



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Komunikace v podniku

Communication in enterprise

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Mgr. Pavel Sládek, Ph.D.

Marek Petrásek

Praha 2014



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2013/2014

Jméno a příjmení studenta: Marek Petrásek
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Název bakalářské práce: Komunikace v podniku
**Název bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Communication in enterprise

Zásady pro vypracování:

Teoreticky zpracujte problematiku komunikace v podniku.

Proveďte kvantitativní průzkum ve firmě XY

Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky vašeho průzkumu o praktickém řešení této problematiky

Navrhněte konkrétní doporučení pro firmu XY

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30 - 50 stran

Základní odborná literatura:

BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. Computer Press. 2011. ISBN 978-80-251-2636-3

MIKULAŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Grada Publishing, 2003. 368s. ISBN 80-247-0650-4

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Pavel Sládek, Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



Termín zadání práce: 6. prosince 2013

Termín odevzdání práce: 6. května 2014



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 6. prosince 2013

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



Vzor citačního záznamu

PETRÁSEK, M. *Komunikace v podniku*. Praha, 2014. 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 11. 11. 2014

podpis: 

Poděkování

Děkuji Mgr. Pavlu Sládkovi, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky k obsahové a formální stránce bakalářské práce a za strávený čas, který mi věnoval po dobu zpracovávání bakalářské práce.

Dále bych touto cestu chtěl poděkovat rodině a přátelům za jejich podporu, kterou mi po celou dobu psaní mé bakalářské práce poskytovali.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je analyzovat úroveň komunikace ve firmě XY pomocí kvantitativního výzkumu a navrhnout nové opatření pro její zlepšení. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část obsahuje teoretický popis komunikace obecně a komunikace v podniku. V praktické části je popsán výzkum provedený ve firmě XY a návrhy na zlepšení komunikace.

Klíčová slova

Komunikace, komunikace v podniku, interní komunikace, analýza interní komunikace, komunikační proces

Annotation

Aim of this bachelor thesis is to analyze the level of communication XY using quantitative research and propose new measures for its improvement. The work consists of theoretical and practical part. The theoretical part includes the theoretical description of communication in general and business communications. The practical part describes the research conducted in the XY and suggestions on improving communication.

Keywords

Communication, communication in enterprise, internal communication, analysis of internal communication, communication process

Obsah

	Strana
ÚVOD	3
1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	4
1.1 Obsah komunikačního procesu	5
1.1.1 Prvky komunikačního procesu	5
1.1.2 Komunikační proces	8
1.2 Funkce komunikace	10
1.3 Druhy komunikace	11
1.3.1 Neverbální komunikace	11
1.3.2 Verbální komunikace	12
1.3.3 Formální a neformální komunikace	13
2 KOMUNIKACE V PODNIKU	14
2.1 Předpoklady vnitropodnikové komunikace	14
2.2 Komunikační kanály	18
2.3 Formy komunikace	18
2.3.1 Osobní komunikace	19
2.3.2 Písemná komunikace	21
2.3.3 Elektronická komunikace	22
2.4 Důsledky neefektivní komunikace	24
3 PRAKTICKÁ ČÁST	26
3.1 Představení společnosti XY	26
3.2 Cíl a hypotézy výzkumu	26
3.2.1 Cíl výzkumu	27
3.2.2 Hypotézy výzkumu	27
3.3 Výzkum	27
3.3.1 Forma výzkumu	27
3.3.2 Tvorba dotazníku	28
3.3.3 Sběr dat	28
3.3.4 Výzkumný soubor	28
3.4 Vyhodnocení jednotlivých otázek	31
3.5 Korelace	37
3.6 Vyhodnocení hypotéz	41
3.7 Shrnutí výsledků	42
3.8 Návrhy na zlepšení komunikace	42
ZÁVĚR	47
Seznam použité literatury	49
Seznam tabulek, obrázků a grafů	51
Seznam příloh	52

ÚVOD

Téma komunikace v podniku jsem si zvolil, protože komunikace je součástí každodenního života drtivé většiny lidí. Komunikujeme s rodinou doma, komunikujeme se spolužáky ve škole, komunikujeme s kolegy v práci, komunikujeme v obchodě při nákupu, komunikujeme zkrátka stále. To, že je komunikace součástí každého dne je pro nás důkazem její důležitosti a u komunikace v rámci podniku to platí dvojnásob. Pokud není komunikace v podniku nastavena efektivně a nefunguje správně, nemůže podnik dlouhodobě prosperovat. To dokázal již roku 1932 Elton Mayo se svým týmem, který prováděl ve firmě Western Electric v Chicagu výzkumy. *„Výzkumníci zde zkoumali vlivy, které měly ovlivňovat produktivitu práce, jako je například osvětlení, hluk, frekvence a délka přestávek. Šetření byla dlouhodobá a jejich součástí byly pohovory s pracovníci. Výsledky šetření ovšem často neodpovídaly stanoveným hypotézám. Dopady těchto změn byly v některých případech nelogické a spíše to vypadalo, že zhoršování pracovních podmínek zvyšuje produktivitu práce. Výzkumníci si všimli jednoho důležitého fenoménu, který bude ovlivňovat moderní manažerské myšlení i v budoucnu: Tento výzkum totiž prokázal, že produktivita práce zaměstnanců je ovlivněna nejen hmotnými aspekty, ale především aspekty psychickými a sociálními.“* (SLÁDEK, 2013, s.31) Na základě jejich výsledků lze tedy říci, že čím je lepší komunikace a vztahy mezi lidmi ve firmě, tím lepších výsledků pracovníci dosahují. Tento fakt mě zaujal a chtěl jsem provést výzkum v podniku XY, kde zároveň přes čtyři roky sám pracuji. Zajímalo mě, jaké budou výsledky provedeného výzkumu kvality komunikace přímo v prostředí, ve kterém se několik let denně pohybuji. Rozhodl jsem se tedy, že svojí bakalářskou práci budu věnovat právě tomuto tématu a provedu kvantitativní výzkum v podniku XY a pokud zjistím nějaké nedostatky, navrhnou několik návrhů k nápravě právě těchto nedostatků. Vedení podniku si nepřálo, aby byl jeho název zveřejněn, z tohoto důvodu uvádím pouze označení podnik XY.

1 Sociální komunikace

Komunikace je slovo, které můžeme chápat různými způsoby. Toto slovo může vyjadřovat jak pozemní komunikaci, tedy silnici, tak například dorozumívání mezi dvěma lidmi. V mé práci se budu zabývat druhou variantou, tedy dorozumíváním mezi dvěma či více lidmi, avšak nebude se jednat pouze o rozhovory a tedy jen o verbální komunikaci. Komunikaci lze rozdělit do několika různých podskupin. Např.: komunikace verbální, komunikace neverbální, komunikace písemná atd.

Komunikace není zcela specificky lidský proces, můžeme se s ní setkat i u jiných živočišných druhů, ty si předávají informace například pomocí pachů, zvuků, různých gest atd. Naproti tomu člověk se stává jediným tvorem, který se dokáže dorozumívát pomocí řeči. Řeč, tedy verbální komunikace *„je specificky lidským způsobem komunikace, který má formu mluvené nebo psané řeči v užším smyslu (tedy formu jazyka). Mluvenou řeč umožňuje specificky lidská schopnost artikulace, jemné pohyby mluvidel, umožňující při mluvení článkování hlásek“* (NAKONEČNÝ, 2009, s.297). Komunikace je tedy interakce mezi jedinci téhož druhu, během které jsou sdělovány a přijímány nejrůznější informace. V podstatě na jakémkoliv místě kde se lidé potkají, tak dochází k určité komunikaci. Když se dva lidi potkají, dojde mezi nimi ke komunikaci a to i tehdy, když si nic neřeknou, protože i mlčení, náš postoj nebo když se k někomu otočíme zády, sděluje druhé straně určitou informaci, emoce či vztah k této osobě.

„V psychologii není komunikace považována za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o mnohem více, jde o sebe prezentaci o sebe potvrdování. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci informace. Jde o různou úroveň působení, ovlivňování, znesnadňování, či usnadnění porozumění.“ (MIKULAŠTÍK, 2003, s.19)

1.1 Obsah komunikačního procesu

1.1.1 prvky komunikačního procesu

Aby mohlo docházet ke komunikaci, potřebujeme nějaké komunikující osoby. Za prvé je zde osoba, která vysílá určitou informaci. Tato osoba musí zároveň předpokládat, že druhá osoba, které informace předává, má podobné znalosti jako ona a na základě toho je schopna rozumět informaci, kterou jí vysílá. Tuto osobu nazýváme *komunikátor*. Komunikátor ať záměrně nebo ne, určitým způsobem vysílanou informaci zkrusluje. Může to být důsledek jeho neúplné informovanosti, může být určitým způsobem zaujatý, dále může danou problematiku vysvětlovat nesrozumitelně či záměrně přizpůsobovat komunikaci s ohledem na funkční postavení komunikátora a osoby, která informace přijímá. Tuto osobu nazýváme *komunikant* a je to tedy jedinec, který přijímá informaci od komunikátora. Přijetí této informace je ovlivněno nejrůznějšími faktory, mohou to být například vlastní zkušenosti z předchozích informačních přenosů, či naše osobní záměry. V tom okamžiku, kdy komunikant přijímá zprávu, naslouchá komunikátorovi a neměl by se ničím rozptylovat. „*Měl by sledovat věcný obsah informace, vyslechnout vše až do konce, bez přerušování, nemyslet hned na odpověď, neformulovat si ji předem v duchu, spíše připravovat otázky, které by pomohly lepšímu pochopení zprávy, všimnout si neverbálních signálů, nedomýšlet je, nevnášet do sdělení své dojmy, neslyšet v tom, čemu naslouchá, to, co chce slyšet, spíše upřesňovat celkový dojem.*“ (MIKULAŠTÍK, 2003, str.25) Zároveň by se neměl nechat unést vlivem svého mocenského postavení, které má vůči komunikátorovi (jak nadřizený, tak podřizený).

Máme tedy osobu, která určitou informaci vysílá (komunikátor) a osobu, která tuto určitou informaci přijímá (komunikant). Nyní se dostáváme k samotné informaci, kterou nazýváme *komuniké*. Je to vyslaná informace (pocit či myšlenka), kterou komunikátor sděluje komunikantovi. Informace je složena z verbální a neverbální složky. U běžných slov, která označují určitou věc, je informace většinou bez problémů pochopena, pokud ovšem použijeme slova abstraktního významu či jiná méně srozumitelná slovní spojení, nemusí být informace přijata správně. K nepochopení může také dojít při vysílání

neverbálních signálů, odlišným pojetím celého kontextu, komunikačním šumem a dalšími vlivy.

Přestože se dorozumíváme stejným jazykem, není to předpokladem toho, že si budeme vždy rozumět. Informace si předávají lidé, kteří jak dobře víme, nejsou neomylní. Může jít o běžné nedorozumění dvou jedinců, kteří se nepochopí v důsledku hluku a jednoduše se neslyší nebo správně nepochopí správný význam, v jakém jsme danou informaci chtěli vyjádřit. Z tohoto důvodu rozlišujeme dva druhy komunikačního jazyka. Denotativní a konotativní. „*Denotativní význam je významem obsahu pojmu, jež slovo zastupuje (matematika, přírodní vědy využívají výlučně denotativní jazyk) a konotativní význam, který je mnohem častější v komunikaci mezi lidmi (většina komunikačních situací se odehrává na této úrovni a také většina slov je nasycena konotativním významem), se týká širšího významu myšlenek, pocitů, tendencí, postojů a záměrů.*“ (MIKULAŠTÍK, 2003, s.26) Dvě odlišná slova mohou vyjadřovat stejný denotativní význam, ale konotativní význam může být odlišný. V neformální komunikaci mají informace větší koncentraci konotativního významu než denotativního. Podle kvality můžeme jazyk rozdělit například na jazyk spisovný, dialekt, slang, atd. Můžeme také nalézt další druhy jazyků, například vědecké (matematické symboly) nebo existují i jazyky uměle vytvořené (morseova abeceda).

Nejčastější komunikace, alespoň pro většinu z nás, je komunikace osobní. Ta je tvořena hlavně naším vzájemným pohledem, vydávaným zvukem, barvou našeho hlasu, stylem oblékání, vůní parfému, pohyby našeho těla. Toto všechno jsou cesty, po kterých druhým posíláme informace a nazýváme je komunikační kanál. Mezi komunikační kanály patří také dotyky. „*Navázáním tělesného kontaktu během hovoru nezřídka poukazuje na hierarchické myšlení a cítění. Poklepání na rameno nebo uchopení za paži tak zpravidla vychází od osoby, která se považuje za hierarchicky výše postavenou, nadřizenou. Totéž platí pro přílišnou malou vzdálenost od druhé osoby, tedy pro každé prolomení individuální distanční zóny jednotlivce*“ (ALLHOFF, 2008, str.29) Během komunikace zprostředkované například telefonem či e-mailem je o tyto dodatečné vjemy poněkud ochuzená.

Při komunikaci si musíme být jisti, že jsme se vyjádřili jasně a že nám ostatní rozuměli. A jak už jsem zmínil výše, je důležité nejen rozumět slovům, ale také správně pochopit jejich význam. K tomu, abychom zjistili, zda naše vyslaná informace byla opravdu pochopena správně, nám slouží zpětná vazba. Jedná se o potvrzení přijetí informace, která byla vyslána, pomocí určité reakce. Podle zpětné vazby poznáme, zda je předaná informace pochopena správně a také nás udržuje v komunikační pohotovosti. U zpětné vazby je důležité, aby následovala co nejdříve po obdržení informace, proto je zpětná vazba nejlépe uplatňována při osobní komunikaci. Zpětná vazba má tyto funkce: sociální, poznávací, regulativní, provokující a podpůrnou. „*Zpětná vazba umožňuje řečníkovi nastavit jeho nebo její výkon na potřeby a reakce publika. Dobří řečníci jsou obecně citliví na zpětnou vazbu.*“ (FISKE, J. 1990. s. 22)

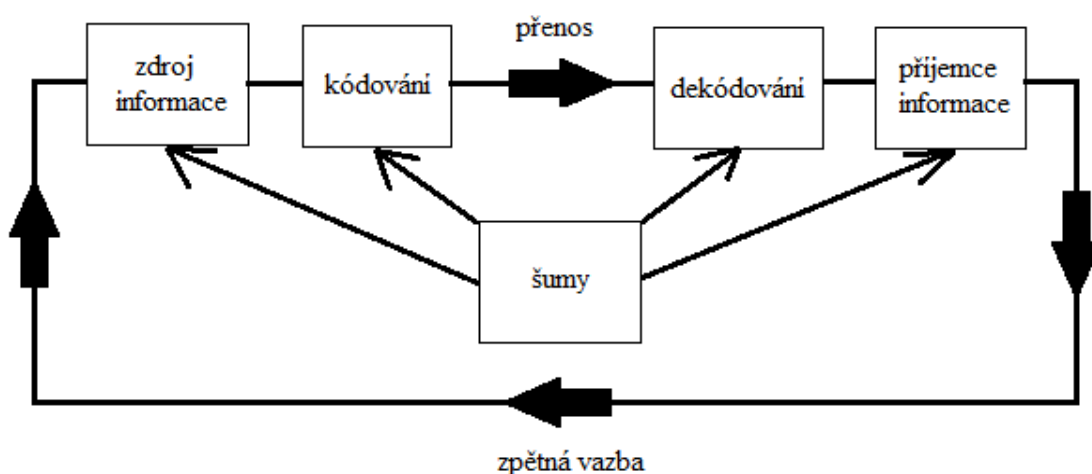
Jak jsem již několikrát zmínil, je důležité informaci správně pochopit. Abychom ale informaci mohli správně pochopit, musíme si být jisti, že danou informaci alespoň pořádně uslyšíme. To záleží hlavně na hluku kolem, kolik je kolem nás lidí a tedy celkově na aktuálním komunikačním prostředí. Je to další aspekt, který je pro komunikaci důležitý, protože i samotné prostředí ve kterém se komunikace odehrává, má na ni velký vliv. A nejedná se pouze o míru hluku a počet jedinců v tomto prostředí, ale také o prostor a uspořádání vybavení tohoto prostoru, míru osvětlení, atd. Prostředí může být neformálního i formálního charakteru (například budete se cítit jinak při rozhovoru na ulici a při rozhovoru v luxusní restauraci). Mezi další faktor, který může díky komunikačnímu prostředí působit na samotnou komunikaci, patří komunikační šum. „*Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné a zavádějící zmatené informace*“ (HOLÁ, 2011, str.80) Sémantickou podobu komunikačního šumu může způsobit i to, že na sdělení reagujeme určitými emocemi.

Někdy ovšem nestačí pouze dobře naslouchat. I přesto že bychom chtěli informaci pochopit správně, musíme si jí i umět správně začlenit do tzv. kontextu. Jedná se o celkový komunikační rámec, ve kterém komunikace probíhá. Komunikační kontext obsahuje dvě složky, složku vnitřní a složku vnější. Do vnitřní složky můžeme zahrnout cokoli, co na nás působí zevnitř, čili to co se v nás odehrává, jak na nás působí právě přijímaná zpráva atd. Vnější kontext tvoří všechny

okolnosti, které na nás působí, například lidé se kterými jednáme a jejich chování, čas, prostředí ve kterém se zrovna nacházíme, atd. Správně rozpoznat kontext je pro komunikaci velice důležité, protože při špatném rozpoznání kontextu, může často docházet k nedorozumění a tím pádem si špatně vyložíme, co nám chtěl komunikátor sdělit. Ke špatnému poznání kontextu může dojít pouhou nepozorností, či vypuštěním jedné informace z kontextu.

1.1.2 Komunikační proces

Komunikace má ve většině případů určitou pravidelnou schematickou podobu – viz. obrázek 1. Existují určité postupy nebo pravidla, které jsou oběma stranami komunikace očekávány. Každý v komunikaci má určitou „rolí“, všeobecná znalost takovýchto rolí nám pomáhá zjednodušit způsob chování při komunikaci, protože můžeme určité chování předpovídat a nemusíme nad každou sociální situací zbytečně přemýšlet. Ovládat takovéto pravidla, která zahrnují myšlení i jednání v komunikaci, pak celkově komunikaci zjednoduší. Tato pravidla by se dala seřadit následovně:



obrázek 1 – schéma komunikačního procesu

Vnímání dat – Jak již bylo několikrát zmíněno, pro dobrou komunikaci je třeba, abychom přijímaná data co nejvíce vnímali a dávali dostatečný pozor. Je individuální, které podněty přijmeme, a stanou se součástí našeho komunikačního kontextu, a které jednoduše nepřijmeme. Na to působí naše určitá významnost

podnětu a naše vnitřní selekce. Jedná se o jakýsi filtr, který nás chrání před tím, abychom nebyli daty přesyceni.

Spojování dat významem – v této části komunikačního procesu jsou data postupně přeměňována na informace, které se dále uspořádávají a spojují podle jejich významu.

Vkládání záměru a postoje – Podle našich postojů, záměrů a citových vztahů si přijaté informace dále konkretizujeme.

Epizodické uspořádání dat – na základě tzv. informačních jednotek si dále informace spojujeme a podle toho si vytvoříme svojí představu o minulosti, přítomnosti a budoucnosti určitých skutečností.

Hlavní smlouva – jde o uvědomění si naší určité role v komunikačním procesu, na základě toho bychom měli být schopni rozlišit, co je zcela normální, co je vhodné a co nevhodné.

Soubor předpokladů, očekávání a pravidel – jsou to v podstatě určité naučené vzory chování v průběhu života, pravidla chování, které jsme získali výchovou a zkušenostmi.

Kulturní model – jedná se o soubor vztahů, který je dán kulturou ve které žijeme. Působí na něj politika, ideologie, mytologie a v podstatě celá kultura. Během komunikace tedy spoléháme na celý soubor pravidel, která nás nutí se v určitých situacích chovat se v určitých mezích. Čím je komunikace složitější, tím může docházet k větším nedorozuměním a problémům.

„Sdělování neprobíhá formou jednostranné komunikace. Je to oboustranný proces. To znamená, že role komunikátorů a komunikantů se střídají. Přičemž časové vstupy se řídí určitými nepsanými pravidly, která naznačují charakter vztahu v míře dominance, mocenské pozice i míry sebevědomí.“ (MIKULAŠTÍK, 2003, s.24)

„Ve chvíli zakódování a vysílání sdělení formou signálu se zpráva stává nezávislou na odesílateli. Komunikační proces je úplný, jakmile druhá zúčastněná strana sdělení zachytí a adekvátně je dešifruje.“ (NOVÝ;SURYNEK, 2006, s. 54)

1.2 Funkce komunikace

Jednotlivé funkce komunikace se mohou dosti často prolínat a doplňovat. Každý ve svém životě použijeme zřejmě všechny funkce, které komunikace nabízí. Můžeme ale říci, že určité typy lidí nebo v určitých profesích, používají specifické komunikační funkce více než ty ostatní. Nejzákladnější funkci komunikace využíváme každý den. Jde o funkci informativní a je to základní předávání jednotlivých dat, informací a faktů mezi lidmi. Pokud samotné informace obohatíme o vysvětlení postupů, významů návodů atd., jedná se již o funkci instruktivní.

Řeč byla i o preferenci určité funkce podle profese. Například vychovatelé, učitelé a profesori často využívají funkce výchovné a vzdělávací, pomocí které se snaží děti, žáky a studenty jak vychovávat, tak i učit a vzdělávat. Naproti tomu takový komik, bude nejspíše využívat nejvíce funkce zábavné, protože její pomocí by se měl vytvářet pocit dobré nálady a jakési pohody. Dále také slouží k pobavení a k vyplnění času příjemnou konverzací.

Pokud je naším cílem něco změnit, názor nebo jednání určité osoby, je nutné jí přesvědčit. Přesvědčit jí můžeme logickými argumenty nebo emotivním působením na city. Proto je nazývána tato funkce přesvědčovací. Další také jakási přesvědčovací funkce je funkce posilující a motivující. Ta ovšem na rozdíl od funkce přesvědčovací, spíše posiluje vztahy k něčemu či posiluje sebevědomí, atd.

Čas od času se každý potřebuje s něčím svěřit, řešit důležité problémy a shodit ze sebe něco co ho tíží a sdílet vnitřní pocity, k tomu slouží funkce svěřovací. Naopak jindy se musíme odreagovat od stresu, například když je člověk skleslý a má chuť konverzovat o nezávažných věcech. K tomu využíváme funkce únikové.

Sbližování mezi lidmi, vytváření vztahů a navazování kontaktů, probíhá díky *funkci socializační a společensky integrující*. Tato funkce také podporuje náš pocit sounáležitosti. Nakonec sem patří i *funkce osobní identity*. Ta nám umožňuje uspořádat si například své názory, sebevědomí, postoje atd.

1.3 Druhy komunikace

Komunikace se rozděluje na dva základní druhy. Verbální a neverbální. „*Při verbální komunikaci se používá verbálních prostředků, to znamená slovních výrazů mluvených či psaných a dalších odvozených znakových soustav, jako jsou jazyky vědecké a umělecké. Při neverbální komunikaci se používá mimoslovních prostředků, jako jsou pohledy, gesta, doteky, prostorové umístění, pohyby, výrazy tváře, neverbální aspekty řeči*“ (VÝROST; SLAMĚNÍK, 2008, s. 218).

1.3.1 neverbální komunikace

Neverbální komunikace je vyjádřena našimi pohyby, pohledy, gesty, tím jaký máme styl oblékání, výrazem obličeje a dalšími různými projevy. Komunikace je komplexní proces, čili mimo vnímání verbální složky, je třeba i vnímat složku neverbální, protože pokud tak neučiníme, tak na základě toho může docházet k nepochopení sdělovaného a tím pádem i různým problémům při nedorozumění.

„*Reakce na neverbální signály jsou někdy dokonce silnější než na slova.*“ (HAYESOVÁ, 2013, s.29) „*Tím, co si prostřednictvím těchto signálů sdělujeme, vyjadřujeme to, jak se cítíme, co prožíváme. Vždy zaujímáme určitý postoj k řečníkovi, naznačujeme určitou dynamiku společné komunikace, předáváme si slovo, sdělujeme si, co cítíme k tomu druhému. Často právě prostřednictvím neverbálních signálů vyjadřujeme naše skutečné postoje.*“ (BEDRNOVÁ; NOVÝ, 1998, s. 189)

Do neverbální komunikace patří i to jak jsme při komunikaci od ostatních vzdáleni fyzicky. Naše fyzická vzdálenost v podstatě reprezentuje to, jak jsme od člověka vzdáleni i psychicky (vnitřně) nebo jak k němu máme naopak blízko.

Kromě naší vzdálenosti, mají velký význam i naše gesta, která při komunikaci používáme. Mohou být ilustrací k informacím, projevem spontaneity nebo nejrůznějších znaků a signálů.

Podle výrazu obličeje můžeme sledovat, jaké jsou komunikátorovy záměry nebo jaké jsou jeho pocity.

1.3.2 verbální komunikace

na rozdíl od neverbální komunikace, verbální komunikace využívá speciálního znakového systému v podobě řeči a písma. K úspěšnému průběhu komunikace nemůže stačit, aby lidé znali pouze významy používaných slov, ale aby je dokázali shodně chápat a správně je zasadit sociálního styku. Kromě samotné jazykové složky je další podstatnou složkou paralingvistika. Jedná se o různé mimoslovní zvukové projevy, které komunikaci doplňují. Jde například o vyplňování mezer mezi větami různými zvukovými parazity. Pokud je v komunikaci obsaženo větší množství negativních paralingvistických znaků, může to být projevem nejistoty.

Verbální komunikaci lze rozdělit na komunikaci mluvenou a na komunikaci písemnou.

Nejčastější forma komunikace je ta, při níž účastníci komunikují spolu přímo a tedy komunikace mluvená.

Nejjednodušší mluvená komunikace probíhá pouze mezi jedním komunikátorem a jedním komunikantem, kdy se během komunikace jejich role střídají. Tato komunikace se nazývá *dialog* a při správném a aktivním naslouchání lze během dialogu většinu informací bez problému zachytit a zpracovat. Složitější zorientování v komunikaci představuje *komunikace v malé skupině*, protože tato forma komunikace se odehrává mezi více než dvěma osobami. Osob by nemělo být více než třicet a je to typická komunikace například pro pracovní porady. Pomocí této komunikace získáváme ještě poměrně dobrou zpětnou vazbu. Rozdíl je již při *komunikaci k velké skupině*. To je forma komunikace typická

především pro přednášky. Proto nemá téměř žádnou zpětnou vazbu a o to více je důležité, aby ten kdo informace předává, byl dostatečně kvalifikován a měl dobré komunikační schopnosti.

Písemná komunikace je méně bezprostřední než mluvená. Dnes se již více než klasické dopisy používá spíše elektronická forma této komunikace, tedy e-mailly. Velkou výhodou této formy komunikace je možnost uchování záznamů a možnost zpětné kontroly přijatých informací.

1.3.3 formální a neformální komunikace

Další možností jak můžeme komunikaci rozdělit je komunikace formální a komunikace neformální.

Komunikace, kterou užíváme při oficiálních setkáních, při jednání s nadřízeným atd., je komunikace formální a lze jí charakterizovat takto: „*je obvykle plánována, má stanoveny specifické cíle a bývá realizována jako neveřejná záležitost. Jejími příklady mohou být přijímací pohovory s uchazeči o zaměstnání, hodnocení spolupracovníků, formální přijetí u vysoce postavených osob, poskytování poradenských služeb, vyřizování stížností apod.*“ (VYMĚTAL, 2008, s. 113) Naproti tomu, když chceme komunikovat zcela bezprostředně bez přípravy a zbytečných formalit, je na řadě neformální komunikace, protože „*je velmi nenáročná na přípravu, vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace. Jako příklady mohou sloužit telefonní rozhovory, rozhovory s kolegy na stejné hierarchické úrovni, nezávazné povídání, náhodné příležitostné rozhovory, společenská konverzace apod.*“ (VYMĚTAL, 2008, s. 133)

2 Komunikace v podniku

2.1 Předpoklady vnitropodnikové komunikace

„Interní komunikace není izolovaný proces. Naopak je to souhrn mnoha činností zasahující do všech oblastí řízení firmy. Efektivně fungující vnitrofiremní komunikace je výsledkem fungování mnoha prvků v řízení firmy, je výsledkem jednotné odpovědnosti managementu a jednotné implementace základních zásad a principů kultury firmy do řízení firmy.“ (HOLÁ, 2006, s. 51)

Pro efektivní komunikaci v podniku, by měly být již ze začátku nastaveny určité základní podmínky, které zaručí bezproblémové fungování podniku. Některé podniky dodržují tyto podmínky již od svého založení, bez jakéhokoliv stanovení. Jde především o samotnou firemní kulturu, tedy o přístup ke svým zaměstnancům či partnerům. Management by měl podnik stále udržovat konkurenceschopný a stabilní a zároveň by se měl rozvíjet na základě poučení. Když je vnitropodniková komunikace efektivní a dlouhodobě fungující, je vše v pořádku. Pokud ovšem nefunguje, pak není něco v pořádku a měla by se změnit, někdy až od samotných základů. Pokud komunikace nefunguje tak jak má, měl by následně management tyto problémy řešit a případně nastavit základní podmínky. Těmito podmínkami se rozumí jakési zásady, díky kterým by měla komunikace napříč celou organizací fungovat lépe.

Veškerý management by měl mít potřebné komunikační schopnosti a dovednosti osvojené. Manažer by měl umět tedy správně a efektivně předávat informace zaměstnancům. *„Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, se nemohou správně rozhodovat. Nevědí přesně, co se od nich očekává, jak nejlépe přispět ke zvýšení svého nebo podnikového výkonu. Nemohou ani dobře spolupracovat s ostatními útvary. Ztrácejí důvěru k nadřízeným a podnikovému vedení, klesá jejich motivace i loajalita.“ (URBAN, 2011)* Každý manažer by měl být veden k sebereflexi a měl by sám usilovat o osobní rozvoj. Toto by měl podporovat i samotný podnik, zejména školením a vzděláváním. Je vhodné, aby manažeři absolvovali systematické koučování, tím se dají zvýšit jeho schopnosti komunikace a je možné ho i naučit techniky, pomocí kterých může následně

koučovat a motivovat své spolupracovníky. „*Někteří manažeři si myslí, že když je všechno v pořádku, je to vlastně normální stav a není nutné zdůrazňovat ocenění práce. Jiní kladně hodnotí pouze na výročních schůzích firmy, udílejí tedy formální pochvalu. Mnohem účinnější však je dobře načasovaná neformální pochvala, tento projev díky je velmi účinným motivátorem.*“ (KHELEROVÁ, 2006, s. 130)

I přesto, že budeme mít kvalifikovaný management, tak to neznamená jistý úspěch, protože je potřeba zvládnout ještě spousty dalších faktorů, které nám mohou k úspěchu dopomoci. Je nutné sestavit tým, který spolupracuje a který je jednotný v cílech firmy, chápe firemní hodnoty a jednotně vše prosazuje. Tedy je potřeba mít tzv. jednotný management. Pokud by byli členové týmu v názorech nejednotní, působilo by to chaos a bylo by to velmi kontraproduktivní. Vrcholové vedení podniku by mělo vydat určité principy a zásady a poté by je manažeři měli dodržovat jednotně. Když vrcholový management chápe jak je komunikace důležitá pro dosažení cílů podniku, může být tento jednotný přístup přínosem nejen pro komunikaci, ale i pro celou firemní kulturu.

Management by si měl být i vědom toho, že za špatnou komunikaci uvnitř podniku může samotný management a nese tedy plnou zodpovědnost. Tedy pokud se stane, že zaměstnanci něčemu nerozumějí nebo něco nevědí, případně nejsou dostatečně motivovaní, je to odraz toho, jak s nimi pracuje samotný management. Jestli manažer odmítá svojí odpovědnost za takovou skutečnost, nemá potřebné schopnosti pro svou práci.

Další nutností pro správné fungování komunikace je vytvoření komunikačního plánu. Je to nástroj k naplnění komunikační strategie podniku. Komunikační plán obsahuje harmonogram a je tedy zvolen na určité časové období, nejčastěji na rok. V harmonogramu jsou pak uvedeny jednotlivé úkoly, které jsou zvoleny na základě strategie a musí být uvedeny tak, aby jejich prezentace odpovídala na otázky kdy, proč, kdo a jak.

Ve velkých podnicích je mnoho oddělení a mezi některými odděleními, může komunikace obsahovat velké množství komunikačního šumu nebo může úplně vymizet. Celá struktura komunikace by měla vždy za určitou dobu projít

zrevidováním a přizpůsobit se změnám za danou dobu. Management je odpovědný za to, aby vytvořil jednoduché struktury, které by odpovídaly pružnému řízení, a tím zajistil propojení komunikace v rámci celé organizace. Tedy nikoliv žádné byrokratické řešení, naopak by měla být veškerá oddělení vedena k tomu, aby spolupracovali.

Výborným nástrojem k odhalování chyb v komunikaci a k následné nápravě těchto chyb je zpětná vazba. „*Ta pomáhá zjistit, zda není komunikace pouze jednosměrná a zda se sdělení dostalo všem účastníkům, kterým bylo adresované. Zpětná vazba je nezbytná k odhalování nefunkčnosti komunikace.*“ (FRIDRICHOVÁ, 2011) Proto je pro zefektivnění komunikace uvnitř firmy její využívání velice důležité. Zpětná vazba umožňuje zaměstnancům vyjadřovat se k dění ve firmě, jednat s manažery jako s rovnocennými. Měla by probíhat na třech úrovních. Nejprve je první úroveň, kde se hodnotí zaměstnanci a nadřízení manažeři. Ve druhé úrovni se hodnotí na úrovni týmu, zde manažer hodnotí tým a celý tým naopak hodnotí manažera. Poslední je třetí úroveň, zde hodnotí zaměstnanci firmu jako celek. Na základě hodnocení třetí úrovně získává vedení zprávu o tom, jak je firma u zaměstnanců vnímána a jestli s firmou sdílí její cíle. Hodnocení třetí úrovně je nejčastěji prováděno anonymním dotazníkem. Informace získané ze všech třech úrovní, pak pomáhají k lepší celkové vnitropodnikové komunikaci.

Mezi neposlední zásadu pro správné fungování komunikace v organizaci patří dodržování morálních a etických hodnot, které jsou velice důležité pro úspěšnost a konkurenceschopnost podniku. Je to dané tím, že pokud podnik bere zákazníka jako pouhý jednorázový zdroj příjmu a nekalými praktikami se z něj snaží získat peníze, bude se nejspíše podobně chovat i k zaměstnancům a firemním partnerům. To možná přinese více finančních zdrojů, ale pouze na krátký časový úsek a poté podnik zcela nepochybně zkrachuje. Je proto potřeba se držet obecných morálních zásad, atmosféra v podniku by měla být založená na oboustranné důvěře a spravedlnosti, poté může být správná komunikace v podniku úspěšná. Je tedy v zájmu podniku, aby jeho kultura byla založená na morálních a etických hodnotách. „*Silné kultury si váží svých členů. Jedním z nejlepších způsobů, jak vyjádřit svou náklonnost, je rozpoznat individualitu každého člena společnosti.*“

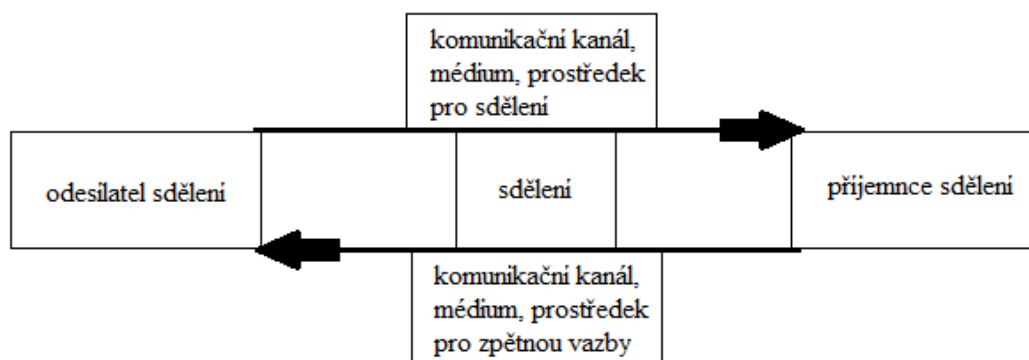
Oslovování zaměstnance křestním jménem, oslavování jejich osobních i profesních milníků, přidělování náročných zakázek, uznávání jejich příspěvků a respektování jejich jedinečnosti, jsou prostředky komunikačního ohodnocení.“
(JANET, 2010)

Vnitropodniková komunikace patří do celkového komunikačního mixu, to jestli je správně nastaven, je v kompetenci oddělení marketingu. Marketingové oddělení je zodpovědné za dobře fungující vnitřní marketing a má tedy za úkol působit nejen na zákazníka, ale i na zaměstnance.

Na to jak zaměstnanci vnímají celý podnik, má vliv i celková personální politika. V personální politice jde o to, jak podnik komunikuje se svými zaměstnanci. Nejde o komunikaci samotnou, tedy o to jak jim informace předává a jaké informace to jsou, ale jak se celkově k zaměstnancům chová. Toto chování k zaměstnancům je pak zprostředkováno pomocí firemního managementu. Aby zaměstnanci vnímali chování podniku pozitivně, je důležité, aby dodržoval především toto: trestat přestupky, oceňovat zásluhy, netolerovat šikanu, protekci a diskriminaci, být ke všem spravedlivý a všem dávat stejné příležitosti.

2.2 Komunikační kanály

V podniku jsou informace přenášeny prostřednictvím nejrůznějších komunikačních kanálů. Komunikační kanál je v podstatě cesta, která vede od vzniku informace až k cíli informace a poté je zpět vedena i zpětná vazba. Zde je schéma, kde jsou komunikační kanály znázorněny (obr.2).



obrázek 2 – schéma komunikačních kanálů

Komunikační kanály jsou nastaveny podle toho, jak je potřeba mít informačně provázaný podnik. „Kvalita kanálu je dána především rychlostí předávání a kvalitou informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi uchování, sdílení a distribuce, prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují.“ (HOLÁ, 2006, s. 60)

2.3 Formy komunikace

Komunikace v podniku se řadí do tří základních forem. První je forma osobní, kam patří například pohovor, školení či porada. Druhou formou je forma písemná, sem patří výroční zprávy, firemní časopis atd. A poslední třetí formou, je forma elektronická, jejíž součástí je především intranet a e-mailová komunikace. Pro určité případy se hodí tyto různé formy komunikace. Některé se například hodí více ke komunikaci při standardní situaci a některé jsou vhodnější pro řešení aktuálních problémů. Nelze zcela přesně říci, kdy je která forma komunikace efektivnější, záleží na konkrétních podmínkách. Správné zvolení formy

komunikace záleží většinou na zkušenostech a znalostech toho, kdo má danou komunikaci na starost.

2.3.1 Osobní komunikace

Jedná se o nejpoužívanější formu komunikace, nabízí nám okamžitou možnost interakce, čímž se můžeme vyhnout zbytečným nedorozuměním a informačním šumům. Pro tuto vlastnost se stává ústní forma komunikace nenahraditelnou. Aby ovšem bylo možno využít okamžitou zpětnou vazbu, je třeba, aby se komunikace vedla jako otevřený dialog, nikoliv jako monolog, protože jedině v tom případě lze přijmout a poskytnout zpětnou vazbu.

Další výhodou osobní komunikace je jí to, že jí podporují doprovodné neverbální signály, které mohou pomoci danou informaci přijmout a správně zpracovat.

Pro tyto své výhody je tato forma komunikace většinou upřednostňována, pouze pokud se díky zprostředkování osobní komunikace zvýší náklady nebo pokud to nedovoluje časové vytížení, je pak osobní komunikace nahrazena určitou alternativou.

Samozřejmě má i svoje nevýhody a tou největší je, že nemůžeme předpokládat, že každý bude mít ke komunikaci aktivní postoj a proto se často některé informace nezachytí. K zamezení tomu, aby se informace úplně vytratila, je nutné ústní komunikaci doplňovat i nějakým písemným záznamem. Pro správnou komunikaci mezi podnikem a zaměstnanci je třeba, aby byla komunikace dobře připravena a organizována.

Pro řízení pracovních výkonů týmu i jednotlivců se často využívá *týmová porada*. Při každé poradě je důležité, aby manažeři stále připomínali zaměstnancům propojenost mezi jejich pracovní náplní a celkovými cíli a strategií firmy a tím upevňovali jejich přesvědčení o smysluplnosti jejich pracovní náplně. Úspěšnost porady závisí především na přípravě a jejím strukturovaném vedení. Měla by probíhat za pozitivní atmosféry a manažer, který poradu vede, je povinen eliminovat nežádané jevy a podporovat hledání kompromisů. *„Porady jsou svolávány s nadějí, že společná komunikace a sdílené úsilí povedou k příznivějšímu výsledku, než by měl souhrn samostatných úsilí účastníků*

porady.“ (PLAMÍNEK, 2012, str.12) „*Pracovní porady tudíž představují důležitý nástroj řízení, neboť v jejich rámci lze komunikaci s pracovníky realizovat ve větším rozsahu než prostřednictvím dialogu*“ (BEDRNOVÁ; NOVÝ, 1998, s. 153) Porada mi měla mít jasně daný začátek a konec a měli bychom mít na paměti, že se nejedná pouze o kontrolu dosavadních úkolů a zadání nových, ale také o posílení kolektivu a jeho spolupráce. Každý by měl tedy dostat přibližně stejný prostor ke svému vyjádření.

Někteří zaměstnanci se bojí projevit (ať už na poradách, či při jiných veřejných příležitostech). Pro tyto zaměstnance je ideální se projevit při tzv. manažerské pochůzce. Manažer při své pochůzce po pracovišti může dát impuls k projevení jako první a tím pak dostává zpětnou vazbu i od jedinců, kteří se normálně sami neprojevují. Je to i jakýsi projev zájmu o zaměstnance a může také podpořit dobrou atmosféru v podniku. V některých případech pak potom může pochůzka top manažera a jeho rozhovory se zaměstnanci naopak fungovat kontraproduktivně. Lidé se mohou začít cítit ohroženě, být v nejistotě a v rozhovoru s vysoce postaveným manažerem stejně nemusí udávat své pravé názory, protože se mohou bát o své zaměstnání. To se ovšem stává především při nefungující interní komunikaci a tak je důležité, aby uměl manažer situaci citlivě posoudit.

Pro každého manažera by měly být samozřejmostí individuální konzultace se s jeho podřízenými. Konzultace je na rozdíl od pochůzky plánovaná a oba aktéři vědí nějaký čas dopředu, že se bude konat. Měl by si tedy vynahradiť dostatek času a dostatečně si konzultaci zorganizovat, v opačném případě by se mohla konzultace minout účinkem. Při správném vedení takovéto konzultace dostane manažer od zaměstnance potřebnou zpětnou vazbu a vztah mezi manažerem a zaměstnancem se více prohloubí a může více sjednotit dané pracovní oddělení, posléze celý podnik.

Další specifickou formou komunikace je školení. Školení je nástroj, který se používá zejména po nástupu nových zaměstnanců, kdy je potřeba je proškolen v oblasti jejich náplně práce. Také pro zformování nového pracovního týmu je školení adekvátním řešením. Školení mohou být také vhodné pro předávání znalostí a sdílení know-how a jsou také dobrou příležitostí pro manažery si

procvičit svoje komunikační dovednosti a dále jsou také přínosem při odbourávání komunikačních bariér mezi jednotlivými zaměstnanci podniku. Školení může řešit určité nedostatky zaměstnanců již v průběhu pracovního poměru. Např.: Pokud máme zaměstnance, kteří pracují na přepážkách naší pobočky, a jejich jednání se zákazníky není takové, jaké bychom od nich požadovali, je možné je poslat na školení týkající se asertivity či celkové proškolení v oblasti komunikace se zákazníky.

Napříč celým podnikem komunikují zaměstnanci někdy i s kolegy z jiného oddělení, z jiné budovy a někdy i z jiné čtvrti či z úplně jiného města. Protože se neznají často osobně, tak i díky tomu může být komunikace mezi nimi náročnější. Skvělá možnost, jak poznat i kolegy, které bychom jindy osobně nepotkali, je na *firemních mítincích*. Na těchto celopodnikových shromážděních se většinou hodnotí úspěchy a výsledky předchozího období a oznamují se cíle a změny pro období nadcházející. Je to dobrá příležitost pro nastartování celého podniku do nového období. Poté co se uvedou zmíněné oficiální informace, je dále většinou shromáždění pomalu převedeno v neformální společenskou akci. Tato shromáždění mohou obsahovat vyhlášení nejlepších zaměstnanců a jejich odměnění, přivítání nových pracovních sil a poděkování a rozloučení s odchozími zaměstnanci. Takovéto akce mohou také silně posilovat celopodnikový kolektiv.

2.3.2 Písemná komunikace

Používá se běžně tam, kde je potřeba zaměstnancům zdůraznit vážnost sdělované informace. Také je tato forma využívána zejména k uchování významných informací, například záznamů z nejrůznějších porad, jednání diskuzí a rozhovorů. Umožňuje tedy vrátit se k již probraným záležitostem, k potřebné kontrole či rekapitulaci informací. Takovéto záznamy se nejčastěji skladují po určitou dobu v archivech.

Písemná komunikace ovšem nemá jen funkci něco zaznamenávat, ale také může být použita, pro doplnění informací o pracovních činnostech. Tyto písemné materiály se nazývají *manuály* a jsou v podstatě popisy činností na konkrétních

pozicích. Měl by v nich být tedy popis konkrétního pracovního místa, jeho zodpovědnost, kompetence a přehled všeho co z vykonávání tohoto pracovního místa vyplývá. Pro zaměstnance je pak jednodušší se ve své pracovní náplni lépe orientovat a tím pádem to i zvyšuje jeho pracovní výkonnost. Vypracováním takového manuálu jsou v podniku jasně nastavené určité procesy, které jsou nezbytné k jeho fungování.

Jak již bylo zmíněno, je dobré když mají zaměstnanci pocit sounáležitosti se společností. Dalším nástrojem, který může tento faktor podpořit, je *firemní časopis*, protože většinu zaměstnanců nezajímá pouhý výčet dat a strohých informací obsažených například ve výroční zprávě. Mnohem raději si přečtou firemní časopis, ve kterém vidí tyto informace v určitých souvislostech a snáze je pochopí. Je zde možné uvést, jaké konkrétní oddělení či jedinci stojí za dílčími úspěchy. Dále zde mohou být uváděny odpovědi managementu na nejčastější dotazy zaměstnanců, rekapitulace uplynulých podnikových akcí a upozornění na ty nadcházející, či objasňování určitých podniknutých kroků společnosti. Je potřeba, aby informace uváděny v časopise byly aktuální, objektivní a nestranné. Dalšími doplňky časopisu můžou být zajímavé články, či soutěže o nejrůznější ceny, které zaměstnance jistě také potěší.

I přestože se firemní časopis čte jistě lépe, tak je *výroční zpráva* nedílnou součástí písemné komunikace podniku. Je to prostředek komunikace určen jak pro vnitřní, tak pro vnější veřejnost. Ukazuje, jak firma prosperuje, ukazuje plnění plánů, jejich dosažení a jejich výsledky, ukazuje také celkový stav společnosti ve srovnání s minulým obdobím. Neměla by obsahovat nepravdivé či zkreslené informace, ale celkově by měla vyznívat pozitivně, čili se v ní zdůrazňují především úspěchy společnosti. Je to tedy celkový soubor informací o hospodaření firmy, většinou za období jednoho roku. Na konci zprávy mohou být obsaženy plány podniku, které se chystá do budoucna uskutečnit.

2.3.3 Elektronická komunikace

Elektronická forma komunikace nahrazuje klasickou písemnou formu. Je to i z toho důvodu, že tato komunikace je častokrát více efektivní než běžná písemná forma. Není zde potřeba dokumenty archivovat v šanonech ve velkých archivech,

protože se dokumenty snadno uloží na pevný disk počítače. Dále je zde další nesmírná výhoda v rychlosti přenosu informací, protože je možné poslat velké množství dat během krátkého momentu jedním e-mailem. A také je možné rychle informovat o aktuálních skutečnostech například pomocí intranetu, což v běžném tištěném časopise nelze, protože než stačí vyjít další vydání, jsou dané informace již neaktuální.

Nejčastější elektronickou komunikací ve společnostech a nejen v nich, je samozřejmě *komunikace pomocí e-mailu*. Dnes se jedná již o dlouho fungující a efektivní formu komunikace v podstatě v každé společnosti, od těch nejmenších až po ty největší. Pomocí e-mailu komunikuje podnik jak vnitřně (interní informace pro zaměstnance), tak s firemními partnery (například faktury a objednávky). Komunikace pomocí e-mailu je výhodná díky své rychlosti, efektivnosti a také možnosti archivace velkého množství dat. Pokud máte archivováno velké množství e-mailů, stačí znát datum přijetí či odeslání hledané zprávy a ihned ji máte k dispozici, toto je velká výhoda oproti klasické písemné komunikaci, kdy se hledaly potřebná data zbytečně dlouhou dobu v šanonech.

Lidé v dnešní době komunikují především pomocí internetu. *Intranet* je elektronická síť podobná klasickému internetu, je však majetkem podniku a tudíž je zabezpečená, čili k ní mají přístup pouze zaměstnanci a další povolání jedinci. Stejně jako internet, je i intranet nástrojem ke sdílení informací. Jeho největší výhodou je možnost sdílení aktuálních informací v reálném čase. Intranet je tedy něco jako elektronická sdílená nástěnka celého podniku. Pro přístup na tuto „nástěnku“ je však zapotřebí počítač a tak je intranet významným nástrojem především v těch podnicích, kde má většina zaměstnanců trvalý přístup k počítači. Postupným vylepšováním není pak intranet jen obyčejnou elektronickou nástěnkou, ale tvoří plnohodnotný komunikační portál podniku.

2.4 Důsledky neefektivní komunikace

“Problémy ve vnitřní komunikaci mohou vést k pracovním chybám, ztrátě motivace, růstu nespokojenosti i odchodu pracovníků. Komunikace v rámci organizace přesto patří k těm nejvíce zanedbávaným, podceňovaným a často i nejméně zvládaným řídicím úkolům.”(URBAN, 2010)

Význam správné a efektivní komunikace pochopíme, až když nastanou určité potíže, které pramení z nejrůznějších komunikačních chyb a nedostatečné komunikace. Nejčastějšími prvotními projevy špatné komunikace se zaměstnanci mohou být nejednoznačné, neúplné nebo nedostatečné informace. Na základě těchto problémů, pak může vznikat určitý komunikační šum a ten pak vede ke snižování celkové efektivity podniku. Informační šum může často vycházet z toho, že manažer nepochopí samotnou podstatu manažerské komunikace a na základě nesprávných domněnek se pak může dopouštět chyb. Mezi tyto chyby patří například to, že manažer o komunikaci smýšlí jako o pouhém sdělování informací nebo že se domnívá, komunikace je fungující sama o sobě, tudíž jestli někdo něco potřebuje vědět, tak se sám zeptá. Jde tedy o jakési nevědomé zamítání otevřené komunikace. Pokud samotná podniková kultura vede manažery, aby komunikovali a pracovali ve svůj prospěch a s cílem vlastního bezpečí, pak je na vině samotné vedení podniku. Špatná vnitropodniková komunikace může být pro podnik velmi závažným problémem. Takovéto nesprávné vedení, pak má vliv na celé pracovní týmy, které mohou být demotivovány, frustrovány a může to vést až k celkové pasivitě pracovního týmu. Když se na to podíváme ještě ze širšího hlediska, tak to může mít pro firmu nedozírné důsledky. Může to znamenat špatnou koordinaci činností, neefektivní marketing a celkovou konkurenční neschopnost celé firmy.

Proto je nutné se znovu ohlédnout a uvědomit si, že fungující komunikace je velice důležitá. Není to jen to, jak komunikaci předáváme, ale také jak se ke svým spolupracovníkům a partnerům chováme a jak s nimi jednáme.

Zde je důvod proč by se mělo komunikovat:

„Až 80 % zaměstnanců celosvětově je v práci pasivních až nespokojených. Globální ekonomika tedy stojí na 20 % zaměstnanců.

Jen 50 % zaměstnanců je schopno přesně popsat, co se od nich v práci očekává a jaké přesné výstupy mají dodávat.

Až 80 % zmetků a špatně odvedené práce pramení z faktu, že pracovníkům byla práce špatně zadána a oni improvizovali při řešení.“ (HOLÁ; POUCHA, 2011)

Tvrzení autorů Holé a Pouchy, že až 80% zaměstnanců je v práci pasivních a že ekonomika stojí na zbylých 20%, vychází z Paretova principu. Vilfredo Pareto, byl italský ekonom, který formuloval matematický vzorec, který ukazuje nerovnoměrné rozložení bohatství. Vyjadřuje nám to, že přibližně 20 % obyvatel vlastní 80 % bohatství, a zbylých 80 % se dělí o 20 % bohatství. Toto tvrzení se dále rozpracovávalo Paretovými následovateli a v dnešní době je všeobecně uznávaným principem měření efektivity. Podle tohoto principu platí i tvrzení, že 80 % z výsledného zisku tvoří jen 20 % činností. Také lze říct, že 80 % celkového zisku přináší jen 20 % z celkového počtu zákazníků, atd.

3 Praktická část

3.1 Představení společnosti XY

Společnost, ve které jsem prováděl kvantitativní výzkum, mi nedala souhlas ke zveřejnění jejího názvu, aby společnost nebyla žádným způsobem poškozena a nebylo zveřejněno její Know-How nebo její nedostatky. Proto pro její další označení budu používat název XY. Společnost XY patří mezi nejvýznamnější energetické společnosti v České republice. Je stabilní a prosperující energetickou společností s dlouholetou tradicí a zkušeností. Svým zákazníkům nabízí nejen tradiční dodávky energií, ale i široké spektrum zákaznických služeb. Konkrétně společnost XY zaměstnává cca 320 zaměstnanců, má však ještě 7 dceřiných společností, takže celkový počet zaměstnanců je výrazně vyšší. Můj výzkum se však týká jen přímo společnosti XY.

3.2 Cíl a hypotézy výzkumu

Aby bylo možné stanovit určité hypotézy výzkumu, je podle logiky kvantitativního výzkumu zcela běžný předvýzkum. Ten nám dá určité základní informace, podle kterých můžeme usuzovat, jakým směrem se bude výzkum ubírat, a tedy můžeme formulovat i potřebné hypotézy. V případě výzkumu ve společnosti XY jsem žádný předvýzkum neprováděl. Předvýzkum jsem neprováděl, protože ve společnosti již přes 4 roky sám pracuji a tudíž na základě svých poznatků z působení ve společnosti mám dostatek potřebných informací ke stanovení hypotéz.

3.2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je především získat relevantní data pro bakalářskou práci. Data budou získávány od zaměstnanců společnosti XY prostřednictvím kvantitativního šetření – dotazníku. Na základě tohoto šetření by měly být získány informace o tom, jaká je ve společnosti XY úroveň komunikace nebo spíše jak zaměstnanci samotnou kvalitu komunikace ve společnosti vnímají a jestli znají i dlouhodobé cíle a vize společnosti ve které pracují. Na základě jejich odpovědí by mělo být možné rozpoznat slabé místa komunikace ve společnosti XY a poté navrhnout několik možných opatření pro pomoc zlepšení těchto nedostatků v komunikaci. I když při výzkumu nemohu zveřejnit název společnosti XY, po dokončení práce mohu vedení předložit svoje návrhy a možná tím i pomoci ke zlepšení úrovně komunikace ve společnosti.

3.2.2. Hypotézy výzkumu

- 1. hypotéza:* Většina respondentů bude přesvědčena, že jim vedení společnosti vždy nesdělují důležité informace a že jim některé informace zastírá.
- 2. hypotéza:* Většina respondentů bude charakterizovat vztah se svým nadřízeným jako dobrý, nebo spíše dobrý.
- 3. hypotéza:* Většina respondentů uvede vztahy ve firmě jako neformální nebo spíše neformální.
- 4. hypotéza:* Většina respondentů nebude komunikaci ve firmě považovat za efektivně fungující a dobře nastavenou.

3.3 Výzkum

3.3.1 Forma výzkumu

Pro formu výzkumu, byl zvolen dotazník, čili nejpoužívanější forma kvantitativního výzkumu. Pro účely této práce se kvantitativní forma zdála jako nejvhodnější, protože ve společnosti XY by kvalitativní výzkum zpomalil u řadových pracovníků pracovní proces a u této společnosti se dbá, na rychlost

odbavení zákazníků. Dotazník lze vyplnit během pár minut například během obědové pauzy a proto nemá vliv na čekací dobu zákazníků. S daty z dotazníkového šetření lze navíc počítat statisticky a i z tohoto důvodu byla zvolena tato varianta.

3.3.2 Tvorba dotazníku

Při tvorbě dotazníku byla ctěna zásada, aby byl srozumitelný pro všechny respondenty. Ve společnosti XY se již pohybují delší dobu a proto jsem si mohl představit, jak otázky správně formulovat. Podle všeobecných zásad pro tvorbu dotazníků by se mělo v dotazníku objevit cca 20 až 30 otázek, jinak respondent již ztrácí zájem dotazník úplně vyplnit anebo vyplní otázky náhodně, jen aby už byl dotazník hotový. V tomto dotazníku byly použity pouze otázky uzavřené, protože na otevřené otázky jsou většinou tak rozdílné odpovědi, že by se data nedala nějak statisticky prezentovat. Dále byla při tvorbě dotazníku záměrně u drtivé většiny otázek vynechána střední možnost, aby respondenti nemohli alibisticky vyplnit nejasnou odpověď a vyhnout se tak většímu přemýšlení nad odpovědí.

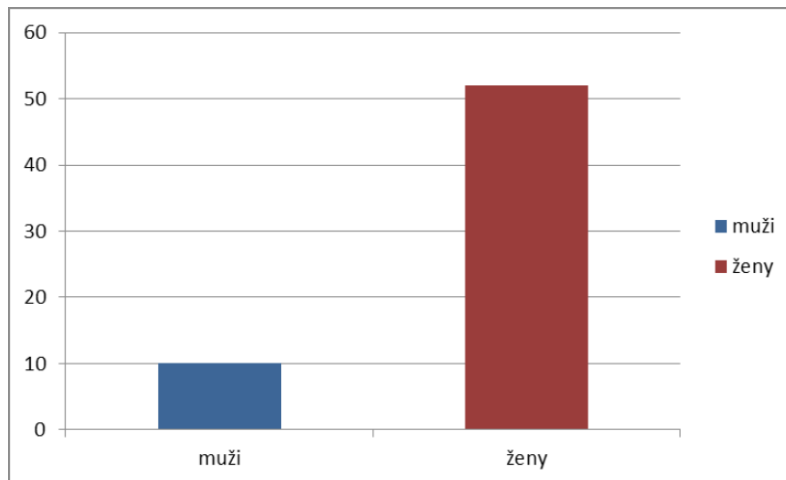
3.3.3 Sběr dat

Dotazníky byly většině respondentů rozdány osobně autorem. Ve zbytku případů byli požádáni vedoucí pracovníci, aby svým podřízeným dotazníky předali. Všichni respondenti byli před vyplněním ujištěni, že jde o zcela anonymní dotazník a že jeho výsledky se nebudou prezentovat jinde než v této bakalářské práci. Po vyplnění dotazníku byl sběr dat proveden většinou opět osobně, zbytek dat respondenti poslali buď vnitřní poštou, nebo dotazníky hromadně naskenovali, aby byla zachována anonymita všech jedinců.

3.3.4 Výzkumný soubor

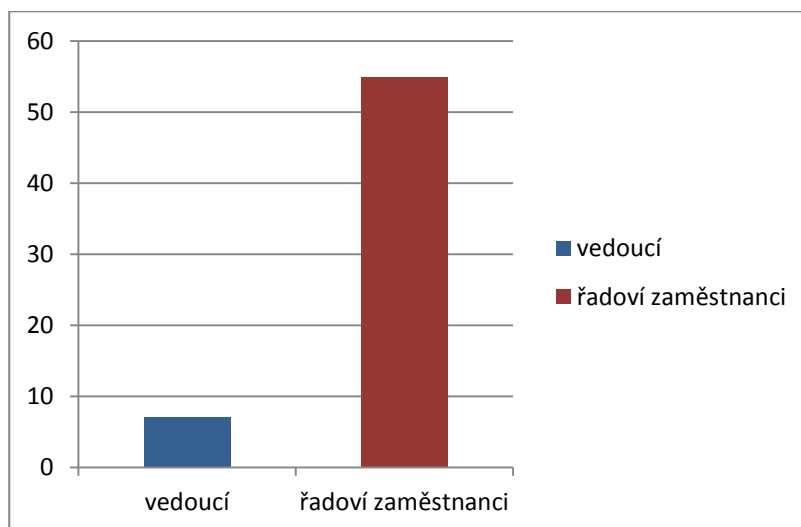
Výzkumný soubor tvořilo 62 zaměstnanců, kteří byli zastiženi a byli ochotni dotazník ohledně interní komunikace vyplnit. Dotazníků bylo rozdáno 80, ale ne každý chtěl dotazník vyplnit. Počet 62 respondentů tedy činí 77,5% z celkového počtu rozdaných dotazníků.

10 respondentů (16%) byli muži a 52 (84%) respondentů byly ženy.



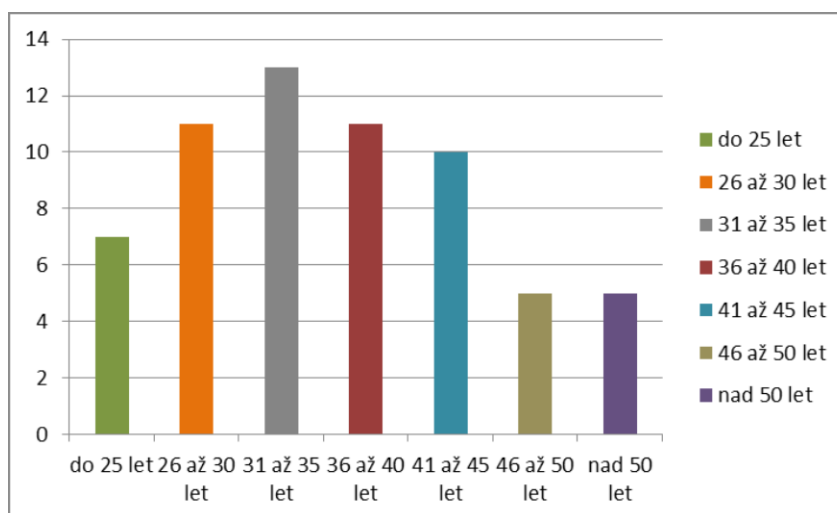
graf č.1

7 respondentů (11%) jsou vedoucí zaměstnanci a tudíž mají nějaké podřízené, naproti tomu zbylých 55 respondentů byli řadoví zaměstnanci.



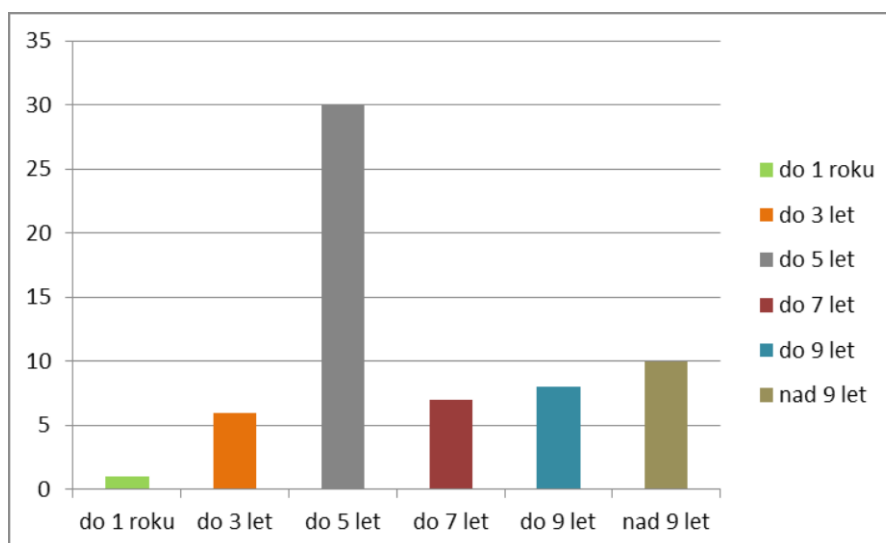
graf č.2

7 respondentů (11%) bylo ve věku do 25 let, 11 respondentů (18%) ve věku od 26 do 30 let, 13 respondentů (21%) ve věku od 31 do 35 let, 11 respondentů (18%) ve věku od 36 do 40, 10 respondentů (16%) ve věku od 41 do 45, 5 respondentů (8%) ve věku od 46 do 50 let a zbylých 5 respondentů (8%) bylo starší 50 let.



graf č.3

Jeden jediný respondent (2%) pracuje ve společnosti méně než 1 rok, 6 respondentů (10%) od 1 do 3 let, 30 respondentů (48%) od 3 do 5 let, 7 respondentů (11%) od 5 do 7 let, 8 respondentů (13%) od 7 do 9 let a zbylých 10 respondentů (16%) pracuje ve společnosti déle než 9 let.



graf č.4

3.4 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Otázka: *Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší společnosti?*

I když většina respondentů se přiklání spíše ke kladné odpovědi, není to zcela jednoznačné. Lze z toho vyčíst, že vizi a dlouhodobé cíle společnosti zná jen něco málo přes polovinu respondentů. Přitom ztotožnění se s vizí společnosti podporuje motivaci zaměstnanců a z tohoto důvodu by společnost měla lépe tlumočit svou vizi zaměstnancům.

Otázka: *Jsou Vám sdělovány úspěchy a neúspěchy Vaší společnosti?*

V tomto případě téměř dvě třetiny respondentů odpovídali spíše kladně. Úspěchy a neúspěchy společnosti jsou tedy zřejmě o něco více známé zaměstnancům než vize a cíle společnosti. Stále to ale není optimální úroveň. Celá jedna třetina respondentů odpověděla negativně a tedy i v tomto ohledu by měla společnost udělat určitá informační opatření.

Otázka: *Myslíte si, že vedení Vaší společnosti s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?*

U této otázky dopadly výsledky podobně jako u otázky zabývající se cíli a vizí společnosti. Také u této otázky jen něco málo přes polovinu respondentů odpovědělo kladně. Takže poměrně velká část zaměstnanců si myslí, že společnost s nimi nehovoří otevřeně a že některá důležitá fakta jim zastírá.

Otázka: *Jak byste ohodnotili komunikaci v jednotlivých úrovních vaší firmy? (hodnocení jako ve škole)*

Hodnocení komunikace s vedením

V prvním případě měli respondenti hodnotit úroveň kvality komunikace s vedením. Bylo hodnoceno způsobem jako ve škole. Výsledná pomyslná známka činila 1,8, tedy v podstatě chvalitebná. To není vůbec špatné hodnocení, ale je vidět, že i zde je možné určité zlepšení. Protože hodnotili podřízení komunikaci s vedením, byla by asi potřeba určitá větší otevřenost ke komunikaci ze strany

vedení. Jak bylo uvedeno i v teoretické části, první krok ke vzájemné komunikaci by mělo podniknout vedení. V tomto případě vedoucí pracovníci.

Hodnocení komunikace v týmu

V tomto případě se hodnotila kvalita komunikace v rámci týmu. Zde vyšla výsledná známka udělená od respondentů 1,58. Je to sice o poznání lepší hodnocení, než tomu bylo u hodnocení komunikace s vedením, stále se to ale spíše přiklání k hodnocení chvalitebnému. I v rámci komunikace v týmu lze tedy stále něco zlepšit.

Hodnocení komunikace s jinými týmy

Vůbec nejhůře dopadlo hodnocení kvality úrovně komunikace mezi jednotlivými týmy. Zde pouhých 29 respondentů označilo komunikaci za chvalitebnou či výbornou, naopak zbylých 33 respondentů má komunikaci mezi týmy za pouze dobrou, dostatečnou a dokonce nedostatečnou. Výsledná známka činí 2,58 a dá se tedy přirovnat ke školnímu hodnocení „dobrý“. Komunikace mezi týmy je tedy hodnocena velice špatně a zde by měla společnost zřejmě nejvíce zapracovat. Pokud vážně komunikace mezi týmy, pak „pravá ruka, neví, co dělá levá“ a dochází ke zbytečnému zpomalení činnosti společnosti a celkovému snížení produktivity práce celé společnosti.

Otázka: *Vyberte možnost, která nejvíce odpovídá charakteru vašich pracovních porad?*

Celých 37 respondentů je přesvědčeno, že jsou jejich porady vedeny naprosto ideálně a tedy že mají jak vysoký informační přínos, tak že je i efektivně využitý čas. Dalších 16 respondentů je přesvědčeno, že dostávají na poradách vysoký přísun užitečných informací, ale že by mohl být čas porad lépe využit. Malý zbytek respondentů má pocit, že je porada nízkým přísunem užitečných informací a v některých případech že je i přes nízký přísun informací příliš zdlouhavá.

Otázka: *Máte informace potřebné pro výkon vaší práce vždy včas?*

Více než tři čtvrtiny respondentů jsou přesvědčeni, že mají potřebné informace pro výkon své činnosti vždy včas. Pouze 10 respondentů je nespokojeno s tím, že se k informacím potřebným k výkonu své práce nedostávají včas.

Otázka: *Máte informace potřebné pro výkon vaší práce vždy v potřebném množství?*

Odpovědi na tuto otázku dopadly téměř totožně, jako u otázky předchozí. I zde je více než tři čtvrtiny respondentů přikloněno spíše kladné odpovědi. Tedy domnívají se, že mají dostatek informací k výkonu své práce. Zbytek respondentů s tímto nesouhlasí, ale jedná se pouze o 9 respondentů.

Otázka: *V případě že potřebujete nějaké informace potřebné k práci, víte na koho se máte obrátit?*

Pokud zaměstnanci společnosti potřebují sehnat nějaké informace potřebné k výkonu své práce, tak všichni vědí, na koho se v takovém případě mají obrátit. 10 respondentů sice odpovědělo, že to ví pouze formálně a že si informace sežene jiným způsobem. I to je ale myslím příznivý výsledek a v tomto ohledu funguje informovanost zaměstnanců dobře.

Otázka: *Jakým způsobem informujete o splnění vašich úkolů a povinností?*

Tato otázka se týkala toho, jakým způsobem informují respondenti své nadřízené o splnění svých pracovních úkolů a povinností. I když odpovědi byly velice vyrovnané, tak největší část respondentů informuje své nadřízené o splnění pracovních úkolů a povinností písemně. O něco menší část informuje své nadřízené ústně a nejmenší část odpověděla, že se splnění jejich úkolů a povinností zobrazí po splnění v systému.

Otázka: *Dostáváte zpětnou vazbu o tom, jak dobře vykonáváte svou práci?*

Pouze 15 respondentů není přesvědčeno o tom, že by dostávalo dostatečnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře vykonávají svou práci. Zbylých 48 respondentů si myslí, že zpětná vazba, kterou o kvalitě své práce dostávají, je dostatečná. Počet

15 respondentů však není zanedbatelný a je vidět, že vedení by mělo své podřízené lépe informovat o to, jak dobře svoji práci vykonávají. Vědomí toho, že vykonávají svoji práci dobře, může zaměstnance pozitivně motivovat.

Otázka: *Co byste udělal/a v případě, že máte nejasnost nebo dotaz týkající se Vaší práce, když ani Vaši spolupracovníci neznají odpověď?*

Kdyby respondenti měli nejasnost nebo dotaz týkající se jejich práce a ani žádný ze spolupracovníků by neznal odpověď, tak celých 61 respondentů by se obrátilo na svého vedoucího bez obav a pouze jeden by se obrátil na svého vedoucího s obavami. Žádné jiné odpovědi nebyly zaznamenány a myslím, že to je velice pozitivní výsledek. Svědčí to o tom, že zřejmě v podstatě všichni respondenti mají s vedoucím spíše kladný vztah.

Otázka: *Charakterizoval/a byste svůj vztah se svým nadřízeným jako dobrý?*

Výsledek této otázky navazuje na výsledek otázky předchozí a potvrzuje, že všichni respondenti, mají spíše kladný vztah se svým nadřízeným. Více než polovina vybrala možnost „rozhodně ano“. To svědčí, že podřízení mají ke svým přímým nadřízeným velice příznivý vztah. I tato skutečnost podle mého názoru pomáhá dobré atmosféře v celé společnosti a pomáhá i komunikaci mezi podřízenými se svým nadřízeným.

Otázka: *Pokud nastoupí do Vaší společnosti nový pracovník, myslíte, že je mu věnován potřebný čas a pozornost na dostatečné zapracování a adaptaci ve firmě?*

Pouze 6 respondentů si myslí, že pokud do společnosti nastoupí nový pracovník, tak že mu není věnován potřebný čas a pozornost k jeho zapracování a adaptaci do společnosti. Zbytek, tedy 56 respondentů si naopak myslí, že při nástupu nového pracovníka je vše v pořádku a pro jeho zapracování do společnosti je mu věnováno dostatek času a pozornosti. Zde bych tedy problém nehledal.

Otázka: *Myslíte si, že je interní komunikace ve vaší společnosti nastavena dobře a funguje efektivně?*

Toto je v podstatě stěžejní otázka celého výzkumu. U respondentů byla žádána resolutní odpověď ano či ne. I když si 34 respondentů myslí, že je interní komunikace ve společnosti nastavena dobře a funguje efektivně, tak celých 45 % respondentů je proti. Je to tedy skoro půl na půl a z toho vyplývá, že přes některé předchozí otázky, které pro společnost dopadly velice pozitivně, tak téměř polovina respondentů není s úrovní komunikace ve společnosti spokojena. Na komunikaci ve společnosti je tedy co zlepšovat a z dosavadních výsledků je jasné, že nejvíce by se měla zlepšit hlavně komunikace mezi jednotlivými týmy.

Otázka: *Pokud máte vy sami nějaké připomínky či návrhy na zlepšení, jak na ně ve Vaší společnosti reagují nadřízení?*

Z otázky, která se týkala připomínek a návrhů na zlepšení ze strany podřízených, dopadla z větší části pozitivně. Více než polovina respondentů odpověděla, se jejich návrhy a připomínky nejen projednají, ale že se případně i zapracují a oceňují. 23 respondentů odpovědělo, že připomínky a návrhy se sice oceňují, ale pouze formálně a že dále se s nimi nepracuje. Nepatrná část respondentů si myslí, že se návrhy a připomínky vůbec nepodporují.

Otázka: *Jakým z nabízených způsobů komunikujete se svým nadřízeným?*

Můj nadřízený mi: VYKÁ/TYKÁ

Pouze patnácti respondentům jejich nadřízený vykává. V dalších 47 případech nadřízený respondentům tyká.

Svému nadřízenému: VYKÁM/TYKÁM

Druhá část otázky dopadla velice podobně. 18 respondentů svému nadřízenému vykává a zbylých 44 respondentů svému nadřízenému tyká. I toto podle mého názoru potvrzuje to, že zaměstnanci v této společnosti mají dobré vztahy se svými nadřízenými a také to svědčí o spíše neformálním uspořádání společnosti, alespoň co se u jednotlivých týmů týče.

Otázka: *Jakou formou se k Vám primárně dostávají důležité informace o Vaší společnosti?*

I přesto, že mají všichni respondenti se svým nadřízeným spíše dobrý vztah a většina si s ním dokonce tyká, tak se k nim primárně důležité informace dostávají formálně v písemné a ústní formě. Pouze jeden respondent odpověděl, že se k informacím dostává primárně neformálně.

Otázka: *Jaké jsou vztahy a komunikace ve vaší firmě?*

Tato otázka dopadla poměrně nečekaně. I přes dřívější zjištění neformálních vztahů mezi respondenty a jejich nadřízenými, odpověděla převážná většina respondentů, že vztahy ve firmě jsou formální nebo spíše formální. Pouhých jedenáct respondentů charakterizovala vztahy ve firmě jako spíše neformální. Tento nečekaný výsledek lze zřejmě vysvětlit tak, že sice se spolupracovníky a přímými nadřízenými mají respondenti spíše neformální vztahy, ale co se týče komunikace mezi týmy a tedy v rámci celé společnosti vnímají vztahy jako formální nebo jako spíše formální.

Otázka: *Označte, jak často využíváte k práci níže uvedené komunikační prostředky ve Vaší firmě?*

V závěrečné části dotazníku, respondenti uváděli, jak často používají ke komunikaci určité prostředky. Mezi ty, které používají velice často, patří: rozhovor, e-mail a telefon. Mezi prostředky komunikace, u kterých šetření ukázalo, že jsou používány občas až často, patří: porada, intranet a interní pošta. A mezi prostředky, které nemají v této společnosti v podstatě žádné využití, se řadí: videokonference, Skype, Facebook a diskuzní fórum.

3.5 Korelace

Mezi jednotlivými odpověďmi byla spočítána korelace.

Výraz korelace vyjadřuje vzájemný vztah mezi dvěma veličinami nebo procesy. Když mezi dvěma procesy nebo veličinami sledujeme korelaci, je pravděpodobná jejich společná závislost. Korelace ovšem neumožňuje určit, který ze zkoumaných jevů je příčinou a který následkem.

Ve statistice znamená korelace tedy vzájemný lineární vztah mezi veličinami x a y . Měřitelná velikost míry korelace se vyjadřuje pomocí korelačního koeficientu, který nabývá hodnot z intervalu $\langle -1, 1 \rangle$

Hodnota 1 korelačního koeficientu znamená, že mezi zkoumanými veličinami je přímá závislost.

Pokud má korelační koeficient naopak hodnotu -1 , tak to znamená antikorelaci, tedy nepřímou závislost.

Stav, kdy je korelační koeficient roven 0 , znamená, že mezi veličinami není statisticky zjištělná závislost.

Lze tedy říci, že čím více se hodnota korelačního koeficientu blíží hodnotě 1 nebo -1 , tím větší mají mezi sebou možnou závislost.

Výpočet koeficientu korelace byl proveden podle vzorce:

$$k = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Kde: k je korelační koeficient

n je počet veličin

x je první zkoumaná veličina

y je druhá zkoumaná veličina

xy je součin obou zkoumaných veličin

x^2 je první zkoumaná veličina umocněná na druhou

y^2 je druhá zkoumaná veličina umocněná na druhou

\sum je suma dané veličiny

Veškeré výpočty byly provedeny v tabulkovém procesoru Microsoft Excel.

Protože odpovědi na otázky byly ve většině případů slovního charakteru a pro výpočet korelačního koeficientu byly zapotřebí číselné hodnoty, byly ke každé odpovědi přiřazeny určité hodnoty.

např.:

odpověď	hodnota
rozhodně ano	1
ano	0,8
spíše ano	0,6
spíše ne	0,4
ne	0,2
rozhodně ne	0

tabulka 1 – převod hodnot

Nejvyšší vypočítané korelační koeficienty:

*Hodnota korelačního koeficientu mezi odpověďmi na otázku 20a a 20b: **0,883***

Otázka č.20a: *Jakým z nabízených způsobů komunikujete se svým nadřízeným?*

Můj nadřízený mi: TYKÁ/VYKÁ

Otázka č.20b: *Jakým z nabízených způsobů komunikujete se svým nadřízeným?*

Svému nadřízenému: TYKÁM/VYKÁM

To, že je korelační koeficient kladný, znamená, že se jedná o přímou závislost. V tomto případě to znamená, že ve většině případů můžeme tvrdit toto: pokud nadřízený svému podřízenému tyká, potom i podřízený tyká svému nadřízenému nebo naopak. Platí to i v opačném případě, tedy když nadřízený svému podřízenému vykává, tak i podřízený svému nadřízenému vykává nebo naopak. Jak již bylo dříve zmíněno, nemůžeme určit, která z veličin je příčina a která je důsledek. Jediné co můžeme říct je, že na sobě závislé určitým způsobem jsou.

*Hodnota korelačního koeficientu mezi odpověďmi na otázku 10 a 11: **0,773***

Otázka č.10: *Máte informace potřebné pro výkon vaší práce vždy včas?*

Otázka č.11: *Máte informace potřebné pro výkon vaší práce vždy v potřebném množství?*

Tento výsledek znamená, že většina respondentů, kteří mají informace potřebné pro výkon své práce vždy včas, tak je mají vždy i v potřebném množství. Může to ovšem platit i naopak, tedy že ti co mají potřebné informace vždy v potřebném množství, tak je mají i vždy včas. Korelační koeficient je kladný a proto se jedná o přímou závislost.

Hodnota korelačního koeficientu mezi odpověďmi na otázku 17 a 18:0,555

Otázka č.17: *Pokud nastoupí do Vaší společnosti nový pracovník, myslíte, že je mu věnován potřebný čas a pozornost na dostatečné zapracování a adaptaci ve firmě?*

Otázka č. 18: *Myslíte si, že je interní komunikace ve vaší společnosti nastavena dobře a funguje efektivně?*

Zde vyšel už o něco nižší korelační koeficient, ale stále stojí za zmínku. I v tomto případě se jedná o přímou závislost, protože korelační koeficient je kladný. V tomto případě to znamená, že ti co si myslí, že při nástupu nového zaměstnance do firmy je mu věnován potřebný čas a pozornost pro zapracování a adaptaci ve firmě, jsou zároveň přesvědčeni i o správném a efektivním fungování a nastavení komunikace v celé společnosti nebo obráceně.

Hodnota korelačního koeficientu mezi odpověďmi na otázku 7 a 10:0,531

Otázka č.7: *Myslíte si, že vedení Vaší společnosti s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?*

Otázka č.10: *Máte informace potřebné pro výkon vaší práce vždy včas?*

V tomto případě jako v předchozím se jedná již o značně nižší hodnotu korelačního koeficientu než u dvou prvních případů. I zde lze však ještě sledovat určitou závislost. Jako ve všech předchozích případech se jedná o závislost přímou. Znamená to, že respondenti, kteří mají informace pro výkon své práce vždy včas, tak zároveň věří, že vedení jejich společnosti s nimi hovoří otevřeně a že nic nezastírá a důležité informace o firmě jim sděluje. Jako u předchozích výsledků nevíme jaká veličina je příčina a jaká důsledek, proto i tady platí, že závislost může být opačného charakteru, než jak bylo formulováno.

3.6 Vyhodnocení hypotéz

1. hypotéza: Většina respondentů bude přesvědčena, že jim vedení společnosti vždy nesdělují důležité informace a že jim některé informace zastírá.

První hypotéza se nepotvrdila. Na otázku: *Myslíte si, že vedení Vaší společnosti s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?* 2% respondentů odpovědělo rozhodně ano, 18% procent odpovědělo ano a 37% odpovědělo spíše ano. 57% respondentů, tedy většina je přesvědčena, že jim vedení společnosti vždy sděluje důležité informace a že jim informace nezastírá.

2. hypotéza: Většina respondentů bude charakterizovat vztah se svým nadřízeným jako dobrý, nebo spíše dobrý.

Tato hypotéza se potvrdila. Na otázku: *Charakterizoval/a byste svůj vztah se svým nadřízeným jako dobrý?* 51% respondentů odpovědělo rozhodně ano, 39% procent odpovědělo ano a 10% odpovědělo spíše ano. Celých 100% respondentů má tedy dobrý nebo alespoň spíše dobrý vztah se svým nadřízeným.

3. hypotéza: Většina respondentů uvede vztahy ve firmě jako neformální nebo spíše neformální.

14% respondentů si myslí, že vztahy ve firmě jsou formální a 68% si myslí, že jsou vztahy ve firmě spíše formální. Tato hypotéza se tedy nepotvrdila.

4. *hypotéza*: Většina respondentů nebude komunikaci ve firmě považovat za efektivně fungující a dobře nastavenou.

55% respondentů je přesvědčeno, že je komunikace ve firmě dobře nastavená a efektivně fungující. Tato hypotéza se tedy také nepotvrdila. 45% ovšem není zdaleka zanedbatelná hodnota a tak se lze domnívat, že komunikace ve firmě není optimálně nastavena.

3.7 Shrnutí výsledků

Z celkového pohledu vyšly výsledky poměrně příznivě. Může to být ale ovlivněno i tím, že se zaměstnanci i přes anonymitu báli odpovídat vždy zcela pravdivě. Potvrdila se pouze jediná hypotéza ze čtyř. I tento fakt bych přikládal tomu, že někteří respondenti měli zřejmě obavu, že se i přes anonymitu dotazníku jejich odpovědi někde zveřejní. Za zmínku stojí to, že ačkoliv celých 82% respondentů považuje vztahy ve firmě za formální, tak si 71% procent respondentů se svým nadřízeným tyká. Mohlo by to být způsobeno tím, že v rámci jednotlivých týmů se jedná neformálně, ale komunikace napříč celou společností je vnímána spíše formálně. U výpočtu vzájemných závislostí jednotlivých odpovědí, tedy korelace, můžeme zmínit nejvyšší korelační koeficient, který činil 0,883. Týkalo se to vztahů mezi nadřízeným a podřízeným. Konkrétně šlo o to, jakým způsobem spolu nadřízení a podřízení komunikují. Z výsledku vyplývá, že ve většině případů kde nadřízení svým podřízeným tykají, tak těm nadřízeným jejich podřízení také tykají a naopak.

3.8 Návrhy na zlepšení komunikace

Zvýšení povědomí o problematice ostatních oddělení

Špatná komunikace vzniká i díky tomu, že na jednom oddělení nevědí co se děje na oddělení druhém, jaké požadavky se tam řeší a jakým způsobem se tam řeší. Z toho pak vznikají i takové problémy v komunikaci, že pokud zaměstnanec z jednoho oddělení potřebuje součinnost jiného oddělení, tak někdy neví na jaké oddělení se s požadavkem o spolupráci obrátit. Bylo by tedy určitě vhodné, aby zaměstnanci měli základní povědomí i o činnostech na ostatních oddělení a

naopak, aby při řešení různých úkolů a problémů věděli na koho se obrátit a celý proces tím podstatně urychlili. Této informovanosti by šlo asi nejlépe dosáhnout, kdyby si mohli jednotliví zaměstnanci práci na veškerých oddělení osobně zažít, ale to je vzhledem k velkému počtu zaměstnanců myslím nereálné. Proto by bylo alespoň dobré vypracovat na každém oddělení výčet činností, které provádí a po zkompletování činností ze všech oddělení tyto informace vyvěsit na intranetu nebo na sdíleném prostoru, aby je měl každý k nahlédnutí a mohl se rychleji a snáze orientovat. I ze samotného výzkumu vyplývá, že právě komunikace mezi jednotlivými týmy je na tom zcela nejhůře. V této společnosti mám již několikaletou praxi a tak i z vlastní zkušenosti vím, že toto nebo jiné opatření na zlepšení komunikace mezi jednotlivými týmy je skutečně zapotřebí. Jedná se i o to, aby zaměstnanci z ostatních oddělení věděli, že jiné oddělení nedělá vždy pouze jednu činnost, ale že jich má někdy na starosti i více. Díky takovéto informovanosti, lze pak předpokládat, jak dlouho bude určitý požadavek zpracováván a zredukuje se tím počet nedorozumění. Pro ještě lepší představu by informace o pracovních činnostech jednotlivých oddělení, mohly být doplněny praktickými příklady nejčastějších požadavků a na nich by bylo názorně zobrazeno, jakým způsobem a jak dlouho se jednotlivé úkony při různých požadavcích řeší na jednotlivých odděleních.

„Skype“ na míru

Protože nejhůře byla hodnocená komunikace mezi týmy, myslím si, že je to způsobeno i málo osobním charakterem této komunikace. Mezi týmy se totiž většinou komunikuje interní poštou, e-mailem nebo pomocí telefonu. Při této komunikaci chybí vizuální kontakt s druhou stranou a myslím, že i z tohoto důvodu je komunikace o něco horší. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že ve firmě se nepoužívá komunikační program Skype nebo program jemu podobný. Z důvodu bezpečnosti přenosu dat, bych navrhoval se programem Skype pouze nechat inspirovat a nechat vyvinout program speciálně pro tuto společnost. Pomocí tohoto programu by nebyl přenášen pouze zvuk, jako je tomu u telefonu, ale i video. Právě možnost druhou stranu nejen slyšet, ale i vidět by podle mě mohlo pomoci ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými týmy společnosti. Nevýhodou ovšem je, že tento způsob komunikace vyžaduje

webkameru u každého počítače a tím pádem je potřeba jednorázová větší investice na jejich zakoupení. Ještě by bylo nutné do investice započítat prostředky vynaložené na vývoj programu.

Firemní chat

Jako další návrh předkládám využívání chatu v rámci firmy. Mám na mysli chat, jako známe například z facebooku nebo ICQ. Chat je sice stejně ne příliš osobní jako e-mail, ale je rychlejší a dají se pomocí něj předávat informace efektivněji. Jedná se ovšem o řešení pouze některých typů problémů. Především pak těch, které jsou akutní a nesnesou odklad. Používání chatu svádí psát neformálně, jde zde předně o obsah sdělení a ne jeho formu. Proto nelze komunikaci pomocí e-mailu zcela nahradit chatem. Pro oficiální sdělení je stále vhodnější e-mailová komunikace.

Aplikace návrhů samotných zaměstnanců

Přestože z průzkumu vyplývá, že návrhy na jakékoliv zlepšení z řad zaměstnanců se nejen projednají, ale že se případně i zapracují a oceňují, ze své zkušenosti vím, že to není zcela pravdivá informace. Respondenti takto mohli odpovídat jako i v jiných případech z obavy, že i přesto že dotazník je anonymní, tak nebude anonymita zcela zachována. Na druhou stranu výrazné množství respondentů odpovědělo, že se návrhy formálně podporují, ale dále se s nimi nepracuje. Takto bych situaci charakterizoval i já. Proto další z mých návrhů je naslouchat těmto připomínkám a podnětům ke zlepšení. Je samozřejmé, že většina těchto návrhů nebude realizovatelná, ať už z finančních nebo jiných důvodů. Někdy se ale může objevit opravdu originální návrh, který může komunikaci a nejen jí, výrazně napomoci ke zlepšení. Je několik možností, jak takovéto návrhy od zaměstnanců přijímat. Na určitých místech na pracovištích společnosti, by mohly být umístěny urny, do kterých by zaměstnanci své návrhy vhazovali. Toto řešení je spíše určené pro jednotlivce, kteří se neradi vyjadřují osobně a v tomto případě by bylo možné návrhy podávat i anonymně. Pokud by ovšem zaměstnavatel chtěl určitým způsobem dobré návrhy ocenit, tak by anonymní navrhovatelé byli o toto ocenění ochuzeni. Druhou variantou pro získávání návrhů na zlepšení od zaměstnanců, by mohla být řízená diskuze pro zájemce. Podle zájmu by se mohla konat například

jednou za měsíc, čtvrtletí či pololetí a byla by řízena jedním či více manažery. Jak již bylo uvedeno, autoři návrhů, které by se poté dále opravdu zapracovaly, by mohli být určitým způsobem ohodnoceny.

Více firemních setkání

Jak už jsem uváděl, z výzkumu vyplynulo, že nejhůře je hodnocena komunikace mezi jednotlivými týmy společnosti. I když firma jednou ročně pořádá setkání pro všechny své zaměstnance, myslím, že pro zlepšení mezi týmové komunikace by bylo dobré akcí pořádat o něco více. Při takových akcích se zaměstnanci poznávají osobně, v jiné než pracovní atmosféře a jsem přesvědčen, že důsledkem toho je lepší komunikace napříč celou společností. Tyto setkání samozřejmě nejsou zadarmo a stojí nemalé finanční prostředky. Na druhou stranu myslím, že dobře fungující komunikace je základ společnosti a do té se vyplatí investovat. „*Kouzlo pozitivních vztahů v organizaci funguje především tehdy, když si uvědomíme, že dlouhodobě podporují její fungování a že jejich benefity pro firmu a pro všechny lidi v ní budeme sklízet také dlouhodobě*“ (BEDNÁŘ, 2013, s. 47)

Audit firemní komunikace

Na otázku č. 18 (*Myslíte si, že je interní komunikace ve vaší společnosti nastavena dobře a funguje efektivně?*), jednu z nejdůležitějších otázek výzkumu odpovědělo celých 45 % respondentů záporně. Takto vysoké číslo značí, že v komunikaci skutečně není něco v pořádku a celá tato skutečnost by měla být důkladně prozkoumána. Jednou z variant jak komunikaci důkladně prověřit profesionálně a důkladně je audit firemní komunikace. Na takový audit by bylo zřejmě nejlepší najmout externí firmu, která se na tyto služby specializuje. Tím, že se využije služeb externí firmy, se sníží nebo úplně eliminuje možnost ovlivnění výsledků šetření. Audit firemní komunikace se zaměřuje především na zmapování toků informací a skladbu a efektivitu komunikačních kanálů. Dále pomocí komunikačního auditu můžeme zjistit, do jaké míry jsou jednotlivci podílející se na fungování vnitřní komunikace kompetentní a jakou konkrétní roli zde zastává management. Výstupem takového auditu by potom měl být návrh konkrétních procesních, ale i organizačních a personálních změn. Konečný mix komunikačních nástrojů, médií a procesů musí vždy vycházet ze strategických

cílů firmy. V tomto případě se nejedná o stálou změnu, ale o jakýsi jednorázový proces, na jehož základě se určité změny následně uskuteční. Je zde ale patrný apel na vedení, aby změnilo svůj dosavadní postoj a k takovému důraznému kroku sáhlo, protože z výsledků vyplývá, že pokud se situace nezmění, tak je takto radikální řešení nevyhnutelné.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo nejprve popsat komunikaci obecně a komunikaci v podniku teoreticky, poté provést kvantitativní výzkum ve společnosti XY a na základě analýzy tohoto výzkumu navrhnout určitá opatření pro zlepšení komunikace uvnitř společnosti XY. Ke zpracování teorie o komunikaci mi pomohly znalosti nabyté v předmětech Komunikační dovednosti a Prezentační dovednosti. Při tvorbě dotazníku, byla snaha o zabránění možnosti volby střední (neutrální) odpovědi. I přesto, že se střední možnosti volby vyskytovaly minimálně, výsledky ve většině případů nabývaly neurčitých výsledků, které se ubíraly ke středu možných odpovědí. Z toho lze usuzovat, že respondenti byli značně nerozhodní a proto raději volili ve většině případů možnost nejbližší středu. Výzkumu se zúčastnilo 62 respondentů. Z výsledků vyplynulo, že 45% respondentů si myslí, že komunikace ve firmě není efektivně fungující a dobře nastavena a proto bylo potřeba navrhnout pro společnost XY určitá opatření pro její zlepšení. Protože byla nejhůře hodnocena komunikace mezi jednotlivými týmy, jako nejvhodnější řešení pro zlepšení komunikace mezi nimi by podle mého názoru bylo zvýšit povědomí o problematice ostatních oddělení, protože by to pomohlo nejen zlepšit celkovou komunikaci mezi týmy, ale také zredukovat počet nedorozumění a tím i ušetřit drahocenný čas. V konkrétním návrhu jsem popsal, jak by toho bylo možné docílit několika způsoby. Využití programu, který umožňuje nejen přenos zvuku, ale i videa, aby byla komunikace více osobní, by mohla být další cesta ke zlepšení komunikace mezi týmy. Protože jak je z výsledků patrné, ke komu mají respondenti více osobní vztah, tak hodnotí lépe i jejich vzájemnou komunikaci. Protože celých 45% respondentů nevidí komunikaci v podniku jako dobře fungující, bylo by dobré zvážit, jestli není potřeba, aby se v rámci celé společnosti uskutečnil audit firemní komunikace a byly z něj vyvozeny důsledky. Je to sice poměrně radikální řešení, ale výsledek vypovídá o tom, že by se určité kroky podniknout měly a pokud to bude nutné, nevidím důvod audit neuskutečnit. Pro zlepšení vztahů a komunikace mezi týmy by bylo určitě také dobré organizovat více celofiremních akcí, aby se členové jednotlivých týmů poznali mezi sebou i osobně. Až na špatný výsledek komunikace mezi týmy a to že 45% respondentů si myslí, že komunikace ve firmě není efektivně fungující a dobře nastavena, vyšlo dotazníkové šetření pro

společnost XY překvapivě pozitivně. Všechny 100% respondentů uvedlo, že má dobrý vztah se svým nadřízeným a to je podle mého názoru velice dobré zjištění pro kvalitní komunikaci. Na druhou stranu musíme brát v potaz, že nemuseli vždy všichni respondenti odpovídat zcela pravdivě a tak některé výsledky mohou být lehce zkreslené. Dále se počítala korelace (závislost) mezi jednotlivými odpověďmi. Z tohoto šetření bylo zjištěno, že na sebe odpovědi z dotazníkového šetření příliš závislé nebyly. Tato práce byla zatím nejrozsáhlejší, kterou jsem zpracovával, a proto mi pomohla si osvojit zásady pro psaní takto rozsáhlých prací. Dále jsem si osvojil práci se statistickými údaji na vyšší úrovni než doposud. Jsem přesvědčen, že díky této zkušenosti bude pro mě v budoucnosti jednodušší zpracovávat práce podobného charakteru a dále mě tato práce obohatila o hlubší poznatky z oblasti komunikace, které dle mého názoru také v životě ještě uplatním.

Seznam použité literatury

URBAN, J. *Audit vnitřní komunikace*[online]. 2010 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://managerweb.ihned.cz>>

HOLÁ, J; POUCHA, T. *Češi mají s komunikací problém*[online]. 2011 [cit. 2012-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-52708580-cesi-maji-s-komunikaci-problem>>

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

FISKE, J. *Introduction to communication studies*. New York: Routledge, 1990. 224 str. ISBN 978-0-415-04672-5.

HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

URBAN, J. *Jaké jsou nejčastější bariéry v podnikové komunikaci* [online]. 2010 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://financnimanagement.ihned.cz/>>

KHELEROVÁ, V. (2006). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. (2th). Praha: Grada Publishing. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368s. ISBN 80-247-0650-4.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 322 str. ISBN 978-80-247-2614-4.

BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

ALLHOFF, D-W; ALLHOFF, W. *Rétorika a komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. 200s. ISBN 978-80-247-2283-2.

SLÁDEK, P. *Sociologie a podnikání*. V Praze: České vysoké učení technické, 2013. 112 str. ISBN 978-80-01-05178-8.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 str. ISBN 80-247-1705-0.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2008. (Vyd. 2). 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. 224s. ISBN 978-80-247-4211-3.

JANET, A. M. *Strategic planning for internal communication* [online]. 2010 [cit. 2012-11-15]. Dostupné z WWW:

<<http://search.proquest.com/docview/221243861?accountid=17203>>

PLAMÍNEK, J. *Vedení porad*. Praha: Grada Publishing, 2012. 120 str. ISBN 978-80-247-4118-5.

FRIDRICHOVÁ, M. *Vnitrofiremní komunikace je nezbytná pro fungování firmy* [online]. 2011 [cit. 2012-11-16]. Dostupné z WWW:

<<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04000> >

HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-262-0534-0.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

	Strana
tabulka 1 – převod hodnot	39
obrázek 1 – schéma komunikačního procesu	8
obrázek 2 – schéma komunikačních kanálů	18
graf č.1 – rozdělení mužů a žen	29
graf č.2– rozdělení řadových a vedoucích pracovníků	29
graf č.3– věkové rozdělení	30
graf č.4– rozdělení podle doby setrvání ve firmě	30

Seznam příloh

Příloha 1 – dotazník

Příloha 2 – grafy k jednotlivým otázkám

Příloha 3 – korelační koeficienty

Příloha 1 – dotazník

Dotazník interní komunikace

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

chtěl bych vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na Českém vysokém učení technickém v Praze. Dotazník je zcela anonymní a týká se výzkumu úrovně komunikace ve Vaší společnosti (jejíž název zůstane rovněž anonymní). Výsledky tohoto šetření budou uvedeny pouze v rámci mé bakalářské práce. Pokud nebude uvedeno jinak, vyberte jednu z možností, která nejlépe odpovídá realitě. Předem Vám děkuji za Váš věnovaný čas. Marek Petrásek

1. Pohlaví

muž žena

2. Věk

do 25 26 až 30 31 až 35 36 až 40 41 až 45 46 až 50 nad 50

3. Pracovní zařazení

řadový zaměstnanec vedoucí pracovník

4. Čas strávený ve firmě

méně než 1 rok do 3 let do 5 let do 7 let do 9 let více než 9 let

5. Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší společnosti?

rozhodně ano ano spíše ano spíše ne ne rozhodně ne

6. Jsou Vám sdělovány úspěchy a neúspěchy Vaší společnosti?

rozhodně ano ano spíše ano spíše ne ne rozhodně ne

7. Myslíte si, že vedení Vaší společnosti s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?

rozhodně ano ano spíše ano spíše ne ne rozhodně ne

8. Jak byste ohodnotili komunikaci v jednotlivých úrovních vaší firmy? (hodnocení jako ve škole)

	výborně	chvalitebně	dobře	dostatečně	nedostatečně
a) komunikace s vedením:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) komunikace v týmu:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) komunikace s jinými týmy:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Vyberte možnost, která nejvíce odpovídá charakteru vašich pracovních porad?

- vysoký informační přínos v efektivním čase
- vysoký informační přínos, ale neefektivně využitý čas
- nízký informační obsah, ale porada včas ukončená
- nízký informační obsah a porada zbytečně zdlouhavá

10. Máte informace potřebné pro výkon vaší práce vždy včas?

- rozhodně ano ano spíše ano spíše ne ne rozhodně ne

11. Máte informace potřebné pro výkon vaší práce vždy v potřebném množství?

- rozhodně ano ano spíše ano spíše ne ne rozhodně ne

12. V případě že potřebujete nějaké informace potřebné k práci, víte, na koho se máte obrátit?

- ano vím
- vím pouze formálně, ale informace většinou seženu jiným způsobem
- nevím, informace sháním intuitivně

13. Jakým způsobem informujete o splnění vašich úkolů a povinností?

- ústně písemně (formulářem, e-mailem) splnění úkolu se zobrazí v systému

14. Dostáváte zpětnou vazbu o tom, jak dobře vykonáváte svou práci?

- rozhodně ano ano spíše ano spíše ne ne rozhodně ne

15. Co byste udělal/a v případě, že máte nejasnost nebo dotaz týkající se Vaší práce, když ani Vaši spolupracovníci neznají odpověď?

- obrátil/a bych se na svého vedoucího bez obav
- obrátil/a bych se na vedoucího s obavami s jeho reakce
- počkal/a bych, až se problémem začne zabývat někdo jiný
- dělal/a bych, že o dané věci nevím

16. Charakterizoval/a byste svůj vztah se svým nadřízeným jako dobrý?

- rozhodně ano ano spíše ano spíše ne ne rozhodně ne

17. Pokud nastoupí do Vaší společnosti nový pracovník, myslíte, že je mu věnován potřebný čas a pozornost na dostatečné zpracování a adaptaci ve firmě?

rozhodně ano ano spíše ano spíše ne ne rozhodně ne

18. Myslíte si, že je interní komunikace ve vaší společnosti nastavena dobře a funguje efektivně?

ano ne

19. Pokud máte vy sami nějaké připomínky či návrhy na zlepšení, jak na ně ve Vaší společnosti reagují nadřízení?

- projednají se a případně se zapracují a oceňují
 formálně se podporují, ale dále se s nimi nepracuje
 nepodporují se

20. Jakým z nabízených způsobů komunikujete se svým nadřízeným?

- a) můj nadřízený mi: VYKÁ TYKÁ
b) svému nadřízenému: VYKÁM TYKÁM

21. Jakou formou se k Vám primárně dostávají důležité informace o Vaší společnosti?

formálně písemně (e-mail, intranet) formálně ústně neformálně

22. Jaké jsou vztahy a komunikace ve vaší firmě?

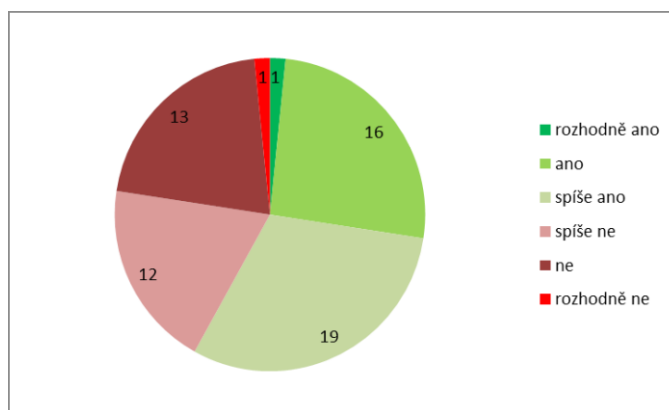
formální spíše formální spíše neformální neformální

23. Označte, jak často využíváte k práci níže uvedené komunikační prostředky ve Vaší firmě?

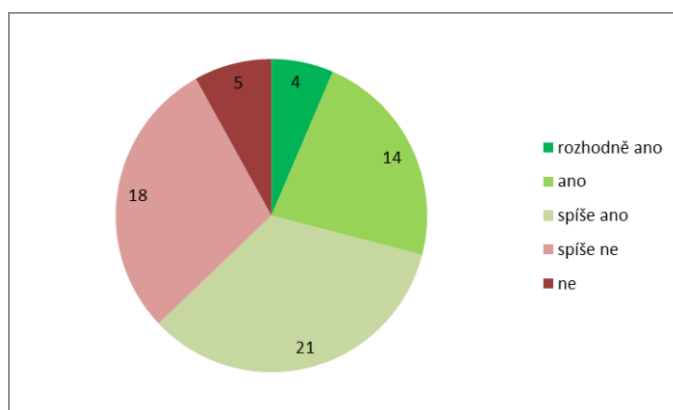
	často	občas	nikdy
a) rozhovor:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) porada:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) e-mail:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) telefon:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) videokonference:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) skype:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) facebook:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) diskuzní fórum:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) intranet:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) interní pošta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Příloha 2 – grafy k jednotlivým otázkám

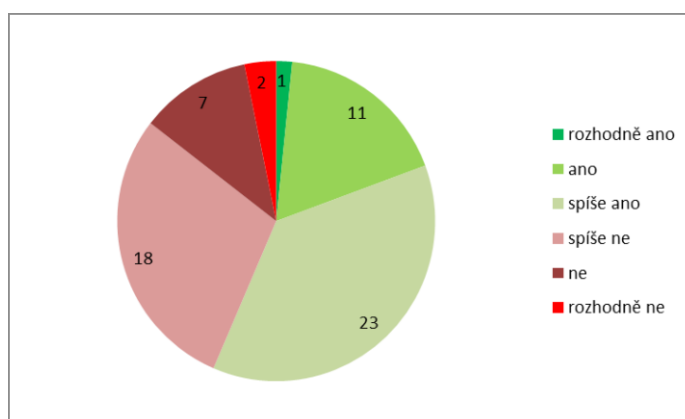
graf k otázce č.5



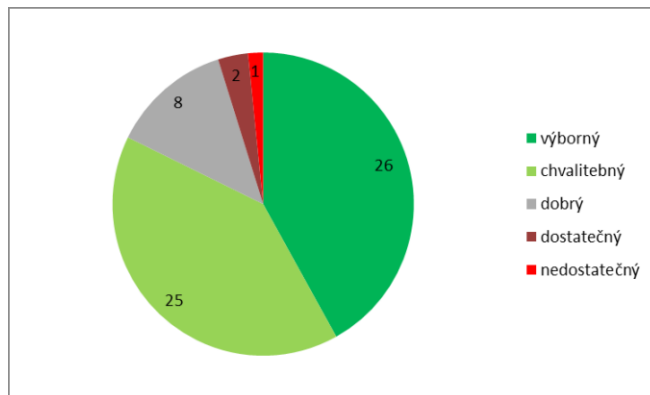
graf k otázce č.6



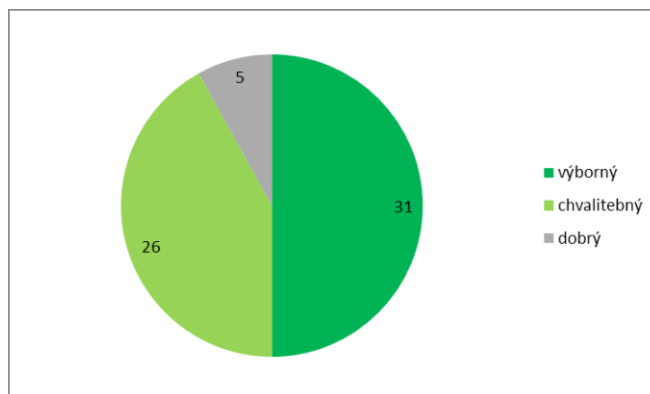
graf k otázce č.7



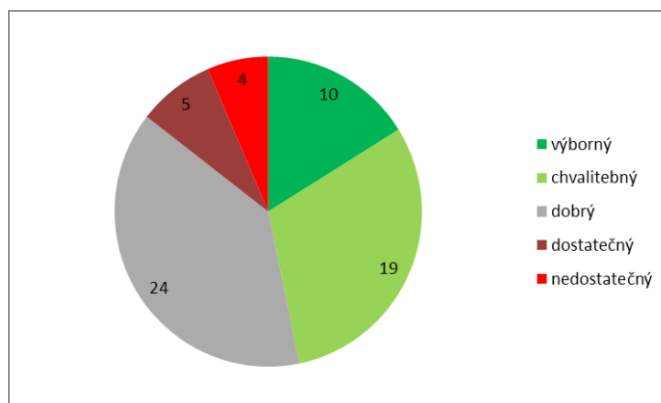
graf k otázce č.8a



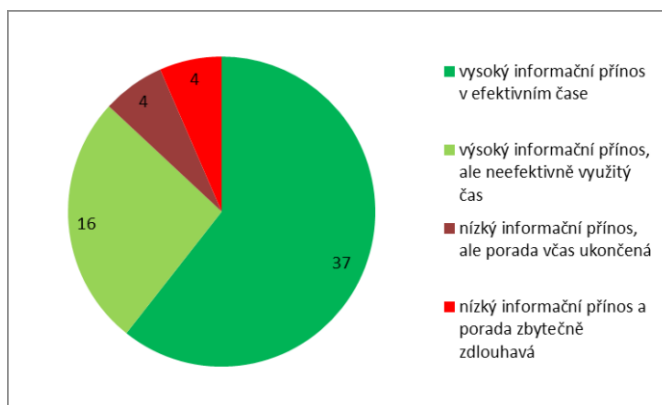
graf k otázce č.8b



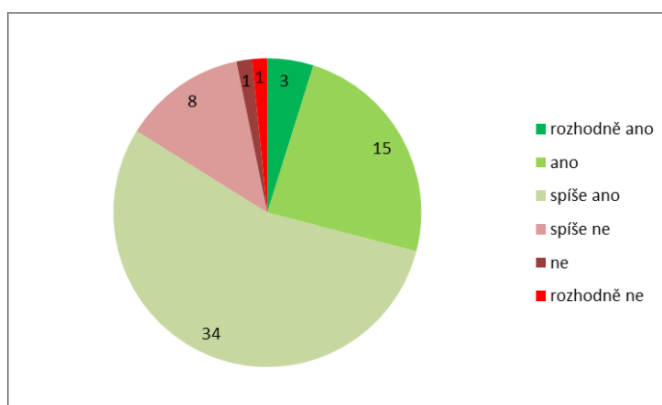
graf k otázce č.8c



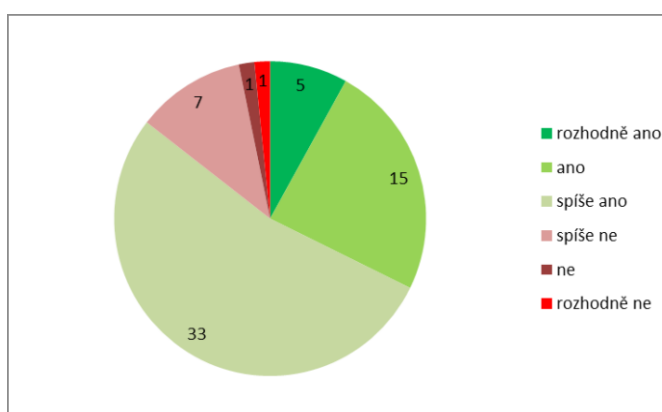
graf k otázce č.9



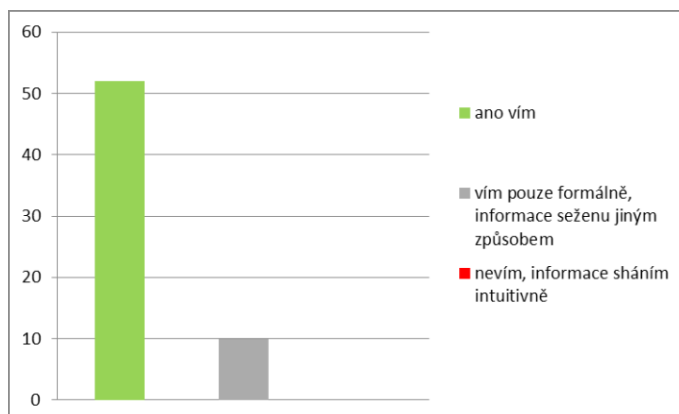
graf k otázce č.10



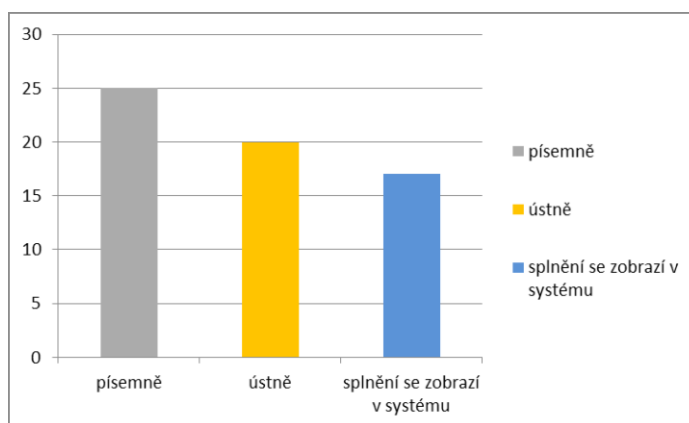
graf k otázce č.11



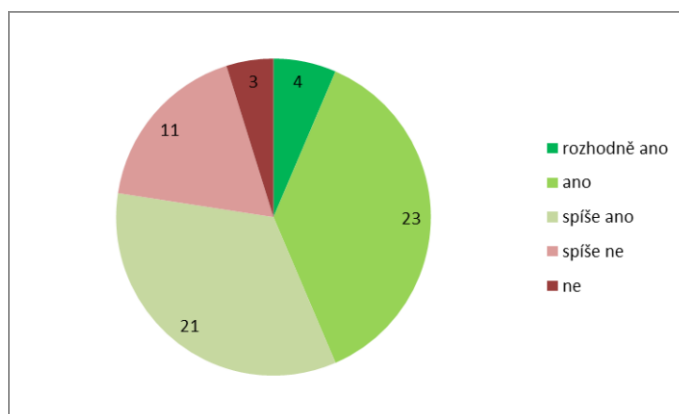
graf k otázce č.12



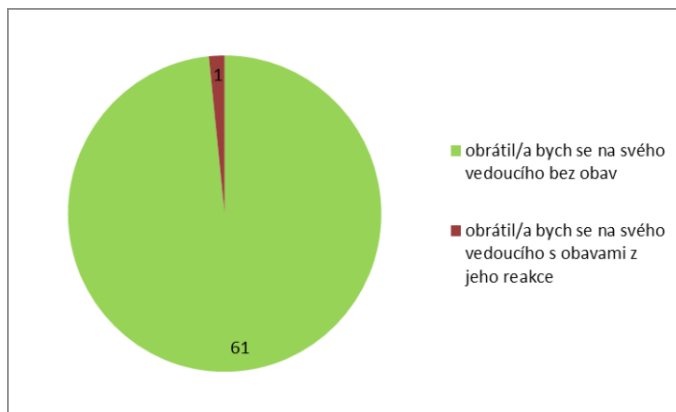
graf k otázce č.13



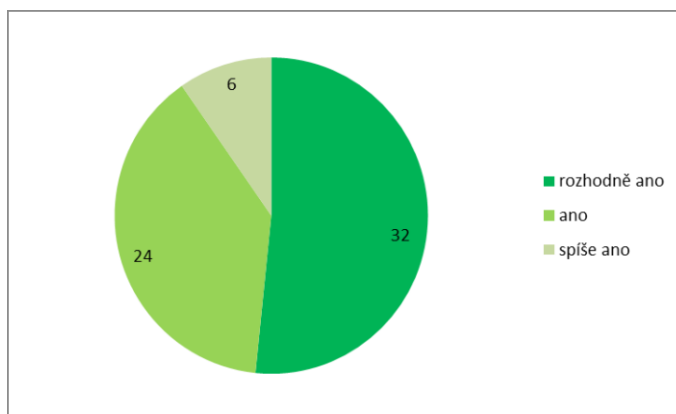
graf k otázce č.14



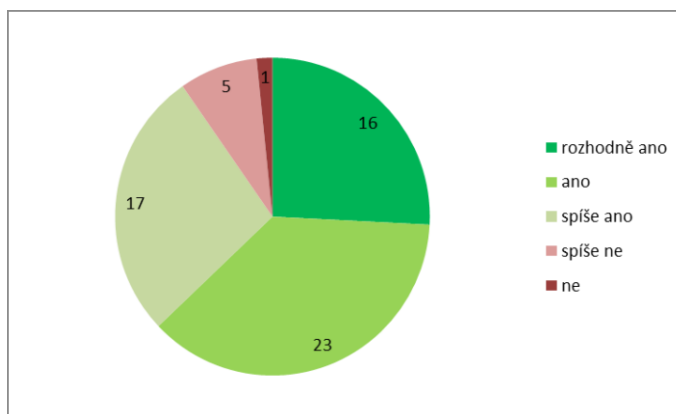
graf k otázce č.15



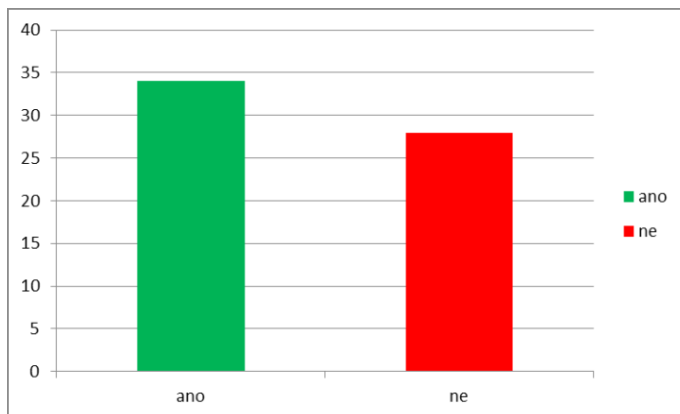
graf k otázce č.16



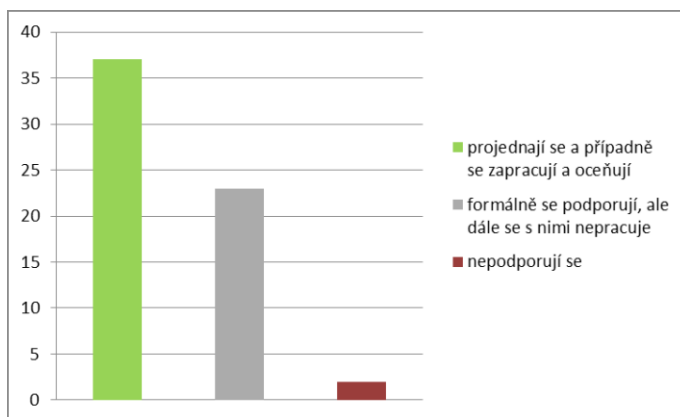
graf k otázce č.17



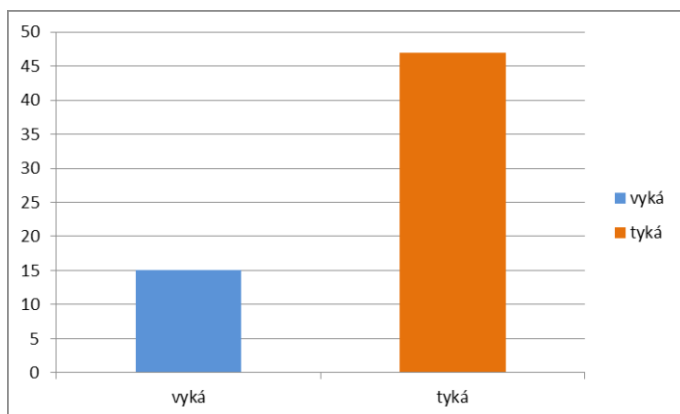
graf k otázce č.18



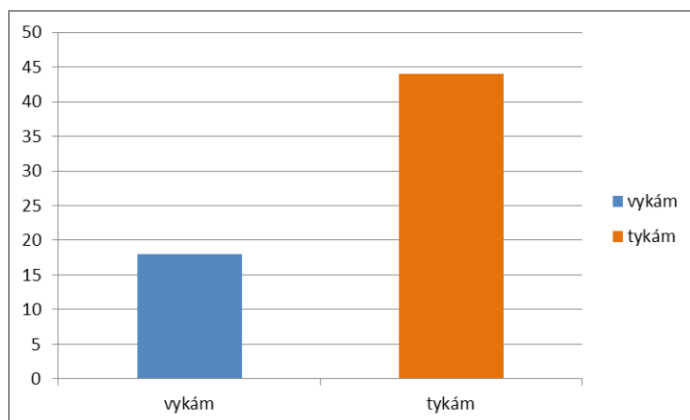
graf k otázce č.19



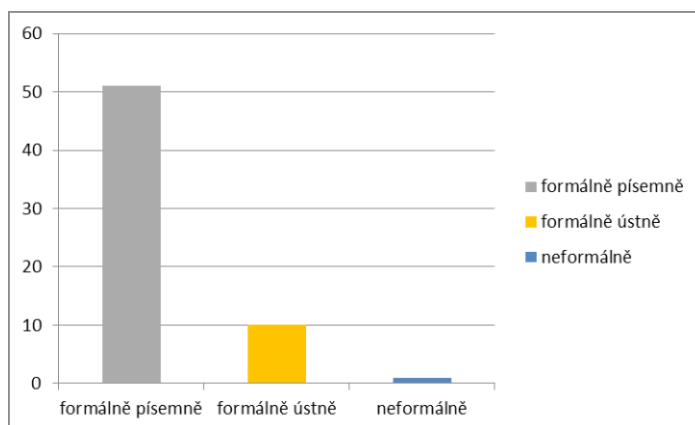
graf k otázce č.20a



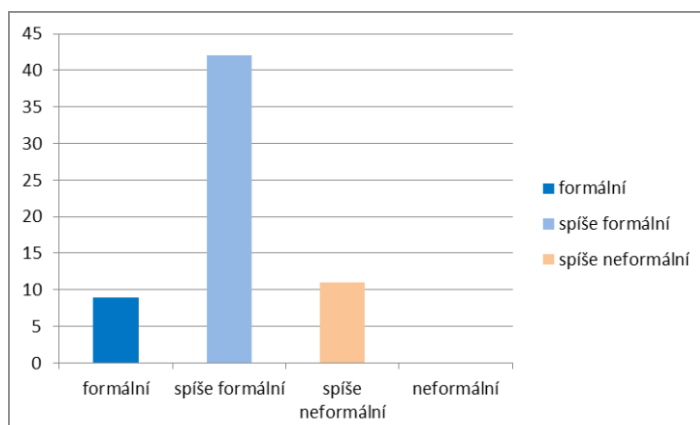
graf k otázce č.20b



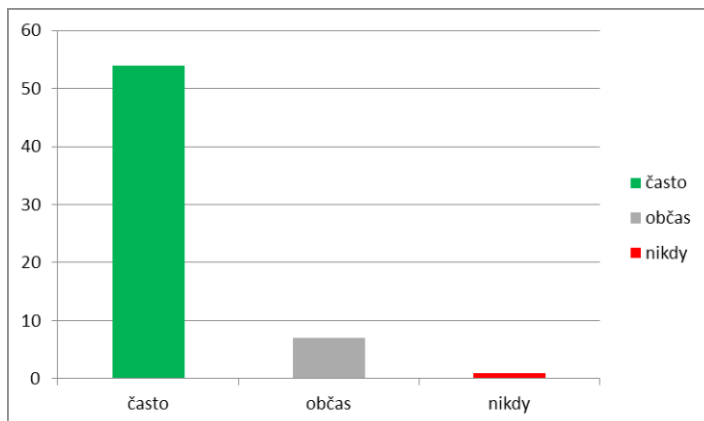
graf k otázce č.21



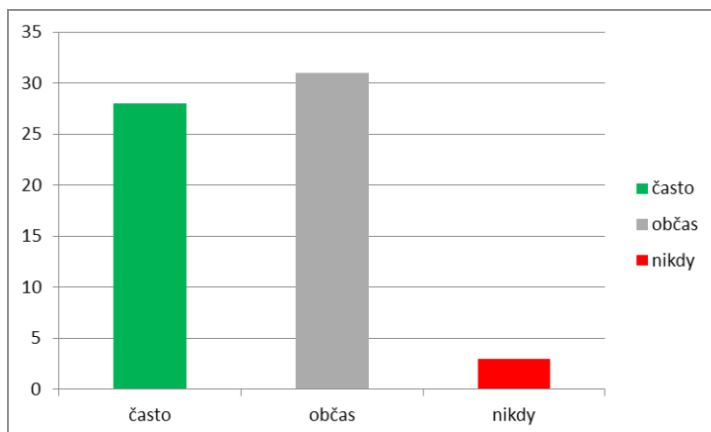
graf k otázce č.22



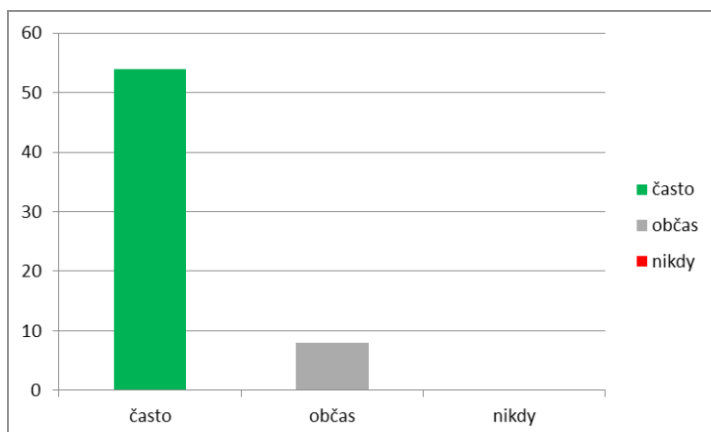
graf k otázce č.23a



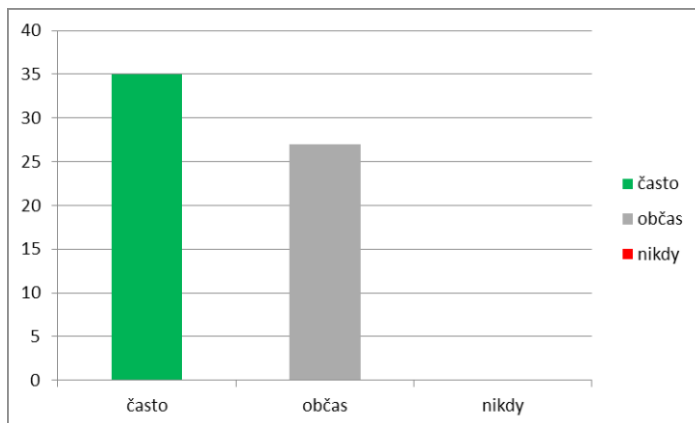
graf k otázce č.23b



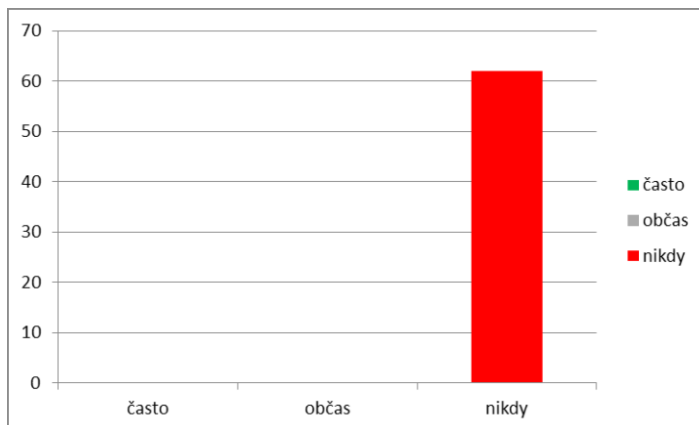
graf k otázce č.23c



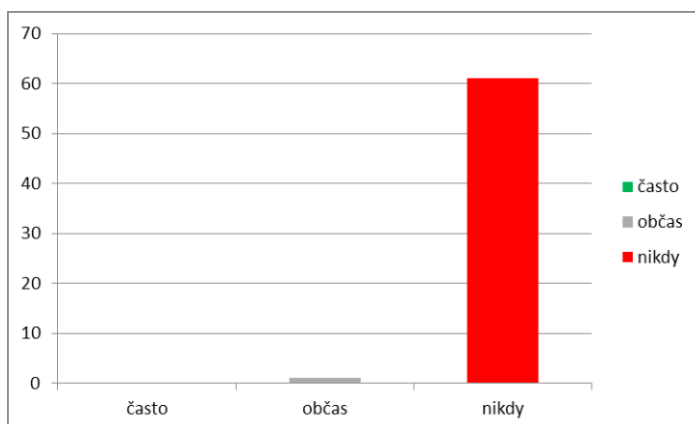
graf k otázce č.23d



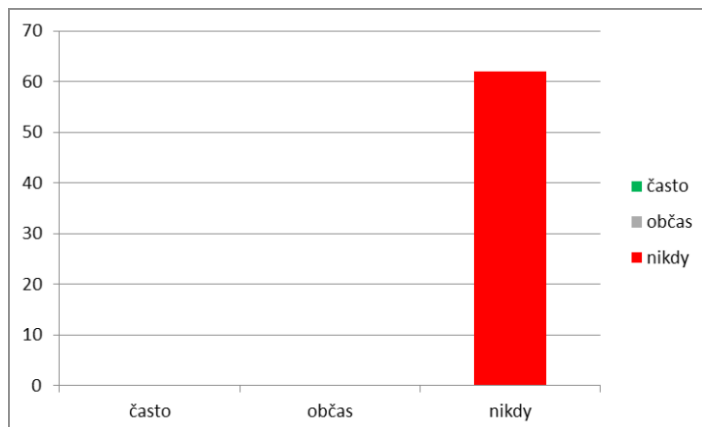
graf k otázce č.23e



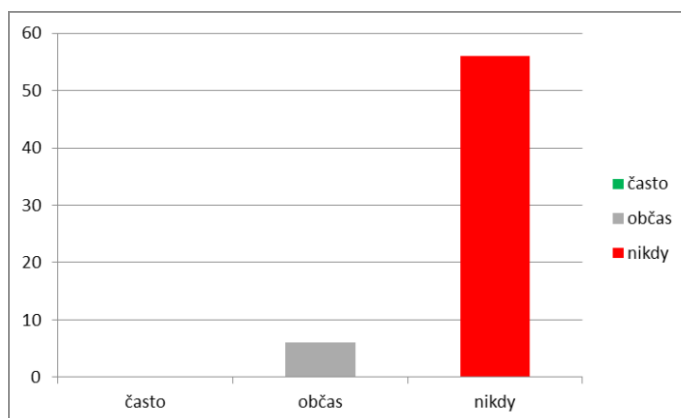
graf k otázce č.23f



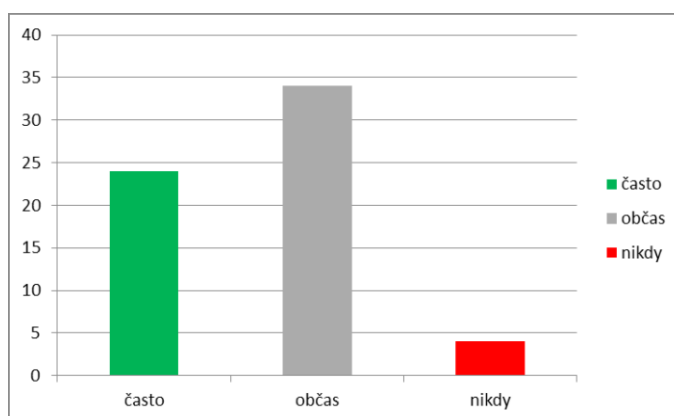
graf k otázce č.23g



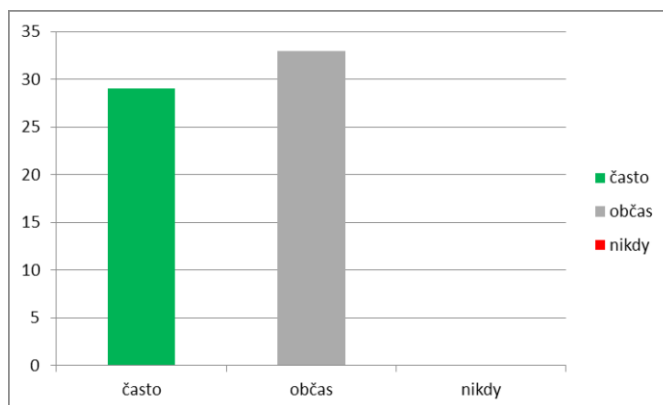
graf k otázce č.23h



graf k otázce č.23i



graf k otázce č.23j



Příloha 3 – korelační koeficienty

	1	2	3	4	5	6	7	8a	8b	8c	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20a	20b	21	22	23a	23b	23c	23d	23e	23f			
1																																		
2	0.142																																	
3	0.040	0.040																																
4	0.025	0.369	0.269																															
5	0.052	0.109	0.157	0.039																														
6	-0.125	0.062	0.131	0.110	0.315																													
7	0.040	0.154	0.185	0.119	0.141	0.463																												
8a	-0.137	-0.029	-0.101	0.138	0.107	-0.158	-0.300																											
8b	0.056	-0.027	-0.245	0.133	-0.079	-0.304	-0.420	0.353																										
8c	-0.050	-0.068	0.442	0.115	-0.139	-0.271	-0.355	0.488	0.242																									
9	-0.214	-0.230	-0.054	-0.102	0.232	0.041	-0.256	0.493	0.048	0.423																								
10	0.015	0.114	0.064	0.116	0.158	0.245	0.531	-0.450	-0.135	-0.485	-0.531																							
11	0.148	0.246	0.050	0.209	0.073	0.122	0.321	-0.507	-0.098	-0.458	-0.480	0.773																						
12	-0.046	0.156	-0.156	0.326	0.064	-0.001	-0.123	0.383	0.220	0.133	0.116	-0.267	-0.243																					
13	0.092	-0.065	-0.069	-0.079	-0.169	-0.262	0.033	-0.032	0.020	0.087	-0.189	0.092	-0.029	-0.254																				
14	0.192	-0.107	0.127	0.124	-0.267	0.037	0.089	-0.196	-0.238	-0.002	-0.147	0.023	0.019	-0.102	-0.167																			
15	-0.292	0.245	-0.046	0.222	0.150	0.135	0.049	0.169	0.084	-0.192	0.063	0.128	0.110	0.292	-0.137	-0.050																		
16	0.212	-0.087	0.082	-0.109	-0.133	0.059	-0.012	-0.203	-0.234	0.136	-0.046	0.018	0.041	-0.345	-0.049	0.304	-0.275																	
17	0.078	0.080	0.083	-0.112	0.125	0.217	0.194	-0.270	-0.309	-0.312	-0.206	0.282	0.251	-0.358	-0.037	0.207	-0.102	0.397																
18	0.131	0.028	0.119	-0.042	0.156	0.289	0.391	-0.290	-0.242	-0.268	-0.298	0.432	0.313	-0.219	0.055	0.111	-0.141	0.429	0.555															
19	-0.130	0.019	-0.187	-0.102	-0.124	-0.150	-0.250	0.123	0.242	0.119	0.252	-0.315	-0.305	0.208	0.195	-0.330	0.130	-0.364	-0.413	-0.454														
20a	-0.059	-0.107	0.056	0.147	-0.079	-0.128	-0.070	0.155	-0.042	0.189	0.234	-0.170	-0.129	0.059	-0.142	0.178	0.227	-0.074	-0.140	-0.320	-0.056													
20b	-0.009	0.022	-0.004	0.161	-0.071	-0.145	-0.126	0.168	0.051	0.187	0.153	-0.217	-0.107	0.106	-0.073	0.071	0.200	-0.137	-0.107	-0.276	-0.053	0.883												
21	-0.007	-0.212	0.076	0.122	-0.240	0.077	-0.006	0.131	0.119	0.177	-0.157	0.190	0.101	0.007	0.208	0.202	-0.057	0.054	-0.087	0.075	0.120	0.096	0.098	0.099	0.026									
22	0.052	-0.109	0.110	0.031	-0.164	-0.032	0.005	0.148	0.052	0.139	-0.028	-0.090	-0.111	0.102	-0.079	0.335	0.007	0.079	0.075	0.118	-0.282	0.008	0.042											
23a	0.050	-0.163	-0.002	0.233	-0.198	0.034	-0.096	-0.202	-0.079	-0.009	-0.141	0.227	0.227	-0.050	0.008	0.250	-0.047	0.076	0.001	0.005	-0.214	0.459	0.394	0.118	-0.051									
23b	-0.229	-0.159	-0.103	-0.082	-0.030	-0.144	-0.265	0.330	0.023	0.171	0.253	-0.408	-0.356	0.229	-0.213	-0.096	-0.132	0.020	0.039	-0.184	-0.105	0.262	0.322	0.054	-0.039	-0.026								
23c	0.038	0.185	-0.211	-0.103	0.081	0.174	-0.127	-0.086	0.102	0.016	-0.082	0.053	0.069	-0.169	0.002	0.010	-0.049	0.193	0.188	0.059	-0.128	-0.217	-0.140	0.050	-0.317	-0.141	-0.064							
23d	0.297	0.227	-0.111	0.184	-0.139	0.144	-0.003	-0.081	-0.055	-0.113	-0.155	0.034	0.225	0.146	-0.065	0.170	0.013	-0.264	0.046	0.170	0.013	-0.187	0.298	-0.017	-0.008	0.253	-0.006	0.341						
23e	0.058	-0.075	0.022	0.032	-0.010	0.133	0.128	-0.263	-0.146	-0.347	-0.022	0.270	0.244	-0.132	0.014	0.127	0.070	-0.067	0.182	-0.002	-0.211	0.117	-0.012	0.055	-0.080	0.132	-0.191	0.129	0.150					
23f	0.292	-0.201	-0.278	-0.246	-0.049	-0.118	-0.083	-0.187	0.144	-0.311	-0.132	0.176	0.108	-0.380	0.050	0.051	-0.137	0.155	0.280	0.059	-0.138	0.001	-0.041	-0.178	-0.053	-0.065	-0.150	0.264	0.106	0.474				

