprávu dekoduje, tedy interpretuje sdělení podle svých zkušeností a daných pravidel. Organizace by měla zajistit zaměstnancům získání schopností k dekodování sdělení.

## **Komunikant (příjemce)**

Komunikátor, tedy manažer, by měl předvídat dekodovací schopnost příjemce. Například by měl znát, s kým hovoří, jaký je jeho obor atd.

## **Zpětná vazba**

Manažer by měl zjišťovat, jaké mají jeho zaměstnanci názory, myšlenky a případné připomínky.

## **Komunikační šum**

Může vzniknout v jakékoliv fázi, prvku komunikace. (Fiedler, Horáková, 2005)

### **3.3. Směry interní komunikace**

#### **Sestupná komunikace**

Sestupná komunikace, jak už z názvu vyplývá, je komunikace „shora dolů“, tedy od pracovníka na vyšší pozici k pracovníkovi na nižší pozici. Informace může putovat přes několik úrovní, než se dostane k pracovníkovi na nejnižší pozici v organizaci, je možné, že dojde k deformaci informace.

#### **Vzestupná komunikace**

Vzestupná komunikace je komunikace „zdola nahoru“. Pro efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, je třeba zaměstnance podporovat a povzbuzovat k diskuzi o plánech organizace.

#### **Horizontální komunikace**

Horizontální komunikace probíhá mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni.

#### **Diagonální komunikace**

Diagonální komunikace je komunikace „křížem po diagonále“. Komunikují mezi sebou zaměstnanci z různých útvarů a úrovní pracovních pozic v organizaci. Příkladem pro diagonální komunikaci může být vzdělávací program, konference.

### **3.4 Komunikační kanály**

Armstrong komunikační kanály rozděluje na intranetové, písemné a verbální. Jeli verbální komunikace kvalitní, umožní tak partnera v komunikaci ovlivňovat (motivace k lepším výkonům, sebereozvoji), lépe si účastníci komunikace porozumí, ovlivní spokojenost pracovníku apod. (Mikuláščík, 2010). Bedrnová se odkazuje na autory Mead R., který komunikační kanály rozděluje také na komunikaci ústní, písemnou, ale třetí rovinou je komunikace obrazová (fotografie, nástěnka),

a Bělohávk, který ve své knize organizační chování uvádí, že máme 3 typy komunikačních kanálů a to:

1. vertikální, ke kterému dodává, že pokud převažuje direktivní způsob vedení, komunikace je spíše sestupného rázu a je-li vedení spíš participativní, tak zde probíhá komunikace vzestupná, při které probíhá zpětná vazba.
2. Laterální – komunikace prochází na stejné úrovni mezi odděleními
3. Diagonální – komunikace probíhá mezi všemi pracovníky a útvary na různých odděleních

Koontz, H. a Weihrich, H. komunikační kanály ještě rozdělují na formální, tím je míněna organizační struktura a neformální, který se utváří z neformálních vztahů. (Bedrnová a spol., 2012). K formálním kanálům interní komunikace Jarka Kovaříková dodává, že je to výsledek aktivit firmy. „*Jejich prostřednictvím se k zaměstnancům dostávají informace, ale i další sdělení, která chce zaměstnavatel svým lidem sdělit.*“ Rozděluje je na tištěné (časopisy, manuály), digitální (intranet, telefonování) a osobní: „*Často se ukazuje, že osobní komunikační kanál má největší význam, protože skrze ně je možné budovat vztahy, a to je v podstatě nejdůležitějším úkolem interní komunikace.*“ (porady, osobní hodnocení, eventy, teambuilding). (Kovaříková, 2016) Dle Mikulášťka jsou porady klíčovým nástrojem interní komunikace, především informační porady. Vedoucí pracovník by měl umožnit pracovníkům sdělit jejich názory, dotazy, otázky, starosti a diskuzi. Pracovníci tak mají šanci se lépe ztotožnit s danými informacemi. (Mikulášťek, 2010)

Neformální komunikační kanál vzniká spontánně na základě mezilidské komunikace mezi pracovníky. Mezi neformální komunikační kanály řadí tištěnou formu (pozdávka na narozeninovou oslavu), digitální (nepracovní maily, telefony od kolegů), osobní (na pracovišti i mimo ně). (Kovaříková, 2016)

Mikulášťek shrnul komunikační kanály a rozdělil je na ústní a písemné:

- rozhovor tváří v tvář
- skupinový rozhovor – porada, týmová diskuze
- konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář
- vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky
- podnikové noviny a časopisy
- nástěnky
- externí komunikace s partnery a zákazníky

- kolektivní vyjednávání
- telefonování
- emaily, internet,
- činy
- podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku

### **3.5 Problémy v interní komunikaci**

*„Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého svého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Dochází přitom k jejich vzájemnému působení a ovlivňování, tedy sociální interakci.“* Vzhledem k tomu, že každý člověk je jiný, chápe okolnosti jinak než druhý, je pravděpodobné, že při interakci a komunikaci může dojít ke komplikacím. (Bedrnová a spol., 2012)

#### **Nejčastější problémy v podnikové komunikaci:**

- Nerespektování mnohosměrnosti komunikace (nejen se shora dolů, ale i naopak horizontálně)
- Zahlcování informačních kanálů
- Přeceňování formálních komunikačních nástrojů
- Prosazování pevné komunikační sítě
- Tendence ignorovat nepříjemné informace
- Odmítání informací ohrožující stabilitu (odmítány informace avizující změnu)
- Nedocení potřeby participativního prostředí (uplatňování moci k jednostrannosti a zatajování informací) (Urban, 2013, str. 100)

#### **3.5.1. Komunikační bariéry: příčiny a řešení**

Geist vysvětluje komunikační bariéru, jako zábranu, která komplikuje komunikaci. (Geist, 2000) J. Urban rozdělil příčiny těchto komplikací, tedy komunikačních bariér na pracovišti, do dvou skupin a to na systémové příčiny a příčiny měkké.

Systémové příčiny souvisí zejména s organizační strukturou. Komunikaci nesvědčí, je-li struktura nepotřebně složitá, má mnoho vedoucích míst, specializací a malou zastupitelnost zaměstnanců. Mezi systémové příčiny také patří absence požadavku na komunikaci jakožto náplně práce samotné pozice.

Měkké příčiny se pojí s vedoucími pracovníky a jejich komunikačními schopnostmi. Nejčastějším problémem je neschopnost naslouchat. Dále vedoucí pracovníci mají tendence informace tajit. U zaměstnanců hraje velkou roli strach z otevřené komunikace, zejména z odplaty, ke které by mohlo dojít. Pracovníci v komunikaci s nadřízenými jsou přirozeně obezřetní, nebo se snaží informaci „zaobalit“ tak, aby nevyzněla příliš špatně. Vedoucí tento počín vědomě i nevědomě zesilují tím, že na danou informaci reagují rozmrzele a podněcují tím pocit pracovníka, že špatné informace (chyba při výkonu práce) se vedoucímu nesdělují, snaží se je pak skrývat či z nich obviňovat jiného pracovníka. (Urban, 2013)

#### **Varovnými signály mohou být:**

- problémy se spoluprací útvarů organizace:
  - projevuje se - chybovost, dvojí vypracování úkolu, stížnosti zákazníků
- odpor zaměstnanců vyslovovat své názory:
  - Projevuje se – na schůzi, poradách se zaměstnanci moc neprojevují, nemají otázky
- nízká až nulová motivace a snaha zaměstnanců ke změnám – změnu vnímají jako nepotřebnou a neefektivní,
- nedůvěryhodnost managementu:
  - projevuje se – neochota vycházet organizaci vstříc.
- Vedoucí pracovníci mohou nevyhovující komunikaci obhajovat – „Nevidím důvod, proč bychom jim měli říct o záměrech organizace, stejně by nic nepochopili.“ (Urban, 2013)

#### **Jak postupovat při správném nastavování interní komunikace:**

Nejprve je třeba si vytvořit strategii interní komunikace, která by měla vystupovat z analýzy, kterou popisuje Armstrong. Analýza by se měla týkat toho, co chce management

řící, toho, co chtějí slyšet pracovníci a problémů, které se při komunikaci objevují. (Armstrong, 2002, str. 720)

Podstatnou roli pro komunikaci v organizaci hraje její vedení. Je důležité, aby vedení zajistilo příslušnou organizační strukturu a také vnitřní a vnější pracovní prostředí. Při vytváření strategie je nutné dbát na vhodné komunikační systémy, nastavit a zdokonalovat je tak, aby nám co nejefektivněji zajišťovaly přenos informací. (Bedrnová a spol., 2012)

Dále je dle Mikuláščíka třeba starat se o bezpečné klima zaměřené jak na výkon, tak i na jednotlivé pracovníky, neformální vztahy, metody při zvládání neshod.

Je-li interní komunikace zanedbána a nikdo ji neřídí, tak sice funguje, ale velmi neorganizovaně. Dochází k dezinformacím, fámám a konfliktům, které pracovníky demotivují. „*Stres může vyvolat i špatná komunikace na pracovišti a z ní vyplývající nekvalitní a nefunkční pracovní vztahy.*“ (Kovaříková, 2016). Paní Kovaříková dále dodává, že klesá spokojenost, angažovanost a pracovníci mezi sebou nespolupracují. (tamtéž, 2016)

## 4. Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy jsou nedílnou součástí každého člověka, pro mnoho lidí jsou důležitou oblastí jejich života. Spojují si je s pocity štěstí či na druhé straně s bolestí. Argyla a Henderson definují vztahy jako „*pravidelné sociální setkávání v průběhu času*“ (Willerton, 2012, str. 9). Z definice je zřejmé, že mezilidské vztahy se odehrávají v určitém čase, některé jsou kratší než druhé, a zahrnují pravidelnou interakci mezi dvěma jedinci. (tamtéž, 2012)

### 4.1. Druhy mezilidských vztahů

Ivan Nový a Alois Surynek na vztahy nahlíží ze sociologického pohledu a rozlišuje vztahy **interpersonální a sociální**. U interpersonálních vztahů se předpokládá, že se zúčastnění jedinci znají a mají mezi sebou citové pouto, pozitivní nebo negativní. Sociální vztahy jsou vztahy mezi jedinci určitého sociálního postavení, jsou utvářeny sociálními institucemi a kulturou. (Nový, 2015) Helus zas mezilidské vztahy rozděluje na přímé a nepřímé.

#### Přímé mezilidské vztahy

Hlavním znakem pro přímé mezilidské vztahy je, že se jedná o interakci tváří v tvář. Typickým vztahem jen například vztahy mezi příslušníky rodiny, přáteli, důvěrnými známými. Tyto vztahy jednotlivci přináší pocit, že není sám, může se na někoho spolehnout, udržují stabilitu osobnosti. Přímé mezilidské vztahy nebo, jak uvádí pan Helus, vztahy osobní blízkosti se vyznačují:

- Interspersonalita – jeden na druhého reagují, komunikují spolu
- Vzájemná závislost – záleží jim na sobě, je přítomno citové pouto
- Uspokojení potřeb – jedinci uspokojují své potřeby blízkosti, sdílení společných problémů, poskytují si oporu.

Tyto vztahy bývají také označovány jako vztahy neformální. Podle Heluse v neformálním vztahu mezi jedinci probíhá zájem jeden o druhého a nehrají tu roli formální pravidla.

## **Nepřímé mezilidské vztahy**

Mohou být označovány také jako výkonově funkční nebo formální vztahy. Nepřímými pracovními vztahy jsou vztahy zaměstnanecké, tedy pracovněprávní vztahy, řídí se formálními pravidly chování, které odpovídají fungování v organizaci. (Helus, 2011)

## **4.2. Pracovní vztahy**

Pro Milana Nakonečného je důležité chápat rozdíl mezi pracovními vztahy a vztahy na pracovišti: pracovní vztah je čistě jen formálního rázu (pracovně právní vztah), kdežto vztahy na pracovišti zahrnují jak formální stránku vztahů, tak i tu neformální. (2005)

Dle Argyle a Henderson lze na vztahy na pracovišti nahlížet takto:

- **Vztahy mezi příslušníky jedné pracovní skupiny stejného statusu** – vztah mezi zaměstnanci. Jakmile zaměstnanci udržují vztahy na pracovišti, navzájem si pomáhají, kooperují, ale i konkurují (zájem o povýšení).
- **Vztahy mezi osobami rozdílného statusu** – vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Tento vztah bývá problémový, avšak ve chvíli, kdy jsou aktéři pracovně vzdáleni nebo spadají do stejné linie hierarchie, může tento vztah být bezproblémový. (Nakonečný, 2005)

Koubek rozděluje vztahy, které vznikají při práci v organizacích, do těchto skupin:

1. Zaměstnanecké vztahy upravené zákoníkem práce, pracovní, kolektivní smlouvou
2. Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením
3. Vztahy mezi odbory, sdružením zaměstnanců a zaměstnavatelem, upravované celostátními zákonnými normami.
4. Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem.
5. Vztahy k zákazníkům a veřejnosti
6. Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci



7. Vztahy mezi spolupracovníky – běžné sociální, mezilidské vztahy (Koubek, 2001, str. 304-305)

. Šikýř zase uvádí, že: „*jako neformální pracovní vztahy se označují běžné mezilidské a společenské vztahy, které vznikají přirozeně a spontánně mezi jednotlivci v organizaci a mimo fungování organizace.*“ (Šikýř, 143)

Šikýř formální vztahy dále rozlišuje jako vztahy individuální, které vznikají mezi nadřízenými a podřízenými, a vztahy kolektivní vznikající mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli. (Šikýř)

### **4.3. Konflikty**

V mezilidských vztazích běžně vznikají konflikty. Potenciální vznik popisuje Koubek. Jedním z důvodů vzniku konfliktu může být sociální chování a celkově osobnost jedince. Další a to nejběžnější příčinou bývá nedorozumění. K nedorozumění dochází při špatné komunikaci, nedostačujícím vysvětlení pracovních úloh a při špatném výběru formy informování. Konflikty v mezilidských vztazích mohou nastat i v případě chybné personální práce, kdy personální útvar příliš nedbá na získávání a výběr zaměstnanců, nevhodně zařadí pracovníka na pozici. Styl řízení a vedení lidí může být dalším důvodem ke vzniku konfliktu v mezilidských vztazích. Konflikt může nastat při změnách organizace práce a organizačních struktur.

Fungující komunikace ve firmě napomáhá k vytváření pracovních vztahů a zároveň je jistotou v prevenci proti vzniku konfliktů. Je důležité dbát na informovanosti pracovníků, je třeba, aby byli včas informováni o všem, co se jich jakkoli týká, ať přes podnikové noviny či na pracovních poradách apod. „*Utajování některých informací před pracovníky má za následek fámy a šuškanu, které mají zpravidla velmi negativní dopad na pracovní vztahy.*“ Nelze předpokládat, že informování zaměstnanců je jediná část fungující komunikace, dalším aspektem je možnost vyjadřování svých nápadů, myšlenek a připomínek k problémům organizace. V nejlepším případě by zaměstnanci měli být tázáni, tedy vertikální komunikace v tomto případě probíhá jak sestupně, tak i vzestupně. (Koubek, 2001)

#### 4.4 Vliv komunikace na vztahy, jejich udržení a zlepšování

Bedrnová poukazuje na to, že komunikace přímo ovlivňuje vztahy mezi spolupracovníky a dále také vztah zaměstnanců k organizaci. (2012) *„Mezilidské vztahy se odehrávají v interakcích a komunikacích. Povaha vztahu se do interakcí a komunikací promítá. Ale platí i opak: to, jak interagujeme a komunikujeme, vtiskuje vztahu jeho podobu, ovlivňuje jeho vývoj.“* (Helus, 2011, str. 231) Může mít jak pozitivní (sblížení se, porozumění si, být nápomocný..) tak i negativní podobu (konflikty, rozpory, krize..). (tamtéž, 2011). Z kapitoly 2. Komunikace víme, že komunikace napomáhá vytvářet a ovlivňovat vztahy.

Pro udržování a zlepšování pracovních (sociálních) vztahů není důležité udržovat jen vertikální komunikaci mezi pracovníky a vedením, ale hlavně především je nezbytné se soustředit i na horizontální komunikaci mezi jednotlivci, pracovními skupinami, odděleními. Jakmile je věnována pozornost těmto dvěma směrům v interní komunikaci, lze se tak vyhnout určitým potenciálním konfliktům, dodává to pracovníkům pocit sounáležitosti s organizací a zvláště pracovníci mají šanci se lépe poznat a mohou tak lépe vznikat a prohlubovat pracovní vztahy.

Dalším důležitým aspektem pro zlepšování vztahů jsou společenské a neformální setkání, které sblíží a napomáhají vytvářet neformální vztahy, díky kterým může být spolupráce mnohem snadnější a může probíhat v lepší atmosféře. Proto je dobré pořádat firemní večírky, společné výlety a různé jiné společné aktivity, lidé tak mohou ukázat, jací opravdu jsou mimo pracoviště, sdílejí zkušenosti, vzpomínky a budují osobní přátelství. (Hayes, 2005)

V neposlední řadě je třeba uvést, že: *„Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon.* Dobré vztahy se projevují ve spokojenosti zaměstnanců, podporují sjednocení zájmů a cílů jednotlivých pracovníků s cíli a zájmy organizace. (Koubek, 2001, str. 305)

## **Praktická část**

Cílem praktické části je provést analýzu interní komunikace a pracovních vztahů v příspěvkové organizaci Domov dětí a mládeže Praha 3 – Ulita a poté navrhnout případné opatření ke zlepšení. Metodou výzkumu je dotazníkové šetření a pozorování.

### **5. Výzkumné šetření a zvolená metodika**

#### **5.1. Představení společnosti**

Výzkum byl proveden v příspěvkové organizaci hlavního města Prahy, Dům dětí a mládeže Praha 3 – Ulita. Ulita je střediskem pro volný čas dětí a mládeže, předmětem činnosti je poskytování zájmového vzdělávání, poskytuje i sociální služby v nízkoprahovém zařízení. Jejím mottem je: „Ulita je otevřený a zábavný svět s přátelským prostředím pro každého“. Za Ulitu jedná jmenovaný ředitel. Je členěna na čtyři programová oddělení:

- Předškoláci a školáci
- Teenageři
- Beztíže
- Centrum předškolních dětí

Dále na jejich práci navazuje pedagogicko-organizační oddělení, zajišťující administrativní činnosti, provozní úsek, úsek PR a propagace a objekt táborové základny ve Žloutkovicích. Součástí organizace jsou také garanti odbornosti, kteří se starají o odbornou úroveň oborů (výtvarné, hudební, dramatické, technické, taneční, vzdělávací).

#### **5.2. Cíle a výzkumné otázky**

Cílem výzkumného šetření je zjistit postoje zaměstnanců ke vztahům a komunikaci na pracovišti a jakou formou by chtěli situaci zlepšit. Před zahájením šetření byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- Je komunikační model mezi interními zaměstnanci vhodně nastaven?
- Do jaké míry udržují zaměstnanci pozitivní neformální vztahy?
- Jak vnímají zaměstnanci atmosféru na pracovišti?

### 5.3. Metody sběru dat

Výzkumnou metodou bylo dotazníkové šetření, které definuje Sedláková jako dotazování pomocí standardizovaného výzkumného nástroje, dotazníku (2014, s. 157). Tato metoda je kvantitativní. Dotazník byl zaměřen na interní zaměstnance organizace, kteří se starají o chod zájmových útvarů a na ně navazující oddělení pedagogicko-organizační, provozní, PR a propagace a dále garanti odbornosti. Dotazník byl rozdán, v tištěné podobě, patnácti zaměstnancům, vrátilo se jich nazpátek celkem dvanáct. Dotazník zahrnoval oslovení, které stručně charakterizovalo plánovaný výzkum a pokyny k vypracování. Dotazník je složen z patnácti otázek, a tři podotázek, zkoumající komunikaci, neformální vztahy a atmosféru na pracovišti, kdy třináct z nich je uzavřených, tři polouzavřené a dvě otevřené. Dále dotazník obsahuje tři kritéria, která rozdělují respondenty a to: pohlaví, pracovní pozice a jak dlouho respondent v organizaci pracuje. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány a graficky znázorněny v další kapitole.

Doplňující kvalitativní metodou bylo použito vlastní pozorování organizace. Ještě před zahájením tvorby této bakalářské práce, jsem byla součástí organizační struktury jako garant tance. Zním tedy prostředí organizace z pohledu zaměstnance, který je zaměstnán na čtvrt úvazku. Během doby, kdy bylo prováděno výzkumné šetření, jsem už zaměstnána nebyla. Byla jsem ale součástí jedné porady jako pozorovatel, jejímž cílem bylo diskutovat nad tématy: lidé v Ulitě, spolupráce, komunikace, jak být lepší tým, jak pečovat o své externisty.

## 6. Popis respondentů a organizace

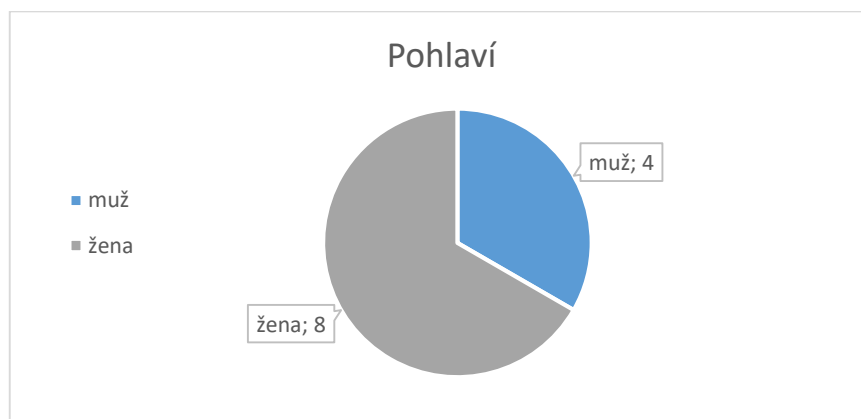
Ulita zaměstnává externí a interní pracovníky. Externí pracovníci hlavně vedou zájmové útvary, ale i příměstské tábory a jiné příležitostné akce. Interní zaměstnanci mají na starosti chod organizace a plnění poslání organizace. Dotazník byl rozdán mezi patnáct interních zaměstnanců (v kapitole Metody sběru dat jsou blíže popsáni). Tuto skupinu respondentů si můžeme dále rozdělit dle určených kritérií: pohlaví, pracovní pozice, jak dlouho respondent v organizaci pracuje.

První faktor zjišťoval pohlaví, z grafu č. 1 můžeme vyčíst, že dotazník vypracovali čtyři muži a osm žen.

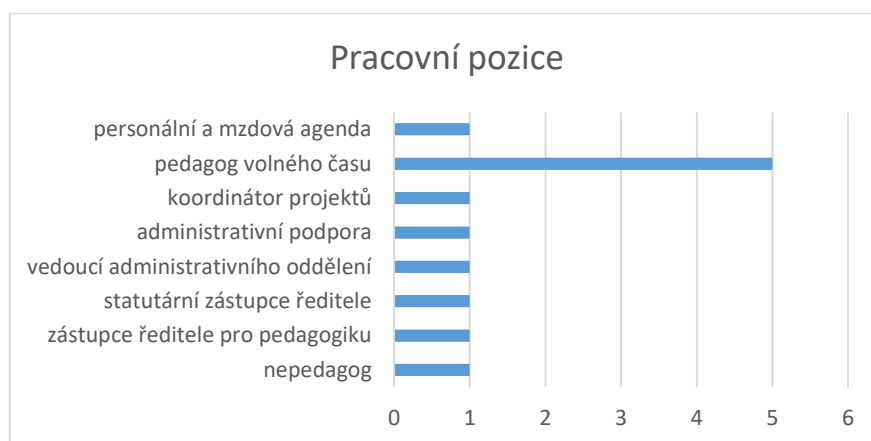
Druhý faktor, měl za úkol zjistit, jakou pracovní pozici zastávají dotazovaní. Tento faktor byl potřebný ke zjištění případných nedostatků v interní komunikaci na dané pracovní pozici. Otázka v dotazníku byla otevřená, v grafu č. 2 se můžeme podívat na rozmanitý výběr pracovních pozic.

Posledním faktorem byla doba působení v organizaci. Pouze jeden zaměstnanec působí v organizaci jeden rok, v rozmezí tří až šest let pracují v organizaci čtyři dotazovaní zaměstnanci a celkem sedm zaměstnanců jsou zaměstnáni v organizaci šest a více let.

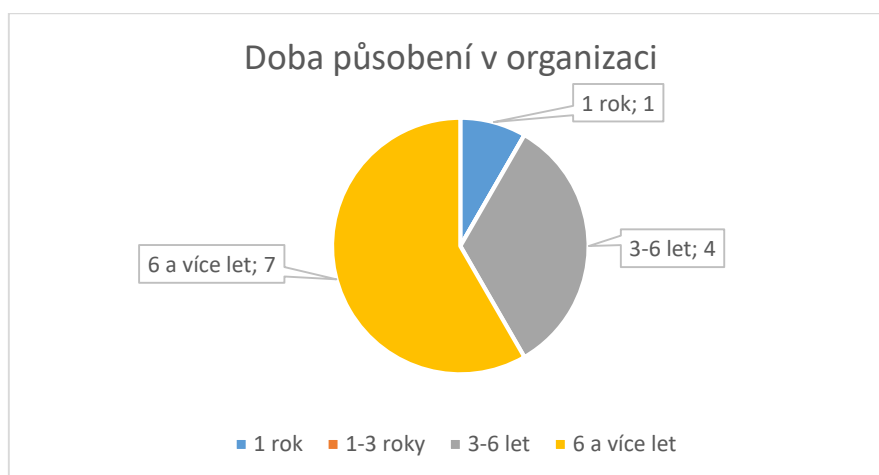
Graf č. 1 – Pohlaví zaměstnanců organizace; zdroj: vlastní data



Graf č. 2 – pracovní pozice; zdroj: vlastní data



Graf č. 3 – Doba působení v organizaci; zdroj: vlastní data



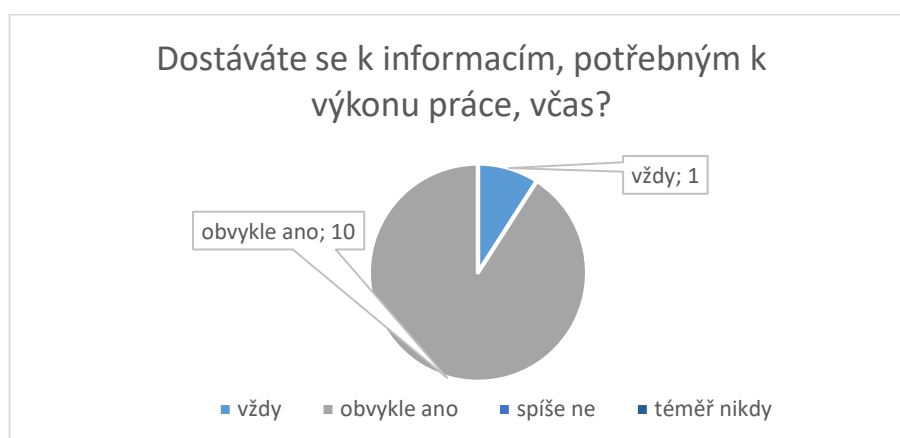
## 7. Výsledky výzkumného šetření

### 7.1. Dotazníkové šetření

#### Otázka č. 1: Dostáváte se k informacím, potřebným k výkonu práce, včas?

První otázkou v dotazníku bylo, zda se zaměstnanci dostávají k informacím, potřebným k výkonu práce, včas. Jeden zaměstnanec se k informacím včas dostává vždy, deset z dvanácti dotazovaných odpovědělo obvykle ano. Opověď spíše ne a téměř nikdy, nikdo nezvolil a bohužel jeden zaměstnanec na tuto otázku vůbec neodpověděl.

Graf č. 4 – vyhodnocení otázky č. 1; zdroj: vlastní data



#### Otázka č. 2: Jsou úkoly, které nadřízený dává, jasně formulované a stanovené?

Na druhou otázku jestli jsou úkoly, které nadřízený dává, jasně formulované a stanovené, všichni zaměstnanci zvolili pozitivní odpovědi. Sedm zaměstnanců vybralo odpověď ano a zbylých pět zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ano. Odpovědi spíše ne a ne nezvolil ani jeden zaměstnanec.

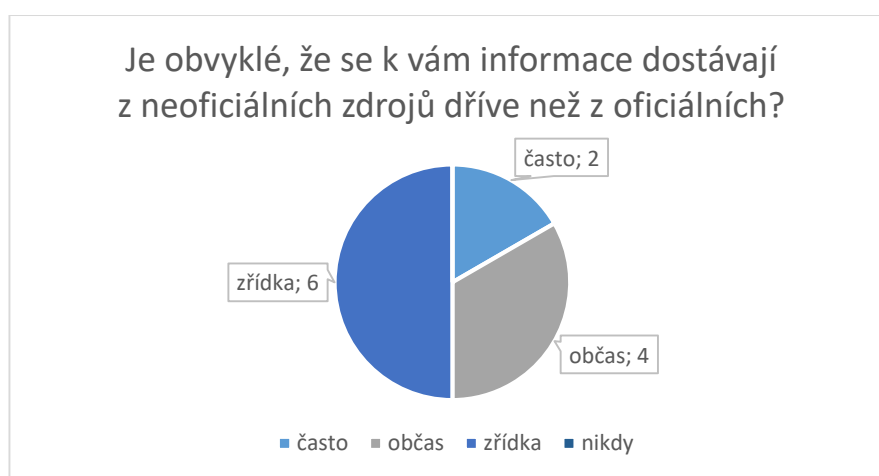
Graf č. 5 – vyhodnocení otázky č. 2; zdroj: vlastní data



### Otázka č. 3 – Je obvyklé, že se k vám informace dostávají z neoficiálních zdrojů dříve než z oficiálních?

Třetí otázka se ptala zaměstnanců, zda je obvyklé, že se informace k dotazovanému dostávají dříve z neoficiálních zdrojů než z těch oficiálních. Zaměstnanci měli na výběr ze čtyř možností a to často, občas, zřídka, nikdy. Nikdo z dotazovaných nemá pocit, že by tato situace nikdy nenastala. Podle šesti zaměstnanců tato situace nastává zřídka. Čtyřem zaměstnancům se občas stává, že se dozívají informace z neoficiálních zdrojů, dva zaměstnanci uvedli, že tato situace vzniká často.

Graf č. 6 – vyhodnocení otázky č. 3; zdroj: vlastní data

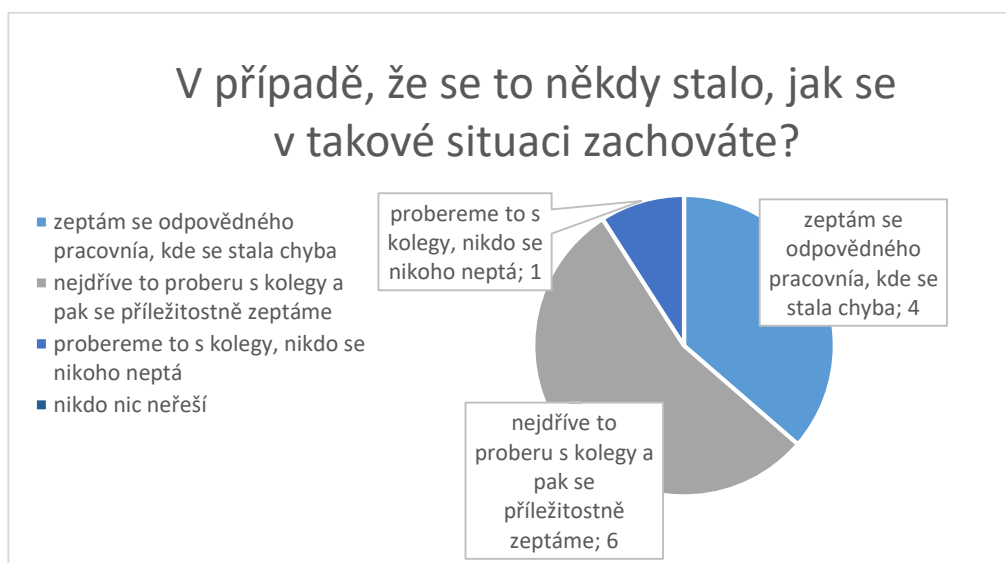


#### Otázka č. 3.1 – V případě, že se to někdy stalo, jak se v takové situaci zachováte?

Doplňující otázkou bylo, jak se zaměstnanci zachovají, když tato situace nastane. Zaměstnanci volili z možných odpovědí: zeptám se odpovědného pracovníka, kde se stala chyba; nejdříve to proberu s kolegy a pak se příležitostně zeptáme; probereme to s kolegy, nikdo se nikoho neptá; nikdo nic neřeší. Z grafu, který je umístěný na další stránce, můžeme vyčíst, že jeden zaměstnanec vnímá řešení této situace tak, že to probere s kolegy a nikdo se nikoho neptá. Čtyři zaměstnanci se přímo zeptají odpovědného pracovníka, kde nastala chyba. Šest zaměstnanců vzniklou situaci proberou s kolegy a příležitostně se zeptají. Jeden zaměstnanec si zvolil svojí vlastní odpověď a to že nejprve vyčká a pokud nějaký problém hoří, vyřeší ho sám. Možnost: nikdo, nic neřeší, nezvolil ani jeden zaměstnanec.



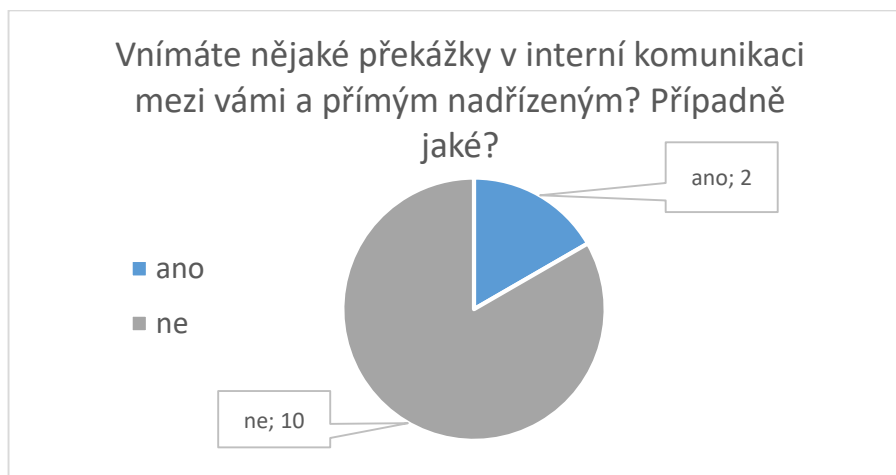
Graf č. 7 – vyhodnocení otázky 3.1; zdroj: vlastní data



#### Otázka č. 4 – Vnímáte nějaké překážky v interní komunikaci mezi vámi a přímým nadřízeným? Případně jaké?

Čtvrtá otázka v dotazníku se snažila zjistit, jestli zaměstnanci vnímají nějaké překážky v interní komunikaci mezi nimi a přímým nadřízeným. Deset zaměstnanců z dvanácti uvedlo, že žádné překážky v interní komunikaci s nadřízeným nevnímá. Dva ovšem mají odlišný názor. Jen jeden zaměstnanec uvedl konkrétní příklad a to, že v počátcích si nebyl zaměstnanec jistý, jak postupovat při plnění svěřených úkolů. Instrukce, které zaměstnanec dostával, byly nejasné a na spoustu věcí se musel sám doptávat, což mu nebylo vždy příjemné.

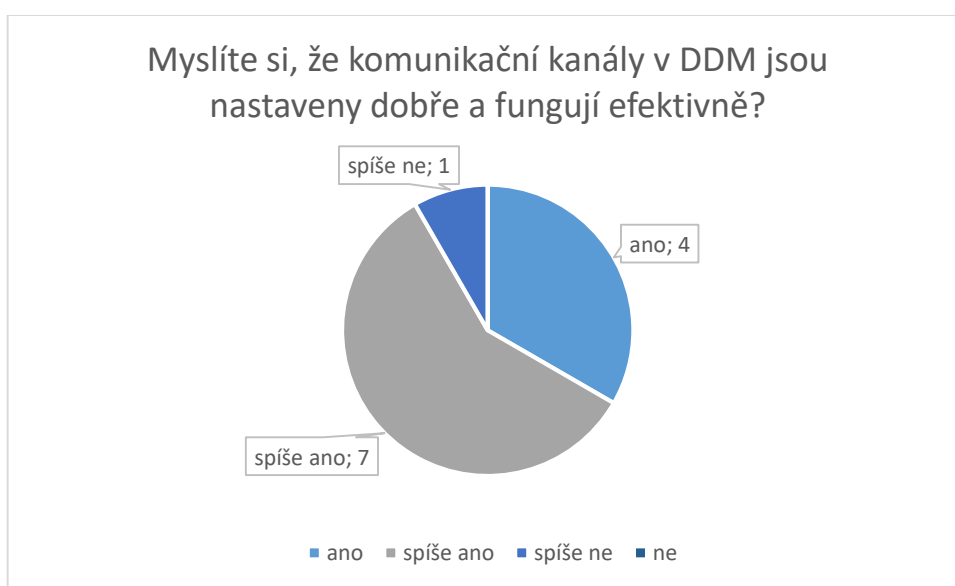
Graf č. 8 – vyhodnocení otázky č. 4; zdroj: vlastní data



**Otázka č. 5 – Myslíte si, že komunikační kaály v DDM jsou nastaveny dobře a fungují efektivně? (např. celofiremní setkávání, porady, manuály, informační a komunikační technologie - telefony, počítače)**

Pátá otázka zkoumala, zda si zaměstnanci myslí, že jsou komunikační kanály dobře nastaveny a efektivně fungují. Z možností ano, spíše ano, spíše ne, ne, si pouze jeden zaměstnanec myslí, že komunikační kanály spíše nejsou nastaveny dobře a nefungují efektivně. Jedenáct zaměstnanců si myslí, že komunikační kanály jsou dobře nastaveny, sedm zaměstnanců zvolilo možnost spíše ano a čtyři zaměstnanci ano.

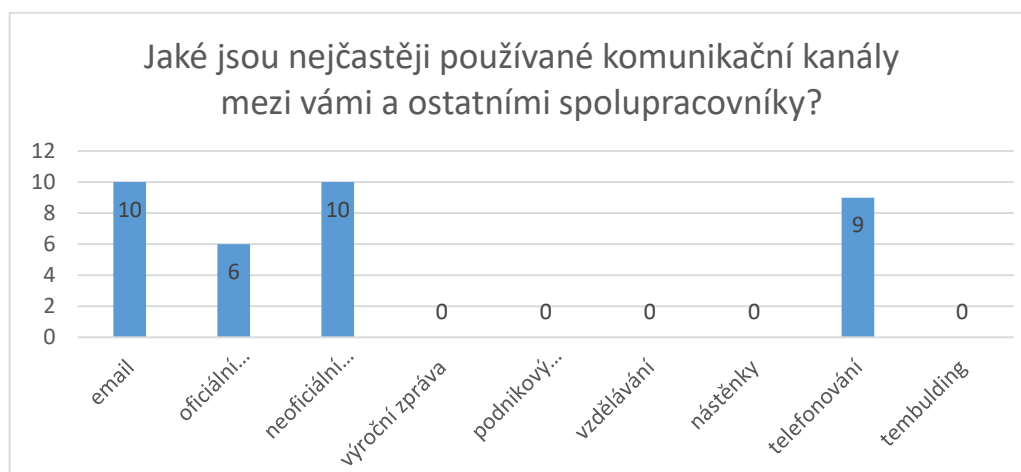
Graf č. 9 – vyhodnocení otázky č. 5; zdroj: vlastní data



**Otázka č. 6 – Jaké jsou nejčastěji používané kanály mezi vámi a ostatními spolupracovníky? (možné zvolit více odpovědí)**

Šestá otázka zjišťovala, jaké komunikační kanály zaměstnanci používají v organizaci. Příkladem byly: email, oficiální porada, neoficiální „porada“ (rozhovor tváří v tvář), výroční zpráva, podnikový časopis, vzdělávání, nástěnky, telefonování, teambuilding. Dle deseti odpovědí se nejvíce v organizaci využívá email, dalším nejčastějším komunikačním kanálem je neoficiální „porada“, kterou zaměstnanci zvolili také desetkrát. Zaměstnanci využívají ještě telefonování a scházejí se na oficiálních poradách. Pro telefonování bylo devět z dvanácti dotazovaných a poradu zvolilo šest zaměstnanců.

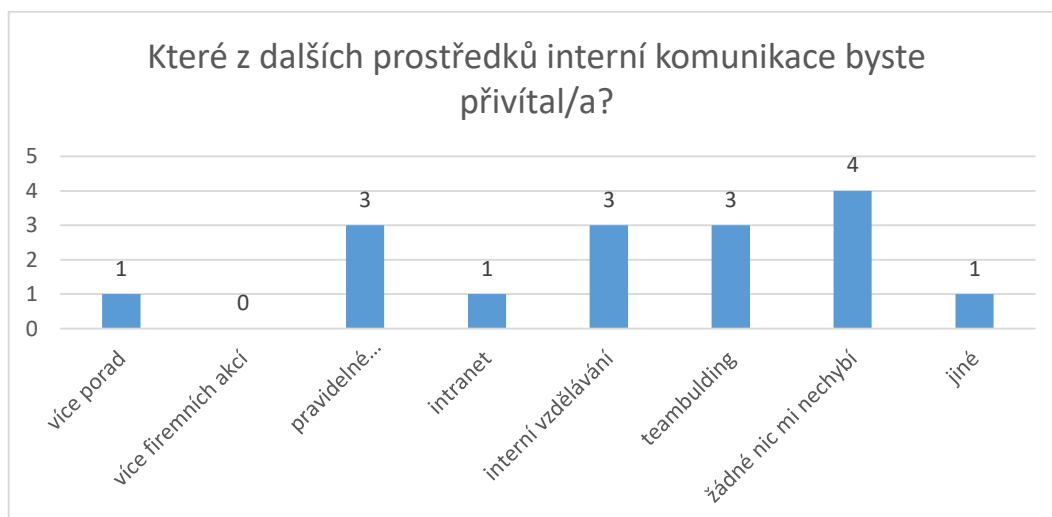
Graf č. 10 – vyhodnocení otázky č. 6; zdroj: vlastní data



**Otázka č. 7 – které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a? (možné zvolit více odpovědí)**

Navazující sedmá otázka se tázala, jaké další prostředky interní komunikace by zaměstnanci přivítali. Zaměstnanci vybírali z těchto variant: více porad, více firemních akcí, pravidelné emailové zpravodajství, intranet, interní vzdělávání, teambuilding, žádné, nic mi nechybí, jiné. Nejvíce zaměstnanců by přivítalo teambuilding, pravidelné emailové zpravodajství a interní vzdělávání, vše po třech hlasech. Po jednom hlasu má možnost více porad a intranet. Čtyřem zaměstnancům nic nechybí. Jeden zaměstnanec uvedl možnost jiné a k tomu připsal poznámku, že komunikační kanály jsou dobré, ale chybí mu, že není stanovené, jak rychle se na ně reaguje, tím pádem mu často schází reakce od kolegů.

Graf č. 11 – vyhodnocení otázky č. 7; zdroj: vlastní data

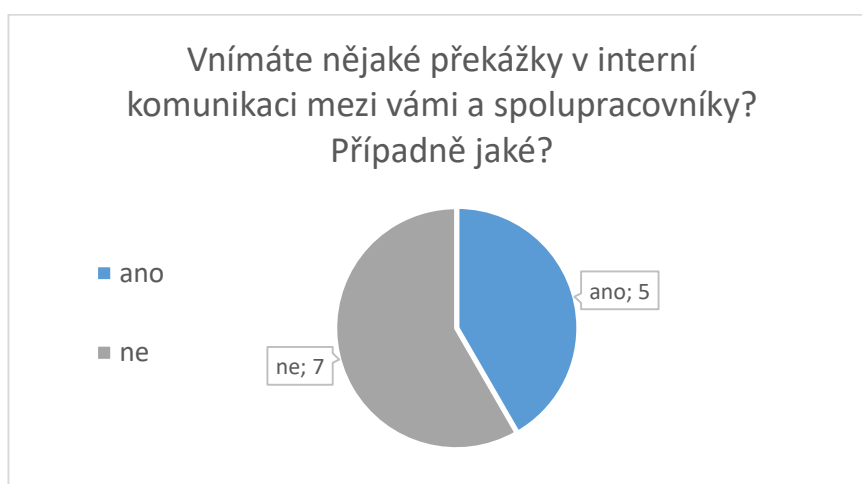


### **Otázka č. 8 – Vnímáte nějaké překážky v interní komunikaci mezi vámi a spolupracovníky? Případně jaké?**

Na osmou otázku, zda zaměstnanci vnímají nějaké překážky v interní komunikaci mezi spolupracovníky, sedm z nich odpovědělo, že ne a pět zaměstnanců odpovědělo ano. Největší problém vidí v malé dostupnosti spolupracovníků, kteří pracují jen na poloviční úvazek, pro někoho to jsou různé pracovní doby a s tím související problém, že se s některými kolegy hůře spojuje. Jeden zaměstnanec uvedl, že vnímá s některými horší vztahy.

Zaměstnanci v organizaci nemají pevně stanovenou pracovní dobu. Mají za týden splnit týdenní pracovní dobu, do které zahrnují i vedení kroužků, ale už nemají stanovený čas, kdy je nutné být přítomen v organizaci. Je tedy nepravděpodobné, že se všichni zaměstnanci stýkají ve stejnou dobu.

Graf č. 12 – vyhodnocení otázky č 8; zdroj: vlastní data



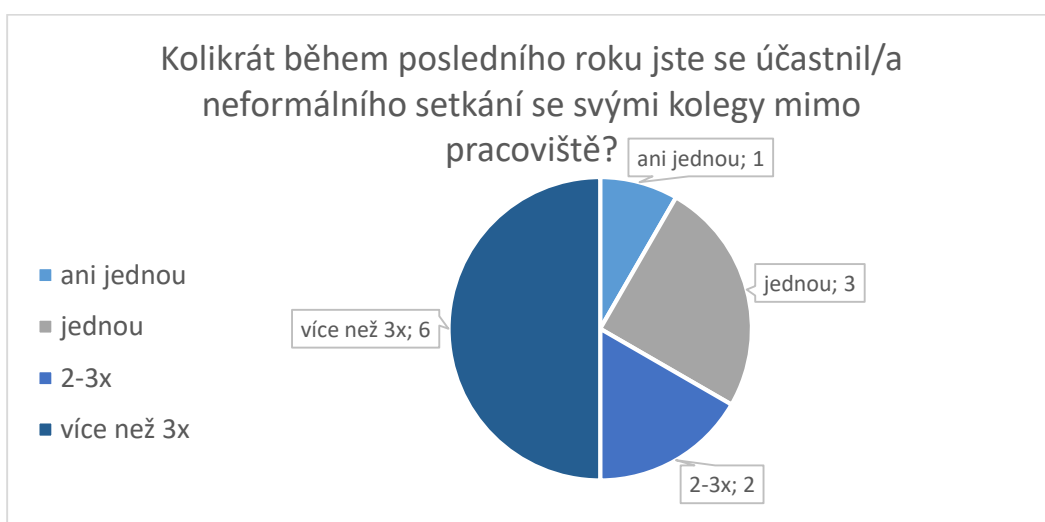
### **Otázka č. 9 – Domníváte se, že dostatečně efektivní komunikace ve vaší organizaci, dostatek informací a možnost diskuze má vliv na vaše chování a vztahy?**

Na devátou otázku a poslední otázkou v bloku zjišťujícím, jak je nastaven komunikační model a zároveň propojovací otázka mezi komunikací, všichni dotazovaní souhlasí s touto tezí.

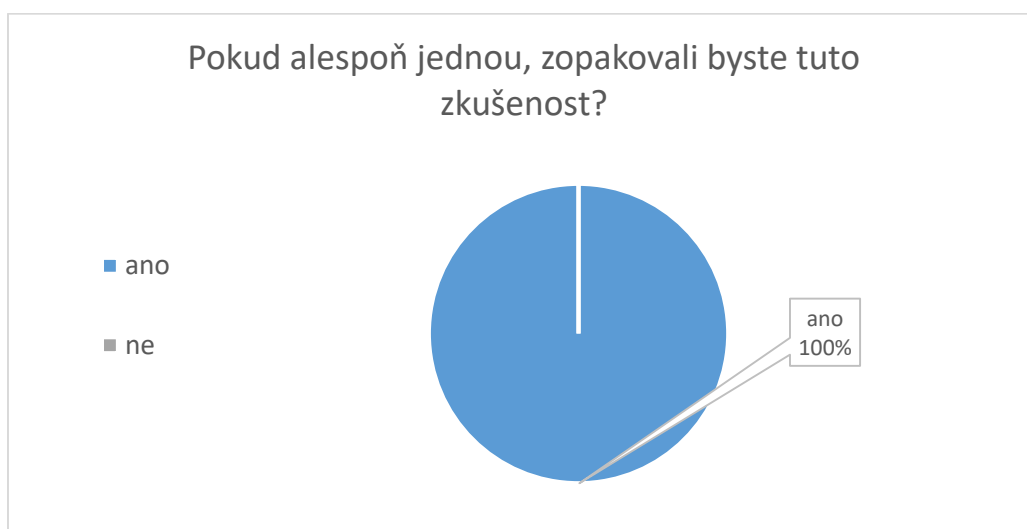
### Otázka č. 10 – Kolikrát během posledního roku jste se účastnil/a neformálního setkání se svými kolegy mimo pracoviště?

Desátá otázka a na ní navazující podotázky, zjišťují, kolikrát během posledního roku se dotazovaný zúčastnil neformálního setkání, zda by zkušenost zopakoval a v jak početné skupině se sešli či scházejí. Z dvanácti zaměstnanců, se pouze jeden nezúčastnil žádné neformální akce, tři zaměstnanci byli součástí jen jednou. Dva zaměstnanci byli na neformálním setkání dvakrát až třikrát a polovina dotazovaných se účastnila akcí více než třikrát.

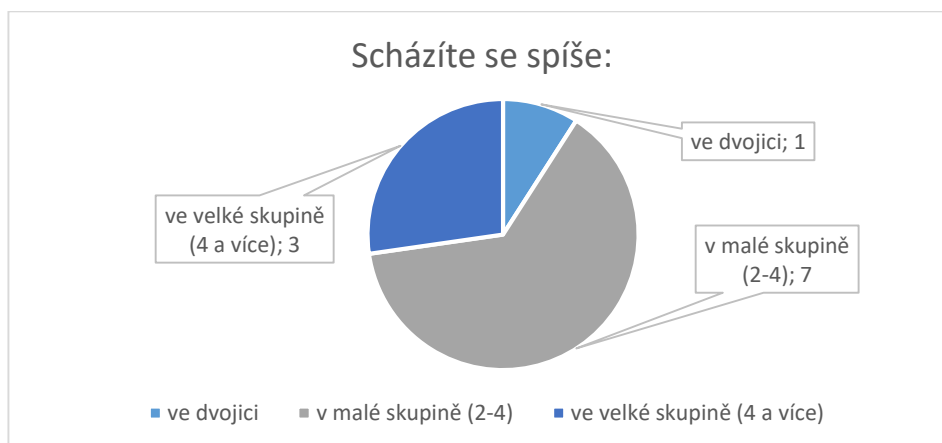
Graf č. 13 – vyhodnocení otázky č. 10; vlastní data



Graf č. 14 – vyhodnocení otázky č. 10.1; zdroj: vlastní data



Graf č. 15 – vyhodnocení otázky č. 10.2; zdroj: vlastní data

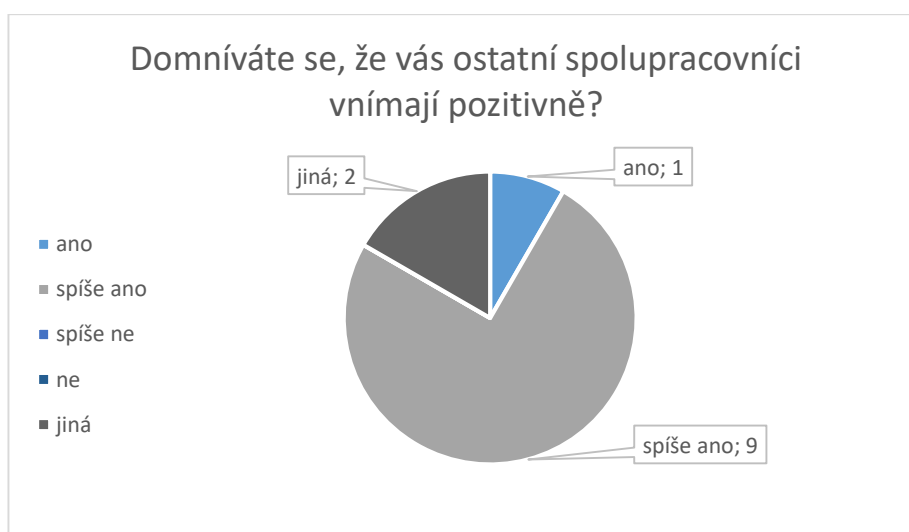


Sedm zaměstnanců se schází v malé skupině o dvou až čtyřech lidech. Jeden zaměstnanec uvedl, že byl pouze ve dvojici a tři zaměstnanci se scházejí ve velkých skupinách čtyři a více. Všichni dotazovaní, kteří se alespoň jednou zúčastnili neformálního setkání, by rádi zkušenost zopakovali.

**Otázka č. 11 – Domníváte se, že vás ostatní spolupracovníci vnímají pozitivně?**

Jedenáctá otázka zjišťovala, jak se zaměstnanci cítí mezi kolegy, zda si myslí, že je spolupracovníci vnímají pozitivně. Zaměstnanci měli na výběr z těchto možností: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Většina zaměstnanců se domnívá, že je spolupracovníci vnímají pozitivně, devět zaměstnanců zvolilo možnost spíše ano a jeden vybral ano. Dva zaměstnanci, i přesto, že taková odpověď nebyla v nabídce, odpověděli, že neví.

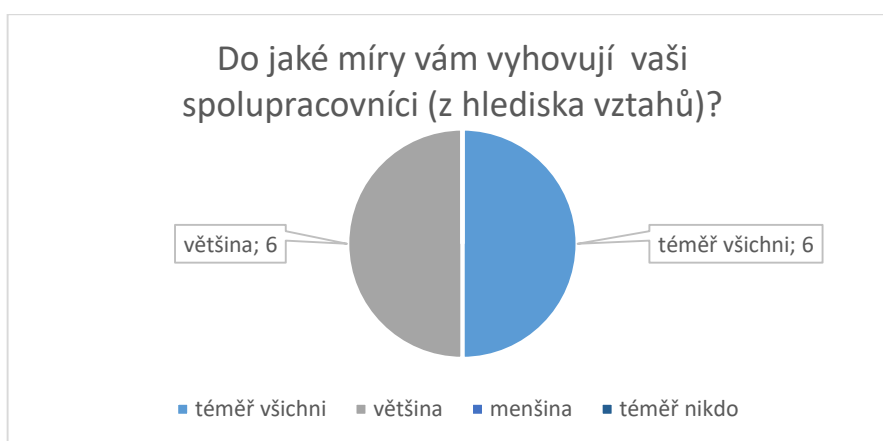
Graf č. 16 – vyhodnocení otázky č. 11; zdroj: vlastní data



### Otázka č. 12 – Do jaké míry vám vyhovují vaši spolupracovníci (z hlediska vztahů)?

Dvanáctá otázka měla za úkol zjistit, do jaké míry si zaměstnanci (z hlediska vztahů) vyhovují. Zaměstnanci volili z odpovědí: téměř všichni (100-75%), většina (75-50%), menšina (50-25%), téměř nikdo (25-0%). Žádný z dotázaných nemá pocit, že by mu nějaký kolega nevyhovoval. Šesti zaměstnancům vyhovuje většina a druhé polovině dotazovaných vyhovují téměř všichni.

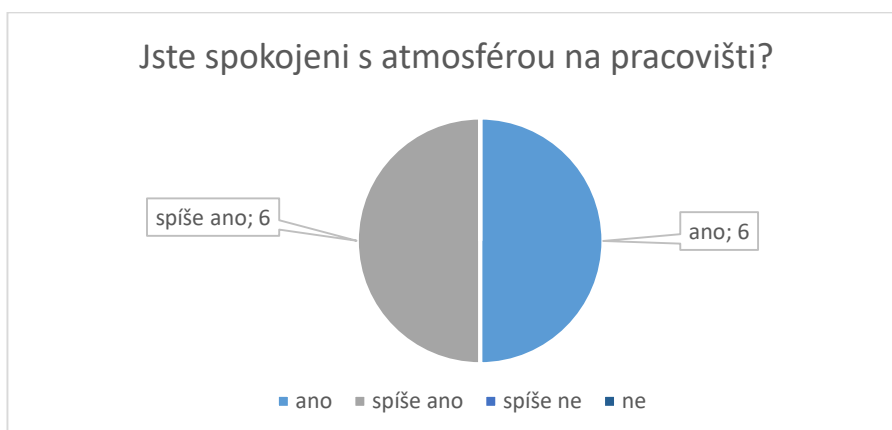
Graf č. 17 – vyhodnocení otázky č. 12; zdroj: vlastní data



### Otázka č. 13 – Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?

Na třináctou otázku, zjišťující spokojenost zaměstnanců s atmosférou na pracovišti, mohli zaměstnanci vybrat odpověď z následujících možností: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Z grafu je zřejmé, že všichni dotazovaní zaměstnanci jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti. Polovina zvolila odpověď ano a druhá polovina odpověděla spíše ano.

Graf č. 18 – vyhodnocení otázky 13; zdroj: vlastní data

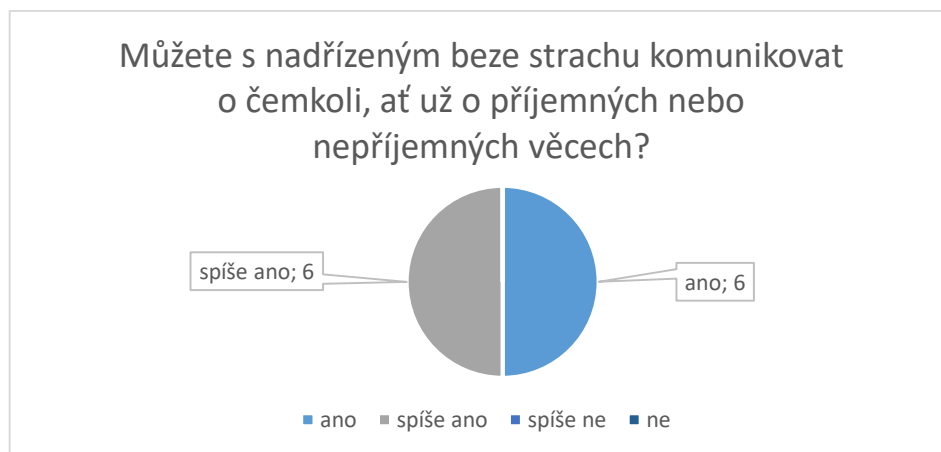


### Otázka č. 14 – Můžete s nadřízeným beze strachu komunikovat o čemkoli, ať už o příjemných nebo nepříjemných věcech?

Předposlední čtrnáctá otázka se dotazovala na bezpečnou atmosféru na pracovišti, jestli zaměstnanci mohou otevřeně komunikovat se svým nadřízeným. Otázka měla klasickou stupnici odpovědí a to: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Všech dvanáct dotazovaných zaměstnanců nemá strach komunikovat se svým nadřízeným. Šest zaměstnanců odpovědělo ano a druhých šest zvolilo odpověď spíše ano.

Svědčí to o bezpečné atmosféře v organizaci, kdyby se zaměstnanci necítili dobře a v bezpečné atmosféře, nikdy by necítili, že mohou svému nadřízenému říct i o nepříjemných věcech.

Graf č. 19 – vyhodnocení otázky č. 14; zdroj: vlastní data



### Otázka č. 15 – Čím by bylo možné atmosféru na pracovišti zlepšit?

Jedním z cílů výzkumu bylo zjistit, jak by zaměstnanci chtěli situaci zlepšit a proto se mezi otázkami objevují i dotazy na zlepšení. Poslední otázkou bylo, čím by bylo možné atmosféru na pracovišti zlepšit. Zaměstnanci si přejí více společných akcí (společné aktivity, aby se zaměstnanci více poznali - teambuilding), interní školení. Dále jeden zaměstnanec poukazuje na přesné plnění úkolů, od jiného se dovídáme, že je třeba respektovat druhé a jejich práci a další zaměstnanec by měl rád jasněji formulované procesy.



## Vyhodnocení dotazníkové šetření

Dotazník byl rozdělen na tři pomyslné části dle stanovených výzkumných otázek.

### 1. Je komunikační model mezi interními zaměstnanci vhodně nastaven?

Na tuto otázku odpovídali otázky jedna až devět. Otázky byly zaměřené na směry komunikace, komunikační kanály a komunikační bariéry. První dvě otázky spolu s čtvrtou otázkou vypovídají o sestupném směru komunikace a dle odpovědí je téměř vše v pořádku, zaměstnanci dostávají úkoly jasně formulované a včas. Jediný problém v komunikaci s nadřízeným vnímá zaměstnanec, který je v organizaci rok a to v nejistotě při plnění svých úkolů, když do organizace nastoupil. Třetí otázka hodnotí vzestupnou komunikaci, vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců by se zeptala, kde nastala chyba, lze předpokládat, že i vzestupná komunikace probíhá v pořádku. Otázky pět až sedm se zabývali komunikačními kanály, zaměstnanci si myslí, že jsou dobře nastavené, využívají se hlavně emaily, porady, neoficiální porady a telefonování. Tyto komunikační kanály nejsou dostačující, v další otázce zjišťujeme, že ani zaměstnancům tyto kanály nestačí. Rádi by zavedli interní vzdělávání, teambuilding a pravidelné zpravodajství. Horizontální komunikace probíhá spíše dobře, největším problémem je špatná dostupnost spolupracovníků, kteří pracují na poloviční úvazek. Tento problém jsem pocítovala i já, jako bývalý zaměstnanec na poloviční úvazek se mi často stávalo, že jsem se k informacím dostala později, nebo jsem nebyla zahrnuta do důležitých rozhodnutí, protože jsem nemohla být přítomna.

### 2. Do jaké míry udržují zaměstnanci pozitivní neformální vztahy?

Na druhou výzkumnou otázku se dovídáme odpovědi z otázek deset až dvanáct. Z nich vyplývá, že zaměstnanci udržují pozitivní neformální vztahy spíše v malé míře, scházejí se sice poměrně často, ale v menších skupinách. Nikdo nemá pocit, že by ho spolupracovníci nevnímali pozitivně a nenašel se žádný zaměstnanec, kterému by spolupracovníci nevyhovovali.

### 3. Jak vnímají zaměstnanci atmosféru na pracovišti?

Poslední otázky v dotazníku se zabývaly atmosférou na pracovišti. Zaměstnanci jsou s atmosférou na pracovišti spokojeni, díky odpovědím na čtrnáctou otázku víme, že zaměstnanci vnímají atmosféru jako bezpečnou. Malé nedostatky zaměstnanci vnímají v tom, že se navzájem málo znají a jako nástroj pro zlepšení si přejí více společných akcí.

## 7.2. Pozorování

Zaměstnanci se na jedné z jejich porad domluvili, že uspořádají setkání, kde prodiskutují situaci v organizaci, spolupráci mezi nimi, zhodnotí komunikaci, vymyslí, jak být lepší tým a jak pečovat o své externisty. Setkání proběhlo 20. 10. 2016, setkání se účastnil převážně stejní zaměstnanci, kteří byli poté respondenti v dotazníkovém šetření. Ihned po přivítání a seznámení s cílem setkání byli zaměstnanci tázáni, jak by zhodnotili fungování organizace, její plusy a mínusy.

Mezi klady zaměstnanci zahrnuli:

- Dostatek pedagogů
- Nekonfliktní tým
- Zaměstnance baví jejich práce, mají velké nasazení
- Vstřícný kolektiv, prostředí

A záporné stránky zaměstnanci uvedli:

- Chybí jim výchovný poradce
- Týmové řešení problémů
- Méně společného vzdělávání
- Chybí systém adaptace
- Špatná informovanost – co se v organizaci děje, co, kdo dělá, kompetence
- Chybí informační systém
- Zaměstnanci nedotahují věci do konce

Během setkání zaměstnanci vymysleli možné způsoby řešení a to: supervize, hodnotící rozhovory, týmové dny a rozdělili si tyto úkoly: vytvoření seznamu kompetentních lidí, pravidelné porady každý týden, vytvoření společného kalendáře pomocí google kalendář, návštěvy v jiném DDM, vytvoření adaptačního programu, sehnat výchovného poradce, společné vzdělávání, teambuilding.

## **Zhodnocení setkání**

Diskuze byla těžko zvládnutelná, zaměstnanci odbíhali od tématu a zbytečně to setkání prodloužilo. Zaměstnancům chybí informační systém, nemají téměř žádné zprávy o tom, co se v organizaci odehrává, komu se co povedlo, jaké akce se chystají. Jako velké plus sledám v tom, že zaměstnanci jejich práce skutečně baví a vnímají, že kolem sebe mají vstřícný kolektiv. Nicméně během diskuze vzešlo od pár zaměstnanců, že nemají zájem prohlubovat vztahy mezi spolupracovníky a pořádat nějaké společné akce. V tuto chvíli bylo možné vypořádat, zklamání v zaměstnanci, který vedl diskusi. Ostatní zaměstnanci na tento odpor vůbec nereagovali.

## **Shrnutí a doporučení**

I přesto, že zprvu to vypadalo, že zaměstnanci nebudou mít zájem o zlepšení komunikace a zároveň tak vylepšit jejich vztahy, tak dotazníkové šetření ukázalo, že naopak stojí o zlepšení. Mé návrhy na zlepšení se týkají informačního systému a pořádání společných akcí.

### **První návrh: informační systém**

V dotazníkovém šetření i během pozorování bylo zjištěno, že má organizace nedostatky v informování nových zaměstnanců, jsou si pak nejistí ve výkonu své práce. Doporučila bych tedy sestavení podrobných manuálů, které by byly přehledné a snadno dohledatelné, aby se na ně mohl kdykoliv obrátit jak nový zaměstnanec, tak i ten stálý. Manuály bych umístila na intranet organizace. Intranet bych dále využila k pravidelnému zpravodajství o organizaci, jaké plánuje akce či jak se ty minulé povedly. Je možné ho využívat i jako prostor pro upozornění odevzdání důležitých podkladů apod. Je důležité zabezpečit, aby každý zaměstnanec intranet využíval. Email jako komunikační kanál je samozřejmě dobře použitelný, ale nese riziko, že se na informace snadno zapomene nebo se ihned na ně nereaguje.

### **Druhý návrh: interní/společné vzdělávání**

Mezi odpověďmi, jak by zaměstnanci chtěli zlepšit atmosféru na pracovišti a jaké další komunikační kanály by uvítali, bylo několikrát uvedeno interní vzdělávání. Proto mým druhým návrhem je, aby si zaměstnanci zvolili z předem připraveného seznamu různých

seminářů a kurzů. Je známo, že i když zaměstnanci stojí o společné vzdělávání, přijde-li na to, tak zaměstnanci mají najednou mnoho důvodů, proč se nemohou účastnit. Z tohoto důvodu je třeba zaměstnancům prezentovat opatření jako perfektní a efektivní záležitost.

### **Třetí návrh: neformální setkání v prostorách organizace**

Protože je žádoucí, aby se pro zaměstnance „organizovala“ neformální setkání, vedoucí k lepšímu poznání druhých a tak ke zlepšení vztahů a komunikace, doporučuji uspořádání neformálního setkání v prostorách organizace s nabídkou přespání. Součástí večera by bylo promítání filmu, hraní společenský her, a skvělá hra Ukaž, co umíš. Hra spočívá v tom, že by si pár zaměstnanců připravilo ukázkou své práce, kterou vykonává v organizaci. Hudebník by vzal kytaru, zahrál by své oblíbené písně, ostatní se mohou přidat formou zpěvu. Tanečník by si připravil pár tanečních kroků, sportovec by přišel s velkou týmovou hrou. Mohlo by se hrát divadlo, v týmech usilovat o rozluštění hlavolamů apod. Organizace má skvělé možnosti, co se odbornosti týče, fantazii se meze nekladou. Nejen, že se touto formou zaměstnanci lépe poznají, odbourají případný ostych, ale dozví se, z jakých důvodů je daný spolupracovník na své pracovní pozici a něco nového se naučí.

## Závěr

Fungující komunikace ve firmě napomáhá k vytváření pracovních vztahů. Udržování pozitivních vztahů na pracovišti a vedení efektivní komunikace je nedílnou součástí každého podniku. Pozitivní vztahy na pracovišti přináší produktivní atmosféru, pracovníci jsou tím pádem spokojenější a podnik se stává konkurenci schopným.

Práce má dvě části a to teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje pojmy komunikace a pracovní vztahy. První kapitola se zabývá sociální interakcí a jejími druhy. Na ní navazuje kapitola druhá, kde jsou vypsány definice komunikace, dále jsou popsány druhy komunikace a komunikační proces. Třetí kapitola se věnuje komunikaci na pracovišti, určuje její druhy, jaké jsou funkce komunikace na pracovišti. Dále jsou prvky v komunikačním procesu aplikovány do praxe, v dalších podkapitolách jsou popsány směry interní komunikace, je mohou nastat problémy například různé bariéry a následně jejich řešení. Poslední část, která se zabývá komunikací, nabízí, jak postupovat při nastavování interní komunikace. Čtvrtá kapitola se zabývá mezilidskými vztahy, dále se můžeme dočíst, co to jsou pracovní vztahy a možné konflikty. Poslední kapitola v teoretické části nastiňuje vliv komunikace na pracovní vztahy, jejich udržení a zlepšování

Praktická část zahrnuje vymezení cílů výzkumného šetření a výzkumných otázek, popisuje metody sběru dat, popis respondentů a organizace, v níž bylo provedeno výzkumné šetření. V poslední kapitole jsou zpracovány výsledky šetření, jejich zhodnocení a podání návrhu na zlepšení.

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit postoje zaměstnanců ke vztahům a komunikaci na pracovišti a jakou formou by chtěli situaci zlepšit. Byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- Je komunikační model mezi interními zaměstnanci vhodně nastaven?
  - o Ano, s drobnými výhradami, komunikační model je vhodně nastaven.
- Do jaké míry udržují zaměstnanci pozitivní neformální vztahy?
  - o Zaměstnanci udržují pozitivní neformální vztahy v malé míře.
- Jak vnímají zaměstnanci atmosféru na pracovišti?
  - o Zaměstnanci vnímají atmosféru jako bezpečnou.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. DODÁVKA, Ludvík. *Vnitrofiremní komunikace ve vybrané obchodní společnosti*. Brno, 2010. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií
5. FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.
6. GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Vodnář, 2000. ISBN 80-86226-07-7.
7. HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 7. Překlad Irena Štěpaníková. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0534-0.
8. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
9. HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
11. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
12. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přepřac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
13. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přepřac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
14. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
15. NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.
16. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-X.

17. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
18. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
19. WILLERTON, Julia. *Psychologie mezilidských vztahů*. Praha: Grada, 2012. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3924-3.
20. SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.
21. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Internetové zdroje:

- (1) *Mezilidské vztahy* [online]. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://mezilidske-vztahy.euweb.cz/interakce.htm>
- (2) *Druhy komunikačních sítí* [online]. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/komunikacni-vzorce>
- (3) *Druhy komunikačních sítí* [online]. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/komunikacni-vzorce>
- (4) *Směry komunikace v organizaci* [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>
- (5) *Komunikační proces (model)* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>
- (6) *Vnitřní a organizační řád DDM* [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://ulita.cz/cape-dotazy>

## Seznam grafů, obrázků

Obrázek č. 1 – Model sociální interakce.....	3
Obrázek č. 2 - Komunikační proces.....	8
Obrázek č. 3- Druhy komunikačních sítí.....	10
Graf č. 1 – Pohlaví zaměstnanců organizace.....	25
Graf č. 2 – pracovní pozice.....	26
Graf č. 3 – Doba působení v organizaci.....	26
Graf č. 4 – vyhodnocení otázky č. 1.....	27
Graf č. 5 – vyhodnocení otázky č. 2.....	27
Graf č. 6 – vyhodnocení otázky č. 3.....	28
Graf č. 7 – vyhodnocení otázky 3.1.....	29
Graf č. 8 – vyhodnocení otázky č. 4.....	29
Graf č. 9 – vyhodnocení otázky č. 5.....	30
Graf č. 10 – vyhodnocení otázky č. 6.....	31
Graf č. 11 – vyhodnocení otázky č. 7.....	31
Graf č. 12 – vyhodnocení otázky č 8.....	32
Graf č. 13 – vyhodnocení otázky č. 10.....	33
Graf č. 14 – vyhodnocení otázky č. 10.1.....	33
Graf č. 15 – vyhodnocení otázky č. 10.....	34
Graf č. 16 – vyhodnocení otázky č. 11.....	34
Graf č. 17 – vyhodnocení otázky č. 12.....	35
Graf č. 18 – vyhodnocení otázky č.13.....	35
Graf č. 19 – vyhodnocení otázky č. 14.....	36

## Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	44
-------------------------------------	----



# Přílohy

## Příloha 1: Dotazníkové šetření

Vážení kolegové, chtěla bych Vás tímto požádat o malou spolupráci na mém projektu bakalářské práce. Jak jistě všichni víte, studuji na Masarykově ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém, obor Personální management. Bakalářská práce nese název „Analýza pracovních vztahů a komunikace na pracovišti“. Zvolila jsem si pro výzkum naše DDM z důvodu pro mě známého prostředí a hlavně, aby nám výsledky výzkumu pomohli zlepšit případné nedostatky. Proto Vás žádám, aby Vaše odpovědi byly zcela upřímné. Dotazníky budou vyplněny anonymně, výsledky nebudou zveřejněny ve spojení s konkrétní osobou. Vyplněné dotazníky, prosím, odevzdejte na recepci do připravené obálky.

Mnohokrát děkuji za Vaši spolupráci, upřímnost, a Váš čas.

Doležalová Nikol

1) Pohlaví:

- a. Muž
- b. Žena

2) Jakou pozici v organizaci zastáváte?

3) Jak dlouho v organizaci pracujete?

- a. 1 rok
- b. 1-3 roky
- c. 3-6 let
- d. 6 a více let

- 1) Dostáváte se k informacím, potřebným k výkonu práce, včas?
  - a. vždy (100-90%)
  - b. obvykle ano (90-60%)
  - c. spíše ne (30-60%)
  - d. téměř nikdy (30-0%)
  
- 2) Jsou úkoly, které nadřízený dává jasně formulované a stanovené?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
  
- 3) Je obvyklé, že se k vám informace dostávají z neoficiálních zdrojů dříve než z oficiálních?
  - a. často
  - b. občas
  - c. zřídka
  - d. nikdy
  - 3.1) V případě, že se to někdy stalo, jak se v takové situaci zachováte?
    - a. zeptám se odpovědného pracovníka, kde se stala chyba
    - b. nejdříve to proberu s kolegy a pak se příležitostně zeptáme
    - c. probereme to s kolegy, nikdo se nikoho nezeptá
    - d. nikdo nic neřeší
  
- 4) Vnímáte nějaké překážky v interní komunikaci mezi vámi a přímým nadřízeným? Případně jaké?
  - a. ano...
  - b. ne
  
- 5) Myslíte si, že komunikační kanály v DDM jsou nastaveny dobře a fungují efektivně? (Např. celofiremní setkávání, porady, manuály, informační a komunikační technologie- telefony, počítače)
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne

6) Jaké jsou nejčastěji používané komunikační kanály mezi vámi a ostatními spolupracovníky? (možné zvolit více odpovědí)

- a. email
- b. oficiální porada
- c. neoficiální individuální „porada“ (rozhovor tváří v tvář)
- d. výroční zpráva
- e. podnikový časopis
- f. vzdělávání
- g. nástěnky
- h. telefonování
- i. teambuilding

7) Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a? (možné zvolit více odpovědí)

- a. více porad
- b. více firemních akcí
- c. pravidelné emailové zpravodajství
- d. intranet
- e. interní vzdělávání
- f. teambuilding
- g. žádné nic mi nechybí
- h. jiné

8) Vnímáte nějaké překážky v interní komunikaci mezi vámi a spolupracovníky? Případně jaké?

a. ano...

b. ne

9) Domníváte se, že dostatečně efektivní komunikace ve vaší organizaci, dostatek informací a možnost diskuze má vliv na vaše chování a vztahy?

10) Kolikrát během posledního roku jste se účastnil/a neformálního setkání se svými kolegy mimo pracoviště?

- a. ani jednou
- b. jednou
- c. 2-3x
- d. více než 3x

10.1) Pokud alespoň jednou, zopakovali byste tuto zkušenost?

- a. ano
- b. ne

10.2) Scházíte se spíše:

- a. ve dvojici
- b. v malé skupině (2-4)
- c. ve velké skupině (4 a více)

11) Domníváte se, že Vás ostatní spolupracovníci vnímají pozitivně?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

12) Do jaké míry Vám vyhovují vaši spolupracovníci (z hlediska vztahů)?

- a. téměř všichni (100-75%)
- b. většina (75-50%)
- c. menšina (50-25%)
- d. téměř nikdo (25-0%)

13) Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

14) Můžete s nadřizujícím beze strachu komunikovat o čemkoli, ať už o příjemných nebo nepříjemných věcech?

- a. ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

15) Čím by bylo možné atmosféru na pracovišti zlepšit?

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne:

podpis: .....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis

