

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



**Bakalářská práce**

**Komunikace v managementu**

**Martina Synková**

© 2024 ČZU v Praze



ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martina Synková

Informatika

Název práce

**Komunikace v managementu**

Název anglicky

**Communication in a Management**

---

## Cíle práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň využití komunikačních kanálů a ICT ve vybrané organizaci, porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní komunikaci. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše na vybrané téma.

## Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

### **Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

### **Klíčová slova**

management, osobnost manažera, manažerské role, komunikační proces, verbální a neverbální komunikace, formální a neformální komunikace, komunikační kanály, informační a komunikační technologie

---

### **Doporučené zdroje informací**

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-6996-7

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0  
JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1708-1

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

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

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

### **Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 11. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Komunikace v managementu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 03. 2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové, vedoucí mé bakalářské práce za cenné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování práce. Děkuji i Mgr. Janě Novákové za vstřícnost a ochotu při sběru dat k výzkumu.

# Komunikace v managementu

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá využitím komunikačních kanálů při komunikaci v managementu. Cílem práce je určit současný stav komunikačních kanálů a ICT ve vybrané organizaci a následně navrhnout možná doporučení pro efektivní komunikaci.

Teoretická část vymezuje management a termíny s ním spojené. Následně definuje pojem komunikace, verbální a neverbální komunikace a komunikační proces. Je zde vymezena komunikace v organizaci a komunikační kanály. U elektronických komunikačních kanálů je definován pojem informační a komunikační technologie.

V praktické části práce je proveden vlastní výzkum prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Po analýze výsledků polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření následuje doporučení pro zefektivnění komunikace a využívání komunikačních kanálů.

Obecně platí, že v části organizace, ve které výzkum probíhal zaměstnanci nejvíce využívají ke komunikaci osobní komunikační kanál rozhovor "tváří v tvář". Dále je zde používána celá řada elektronických komunikačních kanálů a stále jich přibývá, což způsobuje nejasnosti v jejich používání. Lze tedy říct, že informační a komunikační technologie mají při komunikaci veliké zastoupení.

**Klíčová slova:** management, osobnost manažera, manažerské role, komunikační proces, verbální a neverbální komunikace, formální a neformální komunikace, komunikační bariéry, komunikační kanály, informační a komunikační technologie

# Communication in a Management

## Abstract

The bachelor thesis deals with the use of communication channels in communication in management. The aim of the thesis is to determine the current state of communication channels and ICT in a selected organization and then to propose possible recommendations for effective communication.

The theoretical part defines management and the terms associated with it. Then it defines the concept of communication, verbal and non-verbal communication and the communication process. It also defines communication in an organization and communication channels. In relation to electronic communication channels, the concept of information and communication technology is defined.

The practical part of the thesis conducts the actual research through semi-structured interview and questionnaire survey. The analysis of the results of the semi-structured interviews and the questionnaire survey is followed by recommendations for more effective communication and the use of communication channels.

Overall, in the part of the organisation in which the research was conducted employees make the most use of the face-to-face interview channel for communication. In addition, there are several electronic communication channels in use and an increasing number of them, which causes confusion in their usage. It can therefore be said that information and communication technologies are heavily involved in communication.

**Keywords:** management, personality of the manager, managerial roles, communication process, verbal and nonverbal communication, formal and informal communication, communication barriers, communication channels, information and communication technologies



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Management .....	14
3.1.1 Úrovně managementu .....	14
3.1.2 Osobnost manažera .....	15
3.1.3 Manažerské role .....	15
3.1.4 Manažerské dovednosti.....	18
3.2 Komunikace .....	18
3.2.1 Funkce komunikace .....	19
3.2.2 Komunikační proces .....	20
3.2.3 Verbální komunikace .....	21
3.2.4 Neverbální komunikace .....	22
3.3 Komunikace v organizaci.....	23
3.3.1 Komunikační bariéry .....	23
3.3.2 Komunikační směry .....	25
3.3.3 Formální komunikace .....	26
3.3.4 Neformální komunikace .....	26
3.3.5 Osobní komunikační kanály .....	27
3.3.6 Písemné komunikační kanály .....	29
3.3.7 ICT a elektronické komunikační kanály.....	32
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>38</b>
4.1 Představení organizace .....	38
4.2 Výzkumné metody a předpoklady výsledků .....	39
4.3 Polostrukturované rozhovory .....	40
4.3.1 Charakteristika respondentů .....	41
4.3.2 Analýza výsledků rozhovorů .....	41
4.3.3 Shrnutí výsledků rozhovorů.....	46
4.4 Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	47
4.4.1 Obecné otázky.....	48
4.4.2 Komunikace v odděleních .....	49
4.4.3 Komunikační kanály .....	52
4.4.4 Shrnutí výsledků dotazníků .....	62

<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>74</b>
8.1	Seznam obrázků .....	74
8.2	Seznam tabulek.....	74
8.3	Seznam grafů.....	74
8.4	Seznam použitých zkratk.....	75
<b>Přílohy .....</b>		<b>76</b>

# 1 Úvod

Komunikaci je v dnešní době dávána stále větší váha. Právě komunikace je důležitou součástí každodenního života a mezilidských vztahů, které v průběhu života vznikají. Denně komunikace neprobíhá pouze slovy, ale i neverbálně, a právě to dodává kolikrát slovům význam a pomáhá se komunikujícím osobám se vzájemně emočně napojit.

Komunikace v managementu je velice důležitá. Pomocí komunikace se v organizaci předávají důležité informace o dění v organizaci. Pokud se informace k zaměstnancům organizace nedostávají, tak zaměstnanci nemohou efektivně vykonávat svoji práci. Pokud manažeři a zaměstnanci organizace neumí mezi sebou komunikovat, tak organizace ztrácí svoji výkonnost.

Při komunikaci nepoužívají zaměstnanci ani lidé pouze jednu formu komunikace. Formy komunikace jsou tři, a to osobní, písemná a elektronická. Při osobní komunikaci komunikace probíhá prostřednictvím osobních komunikačních kanálů, u písemné písemnými komunikačními kanály a u elektronické komunikace elektronickými. Každá z těchto forem komunikace je využívána v jiné míře a při jiných příležitostech, právě proto jsou komunikační kanály používány v jiné míře a při různých událostech. Zároveň se používání určitých komunikačních kanálů může lišit i v závislosti na každé organizaci nebo části organizace. Může to být závislé i na tom, jakou formu komunikace a které komunikační kanály preferuje manažer. A právě proto je cílem této bakalářské práce určit současnou úroveň využití komunikačních kanálů ve sledované organizaci.

V dnešní době se také čím dál více mluví o pojmu ICT, který znamená informační a komunikační technologie. Současná společnost ve svém každodenním životě využívá informační a komunikační technologie, které se rapidně vyvíjejí a nikdo z nás už si bez nich nedokáže představit svůj život. Informační a komunikační technologie neulehčují jenom život lidí, ale právě i komunikaci mezi nimi. Elektronické komunikační kanály s těmito technologiemi úzce souvisí, protože informační a komunikační technologie umožňují elektronické komunikační kanály využívat. Z tohoto důvodu je dalším cílem bakalářské práce určit úroveň ICT ve sledované organizaci.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň využití komunikačních kanálů a ICT ve vybrané organizaci, porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní komunikaci. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše na vybrané téma.

### 2.2 Metodika

Teoretická část vymezuje zkoumanou problematiku a je rozdělena na dva tematické okruhy. V prvním tematickém okruhu jsou definovány pojmy jako je management a jeho úrovně, následuje vymezení osobnosti manažera, manažerských rolích a manažerských dovedností. V druhém tematickém okruhu je již vymezena samotná komunikace. První část tohoto okruhu je zaměřena na komunikaci z obecného pohledu. Jsou zde vymezeny pojmy jako komunikace, komunikační funkce, komunikační proces, verbální a neverbální komunikace. V druhé části tematického okruhu je vymezena komunikace v organizaci. Jsou zde definovány komunikační bariéry v organizaci, komunikační směry, formální a neformální komunikace. V neposlední řadě jsou zde definovány komunikační kanály, jejich formy a typy. Také u elektronických komunikačních kanálů je definován pojem ICT.

Praktická část bakalářské práce je věnována vlastnímu výzkumu. Před samotnou analýzou a interpretací výzkumu je popsána organizace, ve které výzkum probíhal. Následně jsou definovány výzkumné metody a stanoveny výzkumné předpoklady. Tyto výzkumné předpoklady jsou následně potvrzeny nebo vyvráceny v kapitole 5 Zhodnocení a doporučení. Výzkum je proveden kvalitativní a kvantitativní metodou. Za kvalitativní metodu je zvolen polostrukturovaný rozhovor s manažery a jako kvantitativní metoda bylo zvoleno dotazníkové šetření. Polostrukturovaný rozhovor obsahuje sedm skupin otázek a byl proveden s 5 manažery na různých úrovních managementu. Dotazníkové šetření obsahuje 19 otázek a dotazník byl vyplněn 34 respondenty. Dotazníkové šetření má nízký počet respondentů, a z tohoto důvodu je proveden i kvalitativní výzkum. Část dotazníkového šetření je interpretována pomocí prosté a vážené formy aritmetického průměru. Váženým aritmetickým průměrem jsou interpretovány odpovědi z dotazníkového šetření, u kterých respondenti přidělují sestupně body k jednotlivým nabídnutým možnostem. Prostou formou aritmetického průměru je pak interpretována část otázky, kde respondenti vybírají ze dvou

nabídnutých možností. Vzorce použité pro výpočet prosté a vážené formy aritmetického průměru a výzkumné předpoklady jsou uvedeny v kapitole 4.2 Výzkumné metody a předpoklady výsledků. Po analýze polostrukturovaných rozhovorů i dotazníkové šetření následuje vždy shrnutí výsledků.

Na závěr bakalářské práce jsou popsány výsledky vlastní práce, je provedena jejich interpretace a porovnání výsledků z kvalitativní a kvantitativní části vlastního výzkumu. Následuje jejich zhodnocení a návrh doporučení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Management je velice složitý a obtížně uchopitelný proces. Z tohoto důvodu existuje velké množství definic, ve kterých jsou zachyceny jen některé vlastnosti managementu, ale žádná z nich management zcela nedokáže vymezit (Blažek, 2014, s. 12).

Nejobecněji lze management definovat jako souhrn všech činností, které se musí udělat, aby se zabezpečil chod organizace. Účel managementu se dá vymezit jako vytváření a provozování organizací, které fungují (Veber, 2021, s. 13).

Dle Bělohávků a kol. (2006, s. 7) „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace*“

Management lze brát i jako proces, který se zaměřuje na dosahování cílů (Blažek, 2014, s. 12; Bělohávek a kol., 2006, str. 7).

#### 3.1.1 Úrovně managementu

##### **Operační úroveň a manažeři první linie**

Na operační úrovni managementu se pozornost soustředí na to, co je organizací produkováno nebo co organizace dělá. Řeší se zde dostatečný přísun materiálu na výrobu a kontroluje se provádění jednotlivých operací (Donnelly a kol., 1997, s. 72).

Manažeři první linie jsou např. mistři nebo vedoucí dílen (Duchon a Šafránková, 2008, s. 240; Veber, 2021, s. 22). Manažeři na této úrovni představují nejpočetnější skupinu a řídí provozní činnosti, ať už ve výrobě nebo ve skladech. Zároveň jsou svým postavením pouze stupínek nad výkonnými pracovníky, a proto se často ti nejlepší z nich stávají právě manažery první linie (Veber, 2021, s. 22).

##### **Technická úroveň a střední manažeři**

Funkcí této úrovně organizace je koordinace a určování, které výrobky či služby se budou produkovat. Manažeři na této úrovni se snaží zabezpečit, aby byly k dispozici správné materiály a výrobky či služby měly své spotřebitele nebo uživatele (Donnelly a kol., 1997, s. 72 a 73).

Střední manažeři jsou velice rozmanitá skupina řídicích pracovníků (Veber, 2021, s. 22). Lze sem zařadit např. vedoucí různých útvarů nebo manažery závodů (Veber, 2021, s. 22; Duchon a Šafránková, 2008, s. 240). Střední manažeři mají největší podíl na získávání

a poskytování informací. Udává se, že tyto činnosti středním manažerům zabírají až 40 % jejich pracovní doby (Veber, 2021, s. 22).

### **Strategická úroveň a vrcholoví manažeři**

Na strategické úrovni organizace se určují dlouhodobé cíle a směry, kterými se bude organizace rozvíjet, aby nedošlo k narušení vztahů s vnějším prostředím (Donnelly a kol., 1997, s. 73).

Vrcholoví manažeři často přebírají odpovědnost za vlastníky (Duchoně a Šafránková, 2008, s. 240). Jejich náplní práce je koordinace všech činností a zároveň vytváření koncepce. Kontrolují všechny důležité činnosti organizace, které jsou pro ni klíčové a reprezentují organizaci navenek. Vedou jednání s klíčovými zákazníky, dodavateli a bankami (Veber, 2021, s. 22).

#### **3.1.2 Osobnost manažera**

Definovat osobnost manažera je poměrně složitá záležitost, protože manažeři pracují na různých pozicích a úrovních managementu (Lojda, 2011, s. 10).

Člověk zastávající roli manažera by měl mít určité předpoklady pro úspěšnost na manažerské pozici, jako jsou lidské kvality, určitá míra poznání sama sebe, schopnost sebeřízení, ale i schopnost reflexe a sebereflexe. Zároveň organizace od manažera očekávají, že rozumí svým spolupracovníkům jako jednotlivcům a dokáže pochopit jejich rozdíly a následně je využít ke zlepšení a zvýšení jejich pracovního výkonu. Také je od manažera očekáváno, že zná manažerské techniky a metody nebo postupy, které bude ve své práci uplatňovat. Manažer musí mít i schopnosti týkající se organizování, vyjednávání, ovlivňování a motivace za účelem dosažení stanovených cílů (Lojda, 2011, s. 10).

Typ osobnosti ovlivňuje to, jakým způsobem manažer vykonává svou řídicí funkci, a i jeho úspěšnost v této funkci. Mezi manažery lze najít řadu společných charakteristik např. vytrvalost a odhodlanost, ochotu riskovat, ochotu tvrdě pracovat, houževnatost a schopnost vzbuzovat nadšení mezi spolupracovníky (Armstrong, 1995, s. 21).

#### **3.1.3 Manažerské role**

Studiem manažerských rolích se zabýval Henry Mintzberg, který vycházel z dlouholeté studie práce pěti manažerů. Tito manažeři pracovali ve středních až velkých organizacích a Henry Mintzberg klasifikoval aktivity, které jsou jádrem práce vrcholového manažera. Práci manažera lze popsat jako plnění různých rolí, protože manažeři mají

v organizaci zvláštní postavení. Manažerské role lze definovat jako deset rolí, které jsou následně rozděleny do tří skupin (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34).

### **Interpersonální role**

Interpersonální role vyplývá ze zodpovědnosti manažera rozvíjet a udržovat kontakty s partnery (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 159). Tato role je zároveň definována jako vztahy vznikající z postavení manažera a jeho autority (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34).

Do skupiny interpersonálních rolí patří role vůdčí osobnosti, role vedoucího a role propojovatele (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34).

Role vůdčí osobnosti lze považovat za nejpřirozenější a nejzákladnější roli manažera. Manažer je reprezentant společnosti, proto musí podepisovat dokumenty a být dostupný pro lidi, kteří chtějí jednat nebo jednají s vrcholovým managementem (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34). Zároveň má ceremoniální povinnost, a proto se účastní různých událostí, jako jsou třeba obědy se zákazníky (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 242 a 243).

Role vedoucího je jednou z nejvýznamnější rolí a jsou jí prostoupeny všechny manažerovy aktivity. Manažer má na základě svěřené autority odpovědnost za plnění úkolů, vedení podřízených a zejména jejich motivaci (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34).

Poslední z interpersonálních rolí je role propojovatele. Tato role manažera zapojuje do horizontálních vztahů se skupinami a jednotlivci mimo manažerovu jednotku nebo organizaci. Manažer musí mít dobré vztahy nejen s organizací, ale i s jejím okolím (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34).

### **Informační role**

Informační roli manažera lze definovat jako účast manažera v informačních procesech (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 159). Tato role se vztahuje k předávání informací a jejich zdrojům. Informace manažeri získávají při vykonávání výše zmíněné interpersonální role (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34).

Skupinu informačních rolí lze rozdělit do tří rolí na roli dohlížitele, role šířitele informací a role mluvčího (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34).

Role dohlížitele spočívá v tom, že manažer hledá a přijímá informace. Zjištěné informace mu následně umožňují zvyšovat pochopení práce nejen celé organizace, ale i jejího okolí. Informace lze získávat z vnitřních, ale i z vnějších zdrojů. Tyto zdroje mohou být neoficiální nebo oficiální (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34).



V roli šířitele informací je úkolem manažera předávat informace z vnějšího prostředí do organizace pomocí propojovací role. Manažer zároveň předává informace z vnitřního prostředí mezi podřízené prostřednictvím role vedoucího. Manažera lze považovat za nervové centrum všech informací, pokud manažer neumí nebo nechce informace předávat, může tím způsobit vážný problém (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34 a 35).

V roli mluvčího jsou informace manažerem předávány na základě jeho formální autority nadřízeným, lidem mimo jednotku, široké veřejnosti a dodavatelům (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 35).

### **Rozhodovací role**

Poslední skupinou rolí jsou role rozhodovací, které obsahují přijímání strategických organizačních rozhodnutí. Tato rozhodnutí vycházejí z manažerova postavení, přístupu k informacím a autority (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 35).

Do skupiny rozhodovacích rolí se řadí čtyři následující role: role podnikatele, role napravovatele poruch, role rozdělovatele zdrojů a role jednatele (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 35).

Roli podnikatele lze definovat jako možnost manažera vyvolat či naplánovat řízené změny, ke kterým využívá různé příležitosti. Manažer prostřednictvím této role řeší rozdílné problémy a snaží se zlepšit současnou situaci přijímáním různých opatření (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 35).

V roli napravovatele poruch manažer musí reagovat na situace, které jsou nechtěné nebo nepředvídatelné. Pokud se vyskytne nečekaný problém, tak manažer podniká kroky k napravení situace (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 35). Manažer v této roli nevyvolává změny, ale reaguje na vzniklé situace (Duchon a Šafránková, 2008, s. 243).

Roli rozdělovatele zdrojů lze definovat jako přijímání rozhodnutí manažerem o tom, kde bude vynaložena práce a jak se rozdělí další zdroje organizace, jako jsou třeba zásoby, zaměstnanci a peníze. V této roli je využívána manažerem jeho formální autorita (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 35).

Poslední rolí je role jednatele. Tato role pro manažera znamená, že se musí účastnit jednání s organizacemi či jedinci, také podepisuje smlouvy a vyjednává (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 35).

### 3.1.4 Manažerské dovednosti

Robert L. Katz definoval tři druhy manažerských dovedností. Tyto dovednosti lze však doplnit ještě čtvrtou dovedností, která se nazývá projekční (Weihrich a Koontz, 1998, s. 18).

#### **Technické dovednosti**

Tyto dovednosti představují zběhlost v činnostech a znalosti, které zahrnují různé metody, postupy a procesy. Je to dovednost tyto techniky, postupy a znalosti používat. Manažer s těmito dovednostmi by měl být schopen se naučit a používat nástroje, na jejichž práci poté dohlíží (Weihrich a Koontz, 1998, s. 18).

#### **Lidské dovednosti**

Lidské dovednosti představují manažerovy dovednosti pracovat s lidmi (Weihrich a Koontz, 1998, s. 18). Manažer musí pochopit a motivovat ostatní spolupracovníky (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 242). Díky této dovednosti je manažerem vytvářeno bezpečné prostředí, kde zaměstnanci mohou svobodně vyjadřovat své názory, a také realizuje týmovou práci (Weihrich a Koontz, 1998, s. 18).

#### **Koncepční dovednosti**

Koncepční dovednost znamená, že manažer zvládá integrovat a koordinovat všechny aktivity a zájmy organizace (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 242). Tuto dovednost lze definovat i jako dovednost vidět celkový obraz a zvládnout rozpoznat významné prvky situace či porozumět vzájemným souvislostem mezi nimi (Weihrich a Koontz, 1998, s. 18).

#### **Projekční dovednosti**

Tyto manažerovy dovednosti pomáhají řešit problémy takovým způsobem, aby přinášel firmě užitek. Pokud má být práce manažera efektivní, musí vidět daný problém, ale zároveň musí mít i dovednosti nalézt praktické řešení daného problému. Toto řešení problému musí být použitelné vzhledem k daným okolnostem, se kterými problém souvisí (Weihrich a Koontz, 1998, s. 18).

## 3.2 Komunikace

Pojem komunikace definuje Weihrich a Koontz (1998, s. 507) jako „*Přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.*“

Komunikaci lze také definovat jako výměnu informací nebo jako proces jejich sdělování (Erneker, 2004, s. 7).

Původ slova komunikace se dá najít v latině ve slově *communicare*, které vyjadřuje dorozumívání se (Vymětal, 2008, s. 22).

### 3.2.1 Funkce komunikace

Funkce komunikace podle Vybírala (2009, s. 31):

- **Funkce informativní** – lze definovat jako předávání zpráv nebo jejich doplňování, oznámení či prohlášení.
- **Funkce instruktivní** – může být chápána jako informační funkce, u které je doplněno vysvětlení postupu, jak něčeho dosáhnout nebo udělat (Vymětal, 2008, s. 24). Tato funkce má za cíl navést, naučit či zasvětit (Vybíral, 2009, s. 31).
- **Funkce přesvědčit** – tuto funkci lze definovat jako snahu odesílatele získat někoho na svou stranu nebo ho zmanipulovat. Funkci se také jinak říká persuasivní funkce.
- **Funkce vyjednat, domluvit se** – tuto funkci lze nazývat i jako funkci vyjednávací nebo operativní. Cílem této funkce je dospět k dohodě neboli řešit a vyřešit.
- **Funkce pobavit** – cílem této funkce je rozveselit či rozptýlit, ať sám sebe nebo druhého člověka. Tato funkce se také někdy označuje jako funkce zábavní.

Další funkce komunikace podle Vymětala (2008, s. 24):

- **Funkce poznávací** – je definována jako získávání vědomostí, ať už o sobě samém druhých lidí, tak i o světě.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – shrnuje funkci instruktivní, funkci informativní, ale i funkci poznávací. Tyto funkce jsou realizovány v rámci samostudia, ale i v rámci vzdělávacích institucí.
- **Funkce osobní identity** – lze charakterizovat jako ujasnění si svých postojů či názorů, ale zároveň i uvědomění si svého já.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – do ní lze zařadit všechny kontakty s druhými lidmi, jejich navazování a následné interakce.
- **Funkce posilující** – překrývá se s funkcí přesvědčovací, ale na rozdíl od funkce přesvědčovací jde spíše o posilování pocitů sebevědomí a vztahů k něčemu.
- **Funkce svěřovací** – lze definovat jako naslouchání a nabízení řešení problémů a sdílení pocitů.

- **Funkce úniková** – lze obecně charakterizovat jako odreagování se a odstranění depresí.

### 3.2.2 Komunikační proces

Komunikační proces je popisován komunikačním modelem, který znázorňuje přenos sdělení od odesílatele k příjemci pomocí komunikačního kanálu. Sdělení prochází u odesílatele zakódováním a následným dekodováním u příjemce. Tento přenos může být zatížen komunikačním šumem a po přijetí sdělení se na něj reaguje pomocí zpětné vazby. Přenos je úspěšný, pokud po dekodování zprávy získá příjemce stejné sdělení jako bylo odesláno (Vymětal, 2008, s. 30).

#### **Vznik sdělení**

Každá komunikace začíná u odesílatele, který má nějaký nápad či myšlenku (Weihrich a Koontz, 1998, s. 509). Sdělení vznikne, pokud se odesílatel rozhodne, že potřebuje sdělení odeslat. Podnět tohoto rozhodnutí závisí čistě na osobě odesílatele. Osoba odesílatele si musí uvědomovat, co má příjemce vědět, co musí vědět a co případně ví, aby se nestalo, že příjemce bude mít málo nebo moc informací (Vymětal, 2008, s. 30).

#### **Zakódování sdělení**

Před odesláním sdělení je nutné, aby odesílatel myšlenku zakódoval do symbolů, které vyjadřují odesílatelův úmysl, a kterým příjemce porozumí. Myšlenka je pomocí kódování převedena do verbálního nebo neverbálního sdělení (Erneker, 2004, s. 9; Vymětal, 2008, s. 31).

#### **Volba komunikačního kanálu**

Komunikační kanál spojuje odesílatele a příjemce sdělení. Sdělení může mít různé formy např. písemnou nebo ústní a lze ho přenášet třeba dopisem, počítačem či telefonem. Je možné použít i více komunikačních kanálů, pokud je to nutné. Příkladem použití více komunikačních kanálů může být kombinace telefonní domluvy a následně písemného ověření. Komunikačních kanálů je veliké množství, proto by se neměla podcenit jejich volba, pokud má být komunikace efektivní (Weihrich a Koontz, 1998, s. 509).

#### **Příjem a dekodování sdělení**

Příjemce musí po přijetí sdělení dekodovat toto sdělení zpátky do původní myšlenky. Komunikace nemůže být dokončena, jestliže příjemce neporozumí sdělení. Příjemce nemusí

porozumět sdělení třeba z důvodu nedostatečné pozornosti nebo z toho důvodu, že příjemce neovládá jazyk, kterým je sdělení zakódováno (Weihrich a Koontz, 1998, s. 511).

### **Komunikační šum**

Vymětal (2008, s. 33 a 34) popisuje komunikační šum jako vše, co doprovází, zkresluje či narušuje komunikační proces a mluví o čtyřech druzích tohoto šumu. Fyzický typ šumu lze definovat jak rušivý vliv, který nepochází od příjemce ani od odesílatele zprávy a omezuje fyzický přenos sdělení. Fyziologický typ šumu, ve kterém jde o fyziologické omezení příjemce či odesílatele. Jako další zmiňuje psychologický typ, kde šum ovlivňuje mentální nebo poznávací rozdíly. Posledním typem šumu je šum sémantický, kdy je sdělení pochopeno rozdílně.

### **Poskytování zpětné vazby**

Zpětná vazba je určena pro vyhodnocení efektivnosti komunikace. Informuje odesílatele, zda došlo ke správnému přenesení, dekódování a pochopení sdělení (Weihrich a Koontz, 1998, s. 512).

### **Komunikační bariéry**

Komunikační proces může být ovlivněn řadou faktorů, které jsou např. situační či organizační. Komunikaci může ovlivňovat kulturní prostředí, geografická vzdálenost, čas a také volba komunikačního kanálu (Weihrich a Koontz, 1998, s. 512).

### **3.2.3 Verbální komunikace**

Za verbální komunikaci lze označit komunikaci slovem nebo písmem. Prostředkem verbální komunikace je řeč pomocí, které se předávají nebo získávají informace. Při používání verbální komunikace je potřebné mít na paměti, že se u mužů a žen značně odlišuje. Ženy obecně více mluví, více se ptají a působí méně sebejistým dojmem. Muži se oproti tomu zaměřují více na společenské postavení, mnohem častěji inklinují k veřejné kritice. Tyto rozdíly mohou mít na komunikaci veliký vliv (Dědina a Odcházal, 2007, s. 46 a 47).

Bedrnová a kol. (2012, s. 329 a 331) popisují verbální komunikaci jako mluvenou řeč, a také jako písemnou komunikaci. Při použití mluvené řeči účastníci komunikace spolu komunikují přímo, proto se k mluvčímu dostává okamžitá zpětná vazba. V rámci písemné komunikaci není mluvčí vnímán přímo, ale zprostředkovaně, proto zpětná vazba není vždy

okamžitá. Velikou výhodou písemné komunikace je uložení sdělení a případné jeho použití pro kontrolu.

### 3.2.4 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je proces, kdy se kódují myšlenky do mimoslovních projevů. Neverbální komunikace bývá doprovázena verbální komunikací, ale může existovat i samostatně. Neverbální komunikace obvykle informace nepředává, ale dodává verbálnímu projevu význam (Dědina a Odcházal, 2007, s. 48). Neverbální komunikaci je možné dezinterpretovat, pokud je pozornost věnována pouze jednomu detailu (Bedrnová a kol., 2012, s. 326 a 327; Duchoň a Šafránková, 2008, s. 293 a 294).

S neverbální komunikací úzce souvisí i kultura. V různých kulturách jsou různá gesta, ale i mimika. Některé kultury vyjadřují emoce ve tváři více a některé kultury naopak žádné velké emoce ve tváři nesignalizují (Devito, 2008, s. 176).

#### **Haptika**

Lze definovat jako bezprostřední kontakt, který se nazývá jako doteky. Tato forma komunikace se řadí mezi nejprimitivnější formy neverbální komunikace, protože rozvoj hmatu probíhá dříve než rozvoj ostatních smyslů (Jiřincová, 2010, s. 99).

#### **Gestika**

Gesta lze označit za pohyby, které mají oznamovací účel. Slovní projevy doprovázejí nebo je zastupují. Gesta doplňují význam slov, zkracují verbální komunikaci nebo výpovědím dávají úplně nové významy. Každá kultura má svá specifická gesta (Erneker, 2004, s. 41).

#### **Proxemika**

V neverbální komunikaci vyjadřuje vzdálenosti mezi komunikujícími osobami a úhly, které mezi sebou při komunikaci zaujímají (Erneker, 2004, s. 43).

#### **Mimika**

Jde o ovlivňování komunikace výrazem tváře (Erneker, 2004, s. 38). Pomocí výrazu tváře se vyjadřují především emoce, které odráží vnitřní psychické rozpoložení člověka (Jiřincová, 2010, s. 98). Mezi prostředky mimiky se dají zařadit všechny části tváře (Erneker, 2004, s. 38).

### **Kinezika**

V neverbální komunikaci jde o pohyby rukou, nohou a hlavy. Kineziku lze definovat jako oznamování informací pomocí pohybů celého těla nebo jeho částmi (Erneker, 2004, s. 44).

### **Posturika**

Zabývá se polohou a držením těla. V komunikaci se rozeznávají čtyři základní polohy těla – sezení, stání, klečení a ležení (Erneker, 2004, s. 44).

### **Pohledová aktivita**

Oční kontakt a zrak lze označit za nejdůležitější součást neverbální komunikace. Na komunikaci má veliký vliv zrakový kontakt, vyhýbání se pohledům a zakrývání nebo zavírání očí (Erneker, 2004, s. 45).

## **3.3 Komunikace v organizaci**

Komunikace je velice důležitá pro fungování organizace a má přímý vliv na výkonnost celé organizace. Pokud se komunikace v organizaci podcení, tak se lze dostat do velikých problémů, naopak její zvládnutí nám může přinést výhodu oproti konkurenci (Dědina a Odcházal, 2007, s. 46).

Vnitřní komunikace v organizaci je nezbytná pro spolupráci a organizaci ve firmě. (Mikuláščík, 2010, s. 117). Tato komunikace probíhá přímo v organizaci a ovlivňuje v ní mezilidské vztahy, ale i vztahy všech zaměstnanců k organizaci samotné. Klíčové pro úspěch organizace je dostatečná rychlost komunikace. To, aby byla komunikace na všech úrovních organizace obousměrná (Bedrnová a kol., 2012, s. 337). Vnitřní komunikace v organizaci může mít různé směry, kterými se sdělení předávají (Dědina a Odcházal, 2007, s. 54). Tato sdělení se předávají pomocí komunikačních kanálů (Bedrnová a kol., 2012, s. 320).

Organizace komunikuje i s vnějším prostředím např. s veřejností nebo jinými organizacemi (Mikuláščík, 2010, s. 117).

### **3.3.1 Komunikační bariéry**

Většina organizací nemá celý komunikační proces bezproblémový a občas se v něm vyskytnou nějaké obtíže, které se nazývají jako komunikační bariéry (Dědina a Odcházal,

2007, s. 55). Komunikační bariéry obecně způsobují v komunikaci nedorozumění (Erneker, 2004, s. 24).

### **Předsudky a zaujatost**

Tato komunikační bariéra vzniká tak, že manažer má nepřesné předpoklady o svých podřízených a na základě toho formuluje sdělení nesprávně, z tohoto důvodu sdělení není pro pracovníka, který ho přijímá optimální (Dědina a Odcházal, 2007, s. 55).

### **Mezilidské vztahy**

V organizaci při dlouhodobé spolupráci vznikají mezi podřízenými a manažery mezilidské vztahy. Mezilidské vztahy mají vliv na komunikaci. Pokud je mezi odesílatelem a příjemcem sdělení důvěra, je komunikace otevřenější a sdělení bude přesnější. V tomto případě se dá říct, že bariéry jsou tvořeny nedostatkem důvěry, nevhodnými normami či bojem o moc mezi komunikujícími (Dědina a Odcházal, 2007, s. 55 a 56).

### **Vzdálenost mezi komunikujícími**

Vzdálenost mezi komunikujícími má na komunikaci veliký vliv. Pokud je vzdálenost mezi komunikujícími malá, setkávají se osobně, a tak dochází k menšímu komunikačnímu šumu i zpětná vazba funguje lépe, než pokud je vzdálenost veliká. Informační a komunikační technologie napomáhají ke zdánlivému zmenšení této vzdálenosti (Dědina a Odcházal, 2007, s. 56).

### **Organizační struktura**

Komunikační bariéra závisí na tom, jak se předávají v organizaci informace. Jak jsou nastavena pravidla pro komunikaci, jak moc jsou komplexní a jakým směrem se komunikuje. Pokud je těchto pravidel velké množství, komunikace je omezená a dochází ke ztrátě informací (Dědina a Odcházal, 2007, s. 56). Zároveň pokud se informace předávají přes velký počet oddělení v organizaci se složitou strukturou, tak může také dojít ke ztrátě informací nebo jejich poškození (Kurti a Dollani, 2019, s. 122).

### **Rozdíly v kultuře**

Projevují se v organizacích, kde jsou lidé odlišných národností, nebo pocházejí z rozdílných vrstev společnosti (Bedrnová a kol., 2012, s. 358). Lidé z odlišných kultur mají rozdílnou neverbální komunikaci, a právě toto může vytvářet překážky v komunikaci



(Bedrnová a kol., 2012, s. 327). Řešením této bariéry může být pořádání mezikulturních komunikačních kurzů (Demchenko a kol., 2021, s. 2).

### **Významová a jazyková bariéra**

Na různých úrovních v organizaci se může používat trochu jiná úroveň jazyka (Kurti a Dollani, 2019, s. 122). Problémem může být i rozdílný akcent, který ztěžuje porozumění v komunikaci, i když lidé, kteří spolu komunikují mluví stejným jazykem (Evans a Suklun, 2017, s. 5).

### **3.3.2 Komunikační směry**

#### **Vertikální komunikace**

Lze charakterizovat jako komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Vertikální komunikace se dá rozdělit na komunikaci shora-dolů a zdola-nahoru (Palmer a Weaver, 2000, s. 121; Weihrich a Koontz, 1998, s. 513).

Komunikaci shora-dolů lze definovat jako komunikaci, která směřuje z vyšších organizačních úrovní do úrovní nižších (Palmer a Weaver, 2000, s. 121; Weihrich a Koontz, 1998, s. 513). Jedná se o komunikaci směřující od manažera k podřízeným (Palmer a Weaver, 2000, s. 121). Manažer v komunikaci shora-dolů využívá různé komunikační kanály jako jsou telefonování nebo e-mail. Zároveň se prochází po pracovišti či rozesílá důležité informace prostřednictvím bulletinů (Dědina a Odcházal, 2007, s. 54).

Komunikace zdola-nahoru zajišťuje přenos informací z nižších úrovní organizace na stupně vyšší (Palmer a Weaver, 2000, s. 121; Weihrich a Koontz, 1998, s. 513). Tato komunikace směřuje od podřízených k manažerům a objevuje se i ve chvíli, kdy podřízení směřují dotazy k nadřízeným (Palmer a Weaver, 2000, s. 121). Podřízení také komunikují s manažery pomocí pravidelných zpráv (Dědina a Odcházal, 2007, s. 55). Těmito zprávami sdělují podřízení manažerům jako jsou aktuální stav projektů, informace o výrobě či trhu (Weihrich a Koontz, 1998, s. 513).

#### **Horizontální komunikace**

Je komunikace mezi pracovníky na stejné úrovni organizace (Dědina a Odcházal, 2007, s. 55; Weihrich a Koontz, 1998, s. 515; Palmer a Weaver, 2000, s. 121). Na rozdíl od vertikální komunikace se tady nevyskytuje vztah nadřízený a podřízený, takže se komunikující strany více mohou soustředit na obsah sdělení, protože komunikace nemusí být tak formální (Dědina a Odcházal, 2007, s. 55).

Tento směr komunikace lze najít mezi pracovníky stejného týmu nebo i mezi manažery, pokud jsou na stejné úrovni v organizaci. Horizontální komunikace zajišťuje efektivní koordinaci týmových prací v organizaci, protože členové týmů mají dostatek informací o tom, co dělají jejich kolegové v daný moment (Palmer a Weaver, 2000, s. 121).

### **Diagonální komunikace**

Je komunikace napříč různými úrovněmi organizace. Mezi pracovníky na různých úrovních organizace neexistuje v diagonální komunikaci přímý organizační vztah. Tato komunikace urychluje tok informací. Pomocí ní lze dosáhnout většího porozumění sdělení či může dojít k lepší koordinaci úsilí pro dosažení cílů organizace (Wehrich a Koontz, 1998, s. 515). Diagonální komunikace je nejméně využívaným typem komunikace, i když v mnoha případech může urychlit přenos sdělení a snížit tak celkové množství práce (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 284).

### **3.3.3 Formální komunikace**

Formální komunikace je komunikace přes oficiální komunikační kanály, která bývá pravidelná. Příkladem formální komunikace jsou pravidelné měsíční porady nebo výroční zprávy. Tato komunikace většinou postupuje od nejvyšších úrovní organizace k těm nižším podle organizační struktury organizace. Formální komunikace může mít formu osobní, písemnou nebo elektronickou (Dědina a Odcházal, 2007, s. 53 a 54).

Za nedostatky formální komunikace se dá označit pomalost předávání informací v důsledku vertikálního směru komunikace vyskytuje, se zde zároveň i nebezpečí zkreslení předávané informace (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 283).

### **3.3.4 Neformální komunikace**

Neformální komunikaci lze definovat jako emocionálně zabarvenou. Tato komunikace je důležitá při vytváření dobrých vztahů na pracovišti (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 283).

Na rozdíl od formální komunikace nebere neformální komunikace ohled na oficiální komunikační kanály (Dědina a Odcházal, 2007, s. 54). Zároveň nerespektuje organizační úrovně, protože neformální komunikace slouží především k sociálním potřebám lidí pracujících v organizaci (Palmer a Weaver, 2000, s. 123).

Tento druh komunikace lze označit jako šeptandu nebo pověsti (Dědina a Odcházal, 2007, s. 54). V rámci neformální komunikace se předávají potřebné informace, které nepocházejí z oficiálních zdrojů (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 283). Tato komunikace

je v podniku velice důležitá a napomáhá k lepšímu a pružnějšímu fungování organizace, pokud je porušena, dochází k menší informovanosti, vytváření dezinformací či může dokonce zkomplikovat činnost organizace (Duchon a Šafránková, 2008, s. 283).

### 3.3.5 Osobní komunikační kanály

Osobní komunikační kanály mají mezi pracovníky stále veliký význam. Dají se díky nim budovat mezilidské vztahy, což je ve své podstatě hlavním úkolem vnitřní komunikace (Kovaříková, 2016, s. 56). Osobní komunikace se uskutečňuje pomocí osobních komunikačních kanálů, bezprostředního kontaktu a je nejběžnější komunikací v organizaci (Bedrnová a kol., 2012, s. 340).

Velikou výhodou využívání těchto komunikačních kanálů je to, že je poskytována okamžitá zpětná vazba. Zároveň pokud zaměstnanci něčemu nerozumí, tak se mohou doptat a stanoviska si vyjasnit (Weihrich a Koontz, 1998, s. 516).

#### **Rozhovor „tváří v tvář“**

Komunikaci „tváří v tvář“ lze označit za nejběžnější komunikační kanál, přestože ho lze také označit za nejproblematictější (Armstrong a Taylor, 2015 s. 502). O tomto druhu komunikačního kanálu lze zároveň říci, že se mu při komunikaci nelze vyhnout. I když ke komunikaci „tváří v tvář“ dochází kolikrát nevědomky, pomáhá nadřízeným pracovníkům a kolegům získávat důležité informace (Kovaříková, 2016, s. 56). Rozhovor „tváří v tvář“ nelze používat jako jediný komunikační kanál, zejména ve chvílích, kdy jsou předávané informace důležité, protože mohou v rozhovoru zaniknout (Armstrong a Taylor, 2015 s. 502). Tento komunikační kanál může zároveň pomoci k rychlému odstranění nebo omezení vzniku komunikačního šumu či nedorozumění na jedné z komunikujících stran (Holá, 2006, s. 61).

#### **Porady**

Porady se dají zařadit mezi nejvýznamnější prostředek osobní komunikace. V rámci porad dochází k předávání nejdůležitějších informací pracovníkům (Bedrnová a kol., 2012, s. 341). Může se na nich dospět k nejrůznějším řešením problémů. Na poradách se podřízeným pracovníkům rozdávají úkoly nebo se probírají různé důležité otázky (Kovaříková, 2016, s. 56).

Porada, ale může mít i velmi nízkou efektivitu, pokud se na ni vedoucí pracovník dostatečně nepřipraví nebo ji nedokáže vést či zorganizovat. Aby byla úspěšná, měl by

na ní dát vedoucí pracovník prostor pro různé dotazy a zároveň by podřízení pracovníci měli mít prostor na vyjádření názorů či jejich obav, což by mělo vést k diskusi. Na poradách lze používat i různé techniky, aby se docílilo zisku velkého množství nápadů a podnětů od podřízených pracovníků. V rámci porady by mělo docházet k pořizování zápisu, který umožňuje zpětnou kontrolu (Bedrnová a kol., 2012, s. 341).

### **Firemní mítinky**

Firemní mítinky jsou shromáždění všech zaměstnanců celé firmy nebo pouze zástupců jednotlivých týmů organizace, pokud není možné přizvat všechny zaměstnance. Tyto mítinky jsou dobrá příležitost pro interní prezentaci firmy. Prezentují se zde strategie firmy pro blízkou budoucnost, organizační změny, pokud k nim dochází nebo i výsledky a úspěchy organizace v minulém období. Je to také skvělá příležitost pro ocenění nejlepších zaměstnanců. Firemní mítinky se obvykle pořádají na začátku nebo na konci roku, a může se tak stát i firemním rituálem (Holá, 2006, s. 63).

### **Společenské a sportovní akce či eventy**

Tyto akce bývají většinou spojené s nějakou příležitostí, kterou může být výročí firmy nebo začátek či konec důležitého období. Společenské a sportovní akce či eventy jsou skvělou příležitostí pro neformální diskusi či získávání zpětné vazby (Holá, 2006, s. 65).

Tyto akce jsou firmami pořádané i za účelem zlepšení vztahů zaměstnanců k zaměstnavateli, ale může se stát, že na mítink nepřejde dostatečný počet zaměstnanců a pak není tento mítink dostatečně efektivní, což firmu stojí spoustu peněz. Na tyto akce mají zaměstnanci organizace většinou možnost přivést i své rodinné příslušníky (Kovaříková, 2016, s. 57 a 58).

### **Teambuildingy**

Teambuilding lze brát jako firemní aktivitu, která se pořádá za účelem stmelení kolektivu. Menší týmy organizace se zapojují do pořádaných teambuildingů, při kterých si členové týmu uvědomují, že tvoří jeden celek, a je dobré držet při sobě. Teambuildingy napomáhají také k navázání neformálních vztahů v týmu, protože se členové kolikrát chovají na těchto akcích jinak než v práci. Za teambuilding lze označit setkání mimo firemní prostředí v rámci, kterého se tým věnuje relaxačním či sportovním aktivitám. Může se jednat o několikadenní akci s pečlivě připraveným programem, ale i o jednověčerní setkání s kulturním programem či večerní posezení. Důležité je si uvědomit, že lepší poznání kolegů

může ukázat i stinné stránky jednotlivých členů týmu a zároveň je třeba počítat i s možností, že všichni se nebudou chtít zúčastnit všech aktivit (Kovaříková, 2016, s. 58).

### 3.3.6 Písemné komunikační kanály

Písemné komunikační kanály mohou osobní komunikační kanály pouze doplňovat při podávání důležitých informací nebo je úplně nahrazovat. Tyto komunikační kanály mají velkou výhodu ve chvíli, kdy si odesílatel chce sdělení uchovat pro budoucí potřeby a zároveň se nechce spoléhat pouze na svou paměť. Je lepší písemnou komunikaci a písemné komunikační kanály využívat v situacích, kdy je sdělení složitější, protože tak dáváme příjemci informace možnost si dané sdělení přečíst opakovaně. Někdy dochází k písemné komunikaci i z legislativních důvodů (Palmer a Weaver, 2000, s. 109).

Písemné komunikační kanály bývají u lidí oblíbené i z toho důvodu, že sdělení projdou tiskárnou a zaměstnanci firmy je proto mohou vzít fyzicky do ruky a odnést si je domů v případě potřeby. Používání těchto komunikačních kanálů se zejména osvědčuje u starších zaměstnanců nebo méně vzdělaných zaměstnanců, popřípadě i tam, kde lidé nedisponují počítačem (Kovaříková, 2016, s. 50).

Tyto komunikační kanály jsou manažery využívány i za účelem uchování informací z porad, jednání, diskusí nebo rozhovorů. Manažeři pak mají možnost se vrátit k dohodnutým závěrům, proto je kladen důraz na jejich archivaci (Holá, 2006, s. 65).

#### **Dopis**

Dopis lze v rámci písemné komunikace označit za oficiální dokument, který musí mít určité náležitosti. Informace obsažené v dopise by měli být přesné, srozumitelné, úplně a tematicky uspořádané. Opomenout nelze ani to, že by dopis měl být napsán spisovnou češtinou. Dopis může mít různé podoby jako je stížnost, sdělení, žádost, poděkování nebo omluvu. Zároveň může mít i podobu výtky v kontextu organizace. Manažeři občas používají dopis v oblasti společenského styku při zvláštních příležitostech. Poté dopis může mít také podobu blahopřání, kondolence nebo i oficiální pozvánky na společenskou akci (Střížová, 2006, s. 92).

Existuje ještě zvláštním druh dopisu, který se nazývá oběžník, který šíří naléhavé nebo aktuální zprávy, které nepočkají do dalšího vydání podnikových novin. Důležitá je u oběžníku rychlá distribuce k členům cílové skupiny, po kterých může být požadováno potvrzení, že oběžník přečetli a vzali na vědomí (Bedrnová a kol., 2012, s. 340).

## **Nástěnky**

Dalším písemným komunikačním kanálem je nástěnka. Nástěnku lze označit za nejzřetelnější a nejznámější písemný komunikační kanál (Armstrong a Taylor, 2015 s. 503). Je důležité na nástěnce hlídat aktuálnost jednotlivých informací, které by měly být důležité (Bedrnová a kol., 2012, s. 340). Pokud je informace dlouhodobějšího typu, je dobré ji vyvěsit právě na nástěnku, protože si ji pracovníci budou moci vždy znovu přečíst. Neznamená to ale, že nelze nástěnku použít i pro denní či aktuální informace. Na nástěnku lze vyvěšovat také denní plnění plánu jednotlivých týmů či informace důležité pro motivaci pracovníků (Holá, 2006, s. 68). Nástěnka by také měla být jednoduše přístupná všem pracovníkům, jinak nedojde k předání informací (Bedrnová a kol., 2012, s. 340). Za nevýhodu lze označit nutnost výměny informací a s tím spojené fyzické úkony nebočasovou prodlevu (Holá, 2006 s. 69).

## **Letáky, plakáty**

Letáky a plakáty lze označit za další písemný komunikační kanál. Prostřednictvím letáků a plakátů lze přinášet aktuální informace nebo pokyny. Vyhotovené plakáty je ideální vyvěšovat na nástěnky nebo je rozdávat jednotlivým zaměstnancům. Praxe ukazuje, že zaměstnanci také věnují pozornost letákům a plakátům, které jsou vyvěšeny třeba i v kuchyňkách, na toaletách nebo v dalších společných prostorách firmy, protože na těchto místech zaměstnanci často stráví čas záležitostmi, které nejsou pracovní, a jsou proto schopni a ochotni věnovat jim svou pozornost (Kovaříková, 2016, s. 51).

## **Časopisy, zpravodaje, noviny a bulletin**

Dalšími komunikačními kanály ve firmách mohou být časopisy, zpravodaje, noviny a bulletin. Tyto komunikační kanály jsou určeny k informování nejen zaměstnanců firmy, ale i partnerů, se kterými firma spolupracuje (Bedrnová a kol., 2012, s. 340).

V těchto prostředcích komunikace firma informuje zaměstnance a partnery o výsledcích firmy či jejích aktivitách (Armstrong a Taylor, 2015 s. 503). Mohou zaměstnance informovat i o tom, co vedení plánuje a jaké dopady na zaměstnance to bude mít. Zvyšuje se tak identifikace zaměstnanců s podnikem, protože o podniku získají více informací a vědí kam jeho vývoj směřuje (Bedrnová a kol., 2012, s. 340).

V časopisech, novinách, zpravodajích a bulletiněch se objevují i data přímo nesouvisející s aktivitami firmy, ale mají sloužit pro motivaci zaměstnanců (Janda, 2004

s. 91). Zároveň se zde může objevit i anketa, prostřednictvím které získají manažeři odpovědi na důležité otázky (Bedrnová a kol., 2012, s. 340).

Nevýhodou těchto komunikačních kanálů je velká nákladnost tisku či vyšší nároky na technickou stránku, nebo to, že vydávání časopisu musí někdo zastřešit. Důležité u časopisů, novin, zpravodajů a bulletinů je zejména to, aby zaměstnance nenudily, ale něčím je zaujaly a zaměstnanci měli tak motivaci si je přečíst (Kovaříková, 2016, s. 51).

### **Výroční zprávy**

Výroční zprávy jsou dalším komunikačním kanálem v organizaci. Tyto zprávy bývají součástí business plánu a poskytují shrnutí všech důležitých informací o aktivitě firmy. Nejsou určeny jen zaměstnancům firmy, ale i veřejnosti a partnerům firmy. Ve výroční zprávě lze najít ukazatele o tom, jak firma prosperuje. Objevují se zde i informace o ukončených projektech či reference bývalých spokojených zákazníků. Základem výroční zprávy je, aby vyznívala pozitivně a zdůrazňovala úspěchy firmy. Zároveň, ale musí obsahovat jen pravdivá a nezkreslená fakta, která odpovídají skutečnosti. Výroční zpráva také obsahuje budoucí plány firmy a informace o jejím dalším směřování či cílech a strategiích (Holá, 2006, s. 67).

### **Manuály, návody a pracovní postupy**

V kontextu písemných komunikačních kanálů nelze opomenout ani manuály, návody a různé pracovní postupy. Tyto materiály pomáhají zaměstnanců přímo při práci, kterou ve firmě vykonávají (Kovaříková, 2016, s. 51). Sepsání a následné předání těchto materiálů zaměstnancům firmy může velmi pomoci jejich celkovému pracovnímu výkonu a efektivitě celé firmy. Může se jednat třeba o soupis všech pracovních míst a jejich kompetencí či povinností, které pracovník v rámci této pozice má. Zároveň v těchto materiálech může být sepsáno i to, za co jsou jednotliví zaměstnanci zodpovědní či jaké úkony a činnosti z jejich pozice vyplývají (Holá, 2006, s. 67).

### **Schránky**

Schránky jsou dnes na pracovišti čím dál častějším komunikačním kanálem, i protože se u nás rozšiřuje povědomí o whistleblowingu. Mohou se v nich objevit různé připomínky, návrhy či nápady. Výhodou schránek je to, že kolikrát má zaměstnanec pocit, že těmito připomínkami a nápady bude manažera pouze vyrušovat od práce, pokud za ním přijde

osobně, a pak by se k manažerovi nikdy nedostaly. Zároveň může mít zaměstnanec strach za manažerem jít osobně, a tak připomínku hodí do schránky (Janda, 2004, s. 91).

### 3.3.7 ICT a elektronické komunikační kanály

V posledních letech dochází k velikému rozvoji elektronických komunikačních kanálů z důvodu stále větší elektronizace ve firmách (Veber, 2021, s. 202). Tyto kanály v případě správného a také pravidelného používání umožňují velice efektivní komunikaci mezi zaměstnanci firmy, ale i s partnery mimo ni. Elektronické komunikační kanály umožňují oslovit větší skupinu lidí najednou a napomáhají k rychlejšímu přenosu informací. Jsou zároveň dostupné i mimo firmu a může je tak zaměstnanec využívat i mimo pracovní dobu, při práci z domova nebo i z velké vzdálenosti (Bedrnová a kol., 2012, s. 338). Umožňují přijímat nebo zasílat vedle zpráv i datové soubory v digitální podobě (Veber, 2021, s. 202). Každá firma využívá elektronickou komunikaci a elektronické komunikační kanály v jiné míře, protože k tomu musí mít určité technologické, personalistické a organizační předpoklady (Kovaříková, 2016, s. 52).

V souvislosti s rozvíjející se elektronizací se stále více mluví o pojmu ICT, který v překladu znamená Informační a Komunikační Technologie. Do těchto technologií se dá zařadit právě i elektronické komunikační kanály.

#### ICT

ICT neboli informačními a komunikačními technologiemi se podle definice Ministerstva obchodu a průmyslu (2006, s. 2) rozumí „*Hardwarové a softwarové prostředky pro sběr, přenos, ukládání, zpracování, distribuci a zabezpečení dat.*“

Bruckner (2012, s. 15) má podobnou definici jako Ministerstvo průmyslu a obchodu, ale zmiňuje v ní mimo jiné i to, že ICT slouží pro vzájemnou komunikaci technologických komponent a lidí.

ICT zahrnuje všechny informační technologie, které se používají pro práci s informacemi a komunikaci (Bezpalec, 2015).

Lze konstatovat, že ICT zahrnuje i technologie jako jsou počítače, mobilní telefony, ale i internet a s těmito technologiemi spojené systémy, procesy a aktivity. Tyto aktivity a procesy se podílejí na zpracování, zobrazení, skladování a přenosu dat a informací elektronickou cestou (Český statistický úřad, 2014 s. 1). Informační a komunikační technologie jsou již dnes používány skoro u 96 % podniků, které mají více než 10 zaměstnanců (Český statistický úřad, 2023 s. 1).



## **Intranet**

Jedním z elektronických komunikačních kanálů je intranet. Intranet je interní počítačová síť ve firmě, která je založená na protokolech TCP/IP, což je stejná protokolová architektura, která je určena pro komunikaci v počítačových sítích typu internet. Intranetová síť je ve vlastnictví firmy a je přístupná pouze oprávněným osobám a zaměstnancům. Fungování intranetových webových stránek je velmi podobné tomu, jak se chovají webové stránky na internetu, ale jsou zajištěny před neoprávněným přístupem a používají se ke sdílení interních informací (Holá, 2006, s. 69).

Intranet je v souvislosti s elektronickou komunikací ve firmě velmi vyhledávaný. Jsou ale i firmy, ve kterých do intranetu investovali spoustu finančních prostředků, ale zaměstnanci ho nevyužívají. Intranet má veliký význam ve firmách, ve kterých jsou zaměstnanci rozptýleni na více pobočkách či pracovištích. Zároveň je výhodný i pro firmy, které nabízejí většině svých pracovníků práci z domova. Informace se tak dostanou k zaměstnancům online a zajistí se tak jejich neustálá informovanost o dění ve firmě a mohou být tak propojeni i s centrálou firmy (Kovaříková, 2016, s. 52). Oboustranná komunikace je jednou z výhod intranetu. Firma může zaměstnance třeba vyzvat, aby odpovídali pomocí intranetu na určité otázky nebo je zapojit do nějakého průzkumu (Armstrong a Taylor, 2015 s. 502). Lze tak zamezit častému zasílání hromadných mailů. Intranet umožňuje využít v rámci komunikace nejen textové, ale i obrazové materiály, jako jsou obrázky či videa (Kovaříková, 2016, s. 52). Na intranetu se objevují i informace, které se dějí v reálném čase. Intranet je vlastně taková nástěnka v elektronické podobě (Holá, 2006, s. 69).

## **E-mail**

Dalším elektronickým komunikačním kanálem je elektronická pošta, kterou lze zkráceně označit jako e-mail. Tento komunikační kanál umožňuje rychlejší informování více lidí o více věcech najednou. Pokud zaměstnanci mají počítač, je levnější používat e-mail než posílat dopisy. Elektronická pošta nemusí být využívána pouze v organizaci, ale lze pomocí ní komunikovat s lidmi po celém světě. Neočekává se zde okamžitá odpověď, protože k příjemci sdělení se zpráva dostane, i když právě není u počítače (Střížová, 2006, s. 95, 150).

Rychlost a jednoduchost zasílání informací pomocí e-mailu, je nejen jeho velikou výhodou, ale i nevýhodou. V dnešní době stále roste popularita e-mailu a používá ho dnes již skoro každý s přístupem k internetu, a právě proto je jednoduché mít vlastní e-mailovou

schránku zahlcenou spoustou zpráv. Pokud zaměstnanec začne mít e-mailovou schránku zahlcenou různými e-maily, může pak jednoduše minout důležité informace, které byly zaslány vedením firmy. Zároveň další nebezpečí tohoto komunikačního kanálu spočívá v pocitu, že komunikace je neosobní. Pokud je e-mail nevhodně formulován, může dojít ke komunikačnímu šumu, kterému by při osobní komunikaci nedošlo. E-mailu by proto nemělo být zneužíváno a nemělo by se zapomínat i na osobní komunikaci. E-mail se dá využít jako výborný nástroj pro rekapitulaci již osobně podaných informací či pro doplňující otázky zaměstnanců na manažery a naopak (Kovaříková, 2016, s. 53 a 54).

Kovaříková (2016, s. 54) doporučuje zasílat e-mailem pouze důležité informace ze stejných e-mailových adres, které již zaměstnanci znají.

### **Telefonování a videokonference**

Telefonování a videokonference jsou dnes běžnou součástí nejen osobního, ale i pracovního života (Střížová, 2006, s. 63). Tyto komunikační kanály slouží především k rychlé a operativní komunikaci mezi zaměstnanci. Využívají se i pokud jsou zaměstnanci daleko od sebe (Kovaříková, 2016, s. 54). U telefonování bývá problémem, že se zaměstnanci neumí vyjadřovat konkrétně a úsporně. Je důležité si uvědomit, že již v prvních vteřinách telefonátu si příjemce sdělení udělá představu o osobě či náladě, kterou sdělovatel informací má. Komunikace po telefonu anebo pomocí videokonference je určitě účinnější než dopis nebo e-mail, ale osobní komunikaci stále nepřekoná (Střížová, 2006, s. 63).

Při použití videokonferencí může být komunikace účinnější než klasické telefonování, protože osoby se vzájemně vidí a komunikují tak mezi sebou jako kdyby stáli „tváří v tvář“ (Veber a Srpová, 2012, s. 226). Veber a Srpová (2012, s. 226) zmiňují, že „*k uskutečnění tohoto způsobu komunikace je potřeba zajistit kameru, mikrofon, reproduktory a dále konferenční software.*“

Právě videokonference umožňují telefonické porady, kdy se hovoru v dané chvíli může účastnit více lidí. Telefonické porady se požívají ve chvílích, kdy je potřeba udělat důležité rozhodnutí, ale účastníci jsou od sebe moc daleko (Mikuláščík, 2010 s. 262).

### **Firemní televize, rozhlas**

Tyto komunikační kanály se využívají spíše ve velikých firmách, protože pro jejich fungování je potřeba mít ve firmě již určité vybavení. Tyto komunikační kanály nejsou finančně nákladné jen, co se týče vybavení, ale i produkce obsahu. Výhodou firemní televize

a rozhlasu je možnost oslovit více zaměstnanců, a proto mohou být při komunikaci v organizaci velice přínosnými komunikačními kanály (Kovaříková, 2016, s. 54).

Pomocí firemní televize a rozhlasu lze předávat zaměstnancům aktuální informace a zpravodajství o životě ve firmě. Firemní televize může být vhodná i při představování firmy novým zaměstnancům, k předání nejdůležitějších informací o firmě, a k lepší adaptaci těchto zaměstnanců do firmy. Televize a reproduktory je dobré umístit do oblasti recepce či jídelny firmy a na další místa ve firmě, kde dochází ke shlukování zaměstnanců z celé firmy (Holá, 2006, s. 69).

Úskalím těchto médií může být špatná volba řečníka. Pokud budou mít posluchači či diváci pocit, že je daný projev čtený nebo působí na diváky nervózně a nepřírozně, nebude brát příjemce sdělení předávané informace vážně. Pokud bude mít příjemce sdělení pocit, že řečník nemluví přímo k němu, nebude opět věnovat řečníkovi velikou pozornost (Střížová, 2006 s. 62).

### **Instant messaging**

Tento komunikační kanál umožňuje okamžitou výměnu zpráv po síti. Je navržen, na rozdíl od e-mailu, pro komunikaci v reálném čase. Zpráva se příjemci sdělení zobrazí téměř ihned po odeslání odesílatelem a příjemce sdělení na ní může tak ihned reagovat. Většinou si jednotlivé strany mezi sebou vyměňují krátké zprávy. Aplikace instant messagingu mají uživatelem vytvořený seznam všech jeho kontaktů, kde se zobrazuje, které uživatelské kontakty jsou právě on-line. Každý tedy tak vidí, zda může s uživatelem na druhé straně komunikovat či nikoliv (Střížová, 2006, s. 154).

Nevýhodou tohoto komunikačního kanálu je nutnost být připojený na síť, ať už firemní LAN nebo internet. Zároveň každý pracovník, který instant messaging používá potřebuje mít přístup k počítači nebo k mobilnímu telefonu či tabletu (Veber a Srpová, 2012, s. 225 a 226). Organizace musí na začátku investovat do aplikace, kterou budou její zaměstnanci používat. Neexistuje ale jednotný standard těchto aplikací, takže bohužel uživatelé různých aplikací mezi sebou nemohou komunikovat (Střížová, 2006 s. 154).

Následné investice už pak většinou, ale nejsou potřeba, a to je jedna z výhod tohoto komunikačního kanálu (Veber a Srpová, 2012, s. 225 a 226).

### **Informační systém**

V dnešní době je stále důležitější, aby manažeři uměli pracovat s rozsáhlými objemy dat a vyznali se v nich. Je také třeba, aby měli schopnost z těchto dat odvozovat relevantní

závěry a na základě těchto závěrů se rozhodovat. K tomu, aby manažeři byli úspěšní ve své práci jim dopomáhají právě informační systémy, a zásadně tak ovlivňují jejich práci s daty, informacemi, ale i způsoby rozhodování a komunikace (Tvrdíková, 2008, s. 17).

Podle Tvrdíkové (2008, s. 18) „*Informační systém lze definovat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení.*“

Dle Střížové (2006, s. 146) „*Informační systém je funkční organizační součástí, která se skládá z hardwarových, softwarových a lidských zdrojů, Jeho účelem z hlediska organizace jako celku je monitorovat a kontrolovat její fungování. Pro komunikaci a následná rozhodnutí má mimořádný význam aktuálnost informací v informačním systému a rychlost a snadnost jejich získání.*“

Informační systém napomáhá eliminovat osobní komunikaci, protože filtruje, zpracovává a distribuuje potřebné informace a díky tomu dochází k redukci informačního přetížení v některých částech organizace. Úlohou informačního systému je zabezpečení formální komunikace, která původně probíhala písemnou formou a byla ustálená a rutinní. Jazyk, který se v informačním systému používá je ustálený, což znamená, že termíny jsou jednotné a standardizované. Komunikace v rámci informačního systému směřuje k příslušným zaměstnancům, který je tak zbaven komunikačních bariér. Informace mohou nabývat v informačním systému různých podob např. textových dokumentů a zpráv, videoprojekcí, grafických vyjádření (Střížová, 2006, s. 146).

Informační systém se skládá z následujících 6 komponent:

- **Hardware** – technické prostředky (Veber a Srpová, 2012, s. 223). Jsou ve formě počítačových systémů různého druhu a velikosti. Dále do této skupiny lze zařadit komunikační zařízení a periferní zařízení, které jsou napojeny do počítačové sítě a připojeny na paměťový subsystém z důvodu práce s velkým objemem dat (Tvrdíková, 2008, s. 19).
- **Software** – lze rozdělit na dvě kategorie: Systémové programy a Aplikační programy. Systémové programy se starají o kontrolu ovladače zařízení, který se stará o komunikaci s hardwarem, pokud je to vyžadováno (Goyal a Gupta, 2020, s. 3). Aplikační programy si lze představit jako programové prostředky zabezpečující komunikaci systému s reálným světem (Tvrdíková, 2008, s. 19).

V rámci informačního systému zajišťují práci s daty a zároveň řeší řadu běžných provozních úloh uživatelů (Veber a Srpová, 2012, s. 223).

- **Orgware** – organizační prostředky, které jsou tvořeny souborem pravidel a nařízení, Tyto organizační prostředky definují provoz a využívání informačního systému a informačních technologií (Tvrdíková, 2008, s. 19; Veber a Srpová, 2012, s. 223).
- **Peopleware** – lidská složka, která se zabývá otázkami týkajícími se adaptace a fungování člověka v počítačovém prostředí, ve kterém pracuje (Tvrdíková, 2008, s. 19). Je tedy tvořena nejen obsluhou informačního systému, ale i jeho uživateli (Veber a Srpová, 2012, s. 223).
- **Reálný svět** – jedná se o kontext informačního systému, což si lze představit jako legislativu, normy a informační zdroje (Tvrdíková, 2008, s. 19).
- **Data** – pod daty si lze představit holá fakta a znaky o jakémkoliv předmětu či osobě. Pomocí zpracování dat lze dostávat informace, které pro nás budou přínosné (Goyal a Gupta, 2020, s. 4).

Informační systém má tři dimenze kombinující management, organizaci a technologii. Pokud chceme informace používat efektivně, je potřebné rozumět všem třem dimenzím. Organizační dimenze obsahuje veškerou hierarchii organizace, procesy v ní a vnitřní politiku. Dimenze managementu jsou veškeré cíle, strategie a plány dané organizace, kterými se zabývají různí pracovníci podle úrovně jejich řízení. V této dimenzi pomáhá informační systém přidělovat či koordinovat práci pracovníků a pomáhá jim rozhodovat. Technologickou dimenzi si lze představit jako nástroj informačního systému. Obsahuje celý hardware i software informačního systému (Goyal a Gupta, 2020, s. 6).

## 4 Vlastní práce

Výzkum k praktické části bakalářské práce byl prováděn na jednom z ministerstev České republiky v Sekci informačních technologií. Pracovníci ministerstva si přáli zůstat v naprosté anonymitě, a proto nebude v této práci uveden název ministerstva, na kterém výzkum proběhl.

Pro výzkum byla vybrána Sekce informačních technologií ministerstva XY (dále jen „ministerstvo“). Výzkum proběhl v části ministerstva z důvodu složité organizační struktury a politické situace. Výzkumné otázky byly pokládány na základě zkušeností autorky z měsíční stáže v této sekci.

### 4.1 Představení organizace

V této práci nelze představit jednotlivé agendy a podřízené úřady ministerstva, neboť by došlo k jednoznačné identifikaci ministerstva, na kterém výzkum probíhal.

Hierarchické členění všech ministerstev je obdobné. Na vrcholu hierarchického členění je úřad ministra a ministr, který řídí své náměstky. V hierarchickém členění na další úrovni následují jednotlivé sekce. Do každé sekce jsou zařazeny jí podřízené odbory a odbory se následně dělí na jednotlivá oddělení. Manažer sekcí je na pozici vrchního ředitele sekce. Manažerem odborů je pak ředitel odboru a následují vedoucí oddělení. Obrázek č. 1 znázorňuje výše popsané hierarchické členění ministerstva. Některé odbory, které jsou pro fungování ministerstva stěžejní, nemusí být v sekci, ale jsou řízeny přímo úřadem ministra. Nejméně lze na ministerstvu najít sekcí a nejvíce oddělení. Počet zaměstnanců ministerstva se odvíjí od počtu systematizovaných služebních míst.

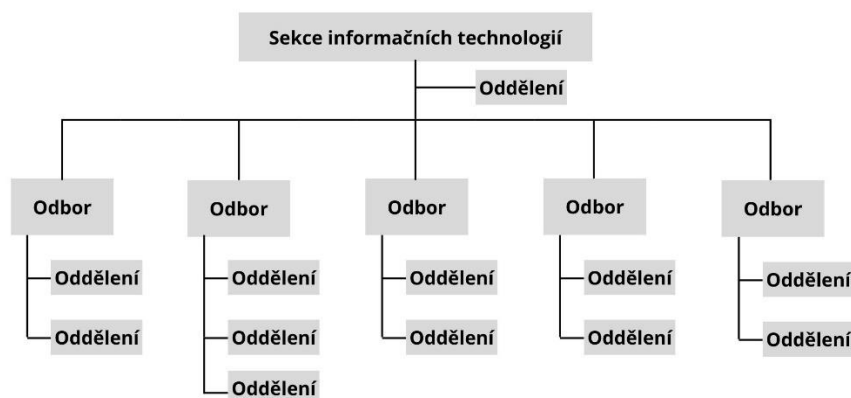
Obrázek 1 Hierarchické členění ministerstva



Zdroj: vlastní zpracování

V sekci informačních technologií, kde jsem výzkum prováděla je pět odborů. V každém odboru jsou dvě oddělení, až na jednu výjimku, kde jsou oddělení tři. Jedno oddělení je řízeno přímo vrchním ředitelem sekce, a proto toto oddělení není organizačně zařazeno v odboru. Dohromady má Sekce informačních technologií dvanáct oddělení, organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 2. Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních není stejný.

Obrázek 2 Organizační struktura Sekce informačních technologií



Zdroj: vlastní zpracování

Počet oddělení, odborů i sekcí se může měnit. Často dochází ke vzniku nových oddělení nebo ke sloučení oddělení v rámci jednoho odboru. Počet služebních míst je stanoven tím, kolik systematizovaných služebních míst je dané sekci či odboru přiděleno.

Všichni zaměstnanci Sekce informačních technologií nepracují v jedné budově. Ministerstvo má více budov, a proto někteří zaměstnanci této sekce pracují na odloučených pracovištích ministerstva, které jsou umístěny v jiných budovách než v budově hlavní. Sekce informačních technologií zároveň spolupracuje s velkým množstvím dodavatelských firem v rámci různých projektů, dodávaných programů nebo v rámci zajištění fungování ministerstva po stránce informačních a komunikačních technologií.

## 4.2 Výzkumné metody a předpoklady výsledků

V bakalářské práci byl výzkum proveden kvalitativní a kvantitativní metodou. Za kvalitativní metodu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který se vyznačuje tím, že využívá výhody a odstraňuje nevýhody volného a strukturovaného rozhovoru. U polostrukturovaného rozhovoru má tazatel předem připravené okruhy témat nebo otázek, které budou předmětem rozhovoru. Pořadí otázek nemusí být u tohoto typu rozhovoru

striktně dodrženo. Tazatel může částečně modifikovat formulace pokládaných otázek. Důležité je však žádnou otázku nevynechat a lze pokládat i doplňující dotazy (Reichel 2009, s.111 a 112).

Výzkum kvantitativní metodou byl proveden pomocí dotazníků. Tato metoda se vyznačuje písemnou formou dotazování. V rámci tohoto výzkumu byl zvolen strukturovaný dotazník, kdy je pořadí otázek jasně dané a má jakousi podobu formuláře.

V kapitole s názvem Analýza výsledků dotazníkového šetření byly odpovědi respondentů vyhodnocovány pomocí prosté nebo vážené formy aritmetického průměru (Reichel 2009, s. 119).

V tabulce č. 2, v grafech č. 7, 8, 17 a 18 jsou odpovědi vyhodnocovány pomocí váženého aritmetického průměru. Tyto grafy interpretují otázky v dotazníku, ve kterých respondenti přidělovali body sestupně k jednotlivým možnostem. Dle Hošková a kol. (2021, s. 45) byl použit následující vzorec pro výpočet váženého aritmetického průměru:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{n} \quad (1)$$

Naopak v grafu č. 10 byla využita prostá forma aritmetického průměru. V této otázce respondenti vybírali u každé situace jednu ze dvou nabídnutých možností. Vzorec pro výpočet aritmetického průměru v prosté formě je dle Hošková a kol. (2021, s. 45) následující:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2)$$

Výzkumné předpoklady (VP) jsou určeny na základě poznatků vycházející z teoretických východisek práce, literatury použité při psaní teoretické části práce a mých znalostí zkoumaného prostředí.

**VP1: Osobní komunikace je nejpoužívanější formou komunikace.**

**VP2: E-mail je nejpoužívanějším elektronickým komunikačním kanálem.**

**VP3: Porady probíhají v odděleních i v odborech minimálně jednou týdně a je na nich pořizován zápis.**

### 4.3 Polostrukturované rozhovory

Kvalitativní výzkum probíhal pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažery Sekce informačních technologií. Polostrukturované rozhovory proběhly v lednu roku 2024. Celkem se uskutečnilo pět rozhovorů s manažery dvou úrovní Sekce informačních



technologií. Rozhovory probíhaly osobně přímo na ministerstvu, kromě jednoho, který se z důvodu nepřítomnosti manažera na pracovišti uskutečnil telefonicky. Každý rozhovor obsahoval sedm okruhů otázek, kde každý okruh otázek se věnoval jednomu tématu zkoumané problematiky. V kapitole s názvem Analýza výsledků rozhovorů budou odpovědi manažerů interpretovány.

#### 4.3.1 Charakteristika respondentů

Tabulka 1 Charakteristika respondentů polostrukturovaného rozhovoru

	Pozice	Počet podřízených	Funkci vykonává	Vzdělání
<b>Manažer A</b>	Vedoucí oddělení	5	11 let	Vysokoškolské
<b>Manažer B</b>	Vedoucí oddělení	5	2 roky	Vysokoškolské
<b>Manažer C</b>	Vedoucí oddělení	4	1 měsíc	Vysokoškolské
<b>Manažer D</b>	Ředitel odboru	13	30 let	Vysokoškolské
<b>Manažer E</b>	Ředitel odboru	13	10 let	Vysokoškolské

Zdroj: vlastní zpracování

Za podřízené jsou bráni pouze zaměstnanci Sekce informačních technologií, nejsou do toho započítáváni zaměstnanci dodavatelských firem nebo externí subjekty.

#### 4.3.2 Analýza výsledků rozhovorů

##### 1. Okruh otázek

*Otázka: Jaký druh komunikace preferujete při komunikaci se svými podřízenými?*

Všichni manažeři preferují při komunikaci se svými podřízenými neformální komunikaci. Tři manažeři, kteří vykonávají pozici nejkratší dobu, zároveň podotýkají, že musí řešit některé úřední záležitosti oficiální formální cestou, protože ministerstvo je úřad. Záleží podle nich však na konkrétní situaci a pokud si mohou vybrat, tak komunikují neformálně.

##### 2. Okruh otázek

*Otázka: Jaké bariéry se objevují v komunikaci, když komunikujete se svými podřízenými?*

Manažer, který pozici vykonává dva roky, během rozhovoru ve své odpovědi poukázal na to, že každý člověk komunikuje jinak, a proto je nutné přizpůsobit každou komunikaci tomu s kým komunikuje. Pokud respektuje rozdílnost podřízených, bariéry v komunikaci se

poté nevyskytují. Celkově manažeři bariéry v komunikaci moc nevnímají. Pokud se bariéry v komunikaci vyskytnou, tak dochází podle nich k vzájemnému nepochopení komunikujících, které není těžké odstranit. Ke vzájemnému nepochopení občas dochází i z toho důvodu, že neexistuje jednotná terminologie, a tak se někdy stává, že pro jednu a tu samou věc se používají různé názvy, a naopak pro různé věci se používají shodné názvy. Zároveň některé věci nejsou 100 % zakotvené v metodikách anebo zaměstnanci neznají předpisy, a to způsobuje již výše zmíněné vzájemné nepochopení a také to komunikaci zdržuje.

### **3. Okruh otázek**

*Otázka: Jak často komunikujete se svými podřízenými?*

Ředitelé odborů uvádějí, že se svými podřízenými komunikují na denní bázi. Naopak vedoucí oddělení komunikují se svými podřízenými spíše jednou týdně. Toto je dáno tím, že někteří jejich podřízení mohou sedět na různých budovách nebo mají samostatné úkoly, a tak není potřeba s podřízenými komunikovat denně. V případě potřeby s podřízenými komunikují i častěji než jednou týdně.

*Otázka: Myslíte si, že dostáváte od podřízených dostatečnou zpětnou vazbu a jak se k vám tato zpětná vazba dostává?*

Tři manažeři, kteří pozici vykonávají nejdéle, zmiňují že se k nim dostává dostatečná zpětná vazba od podřízených. Jeden z manažerů, který je na pozici dva roky, podotýká, že záleží na každém jeho podřízeném, od některých zpětnou vazbu nikdy nedostane. Manažer, který vykonává funkci pouze měsíc uznává, že se k němu zpětná vazba dostatečně nedostává. Zároveň, ale dodává, že to může být i tím, že je se svými podřízenými v kontaktu pouze krátce.

Manažeři zmiňují, že při vzájemném nepochopení je, díky zpětné vazbě od podřízených, toto vzájemné nepochopení rychle odstraněno. Dva manažeři, kteří jsou na pozici nejdéle odpovědělí, že odstranění vzájemného nepochopení probíhá většinou tak, že za nimi podřízení přijdou. Z tohoto vyplývá, že vzájemné nepochopení bývá odstraněno pomocí osobních komunikačních kanálů, specifitěji pomocí rozhovoru „tváří v tvář“.

### **4. Okruh otázek**

*Otázka: Jaké konkrétní komunikační kanály používáte?*

Komunikačních kanálů, které manažeři používají je celé řada. Co se týká osobních komunikačních kanálů, tak komunikují pomocí rozhovoru „tváří v tvář“ a také porad.

Někteří manažeři zmínili písemné komunikační kanály. Jeden z manažerů, který je na pozici měsíc, odpověděl, že je používá pouze pro čistě formální komunikaci, a to v podobě nějakého sepsaného rozhodnutí. Druhý, který vykonává pozici nejdéle, využívá také písemný komunikační kanál pro formální komunikaci, které se nazývá referátník<sup>1</sup>. Tento komunikační kanál lze označit za jeden z nejformálnějších komunikačních kanálů. Naopak elektronických komunikačních kanálů manažeři vyjmenovali celou řadu. Mezi elektronické komunikační kanály, které byly zmíněny, patří e-mail, telefonování, instant messaging (přes různé aplikace a MS Teams<sup>2</sup>), videokonference a hlasové přenosy přes MS Teams.

*Otázka: Jakou formu těchto komunikačních kanálů využíváte nejčastěji?*

Všichni manažeři se shodli na tom, že nejčastěji komunikují osobně. Z toho vyplývá, že při této komunikaci používají osobní komunikační kanály. Jeden manažer, který je na pozici dva roky také zmiňuje, že pokud osobní setkání není možné, tak poté používá ke komunikaci e-mail nebo telefonuje. Tyto komunikační kanály se řadí mezi elektronické komunikační kanály, takže tuto komunikaci lze považovat za elektronickou.

*Otázka: Existují komunikační kanály, které jsou pro vaši organizaci specifické?*

Tři manažeři, kteří jsou na pozici nejdéle tvrdí, že žádné specifické komunikační kanály v sekci nejsou. Naopak manažer, který zastává pozici dva roky zmiňuje, že pro státní správu je specifická např. spisová služba<sup>3</sup>. Také manažer, který je na současné pozici měsíc a přišel ze soukromé sféry zmiňuje, že nikdy předtím neslyšel o referátníku a ani zatím nezjistil k čemu slouží.

## **5. Okruh otázek**

*Otázka: Co si myslíte o poradách a jejich důležitosti? Jak často děláte porady se svými podřízenými?*

Manažeři přikládají velikou důležitost poradám. Zároveň jeden z manažerů, který je na pozici měsíc, zmiňuje, že porady musí být vyvážené a efektivní, jinak nemají smysl a lze využít jiné komunikační kanály.

---

<sup>1</sup> Referátník je formulář, kde se nachází zpráva o projednávané věci, a na který se zapisuje, jak dokument po ministerstvu obíhal. Referátník obsahuje termín vyřízení, podpis schvalovatelů, a hlavně předpis oběhu, který je důvodem jeho oběhu. Tento písmenný komunikační kanál se používá pro vnitřní oběh dokumentů na ministerstvu. Jde o jakousi formu oběžníku.

<sup>2</sup> Aplikace MS Teams se dá využívat více způsoby. Buď k videokonferencím a hlasovým přenosům, nebo se tato aplikace dá využít i k instant messagingu.

<sup>3</sup> Spisová služba je využívána k evidenci všech dokumentů na ministerstvu. Tato služba je informačním systémem.

Všichni manažeři mají minimálně jednu poradou týdně. Ředitelé odborů mají navíc s svými podřízenými neoficiální operativní poradou každé ráno.

*Otázka: Co je hlavní náplní porad?*

Hlavní náplní porad je podle manažerů synchronizace činnosti jednotlivých členů týmu, řešení projektů, předávání informací, kontrola zadaných úkolů a zadávání nových. Zároveň manažeři na poradách řeší, co se plánuje, co je nového, anebo se snaží zjistit, jestli nenastaly nějaké problémy. Jeden z manažerů, který je na pozici nejkratší dobu, ji také využívá, k již výše zmíněné zpětné vazbě.

*Otázka: Preferujete spíše osobní nebo online porady a vidíte mezi jejich efektivností rozdíl?*

Manažeři spíše preferují osobní porady. Všichni až na jednoho manažera, který je na pozici měsíc, si myslí, že efektivnější jsou osobní porady, a to i z důvodu okamžité zpětné vazby a neverbální komunikace. Zároveň, ale zmiňují, že občas mají porady se zaměstnanci sedícími v jiných budovách nebo s dodavateli, kteří jsou z jiných měst. V tu chvíli se online porada stává efektivnější než porada osobní.

Manažer, který je na pozici měsíc, zmiňuje, že v online a osobních poradách rozdíl vidí, ale z jeho pohledu mohou být efektivní oba typy stejně. Mluví o tom, že pokud je porada osobní, všichni musí dávat pozor, protože ostatní vidí, co kdo dělá. Pokud je porada online, tak často účastníci dělají jinou činnost a poradě nevěnují plnou pozornost. Zároveň upozorňuje na to, že moderátor online porady musí poradu správně vést, jinak bude neefektivní.

*Otázka: V čem vidíte důležitost zápisu z porad a jeho následné sdílení? Děláte na poradách zápis a sdílíte ho s ostatními?*

Pouze jeden manažer, který na pozici vykonává dva roky, dělá zápisy z porad a sdílí ho s ostatními. Další dva manažeři, dělají zápisy z porad jen občas. Jedním z nich je ředitel odboru, který dělá zápis pouze na projektových poradách. Druhý z nich, který je na pozici měsíc, je dělá pouze v tom případě, pokud na poradách řeší něco formálního a má pocit, že je třeba nutně dodržet termíny, poté udělá krátký zápis a rozešle ho e-mailem. Dva manažeři zápis nedělají vůbec. Jeden manažer, který je na pozici nejdéle, zápis nedělá, protože si myslí, že by byl důležitý pouze pokud by si podřízený s nadřízeným či členové týmu

nedůvěřovali. Druhý manažer, který vykonává pozici 11 let, ho považuje za důležitý pouze při jednání s dodavateli ne při poradách s podřízenými.

## **6. Okruh otázek**

*Otázka: Domníváte se, že má elektronická komunikace dominantní postavení při komunikaci s podřízenými?*

Všichni manažeři se shodli na tom, že se nedomnívají, že by měla elektronická komunikace dominantní postavení při komunikaci s podřízenými. Zmiňují, že komunikují s podřízenými hlavně osobně.

*Otázka: Jaké elektronické komunikační kanály využíváte?*

Elektronické komunikační kanály, které manažeři používají byly skoro všechny zmíněny už výše u otázky o komunikačních kanálech. Manažeři využívají elektronické komunikační kanály, mezi které lze zařadit e-mail, telefonování, instant messaging (přes různé aplikace a MS Teams), videokonference a hlasové přenosy přes MS Teams. A také používají spisovou službu, kterou lze považovat za informační systém.

Dva manažeři poukazují na jistou nefunkčnost elektronických komunikačních kanálů. První manažer, který je na pozici nejdéle, poukazuje na to, že už se elektronických komunikačních kanálů začíná využívat velké množství. Druhý manažer, který na tuto nefunkčnost poukazuje vykonává pozici pouze měsíc. Oba poté zmiňují, že díky jednoduchosti používání elektronických komunikačních kanálů přestávají zaměstnanci přemýšlet o tom, co je důležité sdělit a prostě napíšu, co je v danou chvíli napadne. Poté manažerům chodí dlouhé e-maily, ve kterých se těžko hledá podstata sdělení. Upozorňují také na ztrátu informací buď díky dlouhým e-mailům nebo díky nesprávnému používání těchto komunikačních kanálů. Jeden z manažerů poukazuje na to, že občas podřízení dávají do kopie e-mailu nadřízeného, protože mají pocit, že tak bude mít jejich sdělení větší váhu. Jenže z tohoto důvodu je manažer zavalen e-maily, které se ho osobně netýkají a přichází tak o drahocenný čas při hledání e-mailů, které jsou pro něho opravdu důležité.

*Otázka: Který z elektronických komunikačních kanálů využíváte nejčastěji?*

V odpovědích na tuto otázku se manažeři neshodli. Dva manažeři, kteří jsou na pozici nejdéle, uvedli, že nejvíce z elektronických komunikačních kanálů využívají e-mail a další dva manažeři odpověděli, že nejvíce používají ke komunikaci aplikaci MS Teams. Pouze jeden, který vykonává pozici dva roky, zmínil, že nejvíce telefonuje.

## 7. Okruh otázek

*Otázka: Jaký význam má pro Vás neformální setkávání s podřízenými?*

Manažeři se shodují na tom, že pro ně má neformální setkávání s podřízenými veliký význam. Zmiňují, že tak mají možnost lépe poznat své podřízené z lidské stránky.

*Otázka: Kde se neformálně setkáváte s vašimi podřízenými mimo pracoviště např. teambuildingy, různé společenské akce?*

Pouze dva manažeři, jeden, který vykonává pozici měsíc a druhý 10 let, se setkávají s podřízenými i mimo pracoviště. Ale ani jeden z nich se svými podřízenými nepořádá ani neabsolvuje teambuildingy. Pokud se neformálně setkávají mimo pracoviště, jsou to různé obědy nebo setkání nad kávou. Jeden z manažerů, který pozici vykonává 10 let, uvádí, že pořádají i různá neformální setkání v souvislosti s výročími, oslavou narozenin nebo vánočními večírky. Tento manažer se setkává s podřízenými pravidelně i před letními prázdninami, než všichni začnou jezdit na dovolené.

### 4.3.3 Shrnutí výsledků rozhovorů

Manažeři ke komunikaci v Sekci informační technologií používají celou řadu komunikačních kanálů. Z osobních komunikačních kanálů komunikují pomocí rozhovoru „tváří v tvář“ a porad. Rozhovor „tváří v tvář“ je využíván manažery, pokud se vyskytne nějaká bariéra v komunikaci, např. z důvodu nejednotné terminologie a dojde tak ke vzájemnému nepochopení, které je potřeba odstranit. Všichni manažeři mají se svými podřízenými poradů minimálně jednou týdně. Na poradách kromě jednoho manažera nedělají zápis, další z manažerů pořizuje zápis pouze při jednání s dodavateli. Z písemných komunikačních kanálů je používán referátník, který lze označit za jeden ze specifických komunikačních kanálů, které je v sekci využíván. Referátník je zároveň určen pro formální komunikaci, takže není manažery moc využíván i z toho důvodu, že preferují komunikaci neformální. Druhým specifickým komunikačním kanálem je spisová služba, ale ta už spadá do elektronických komunikačních kanálů. Další elektronické komunikační kanály, které manažeři uvedli jsou instant messaging, e-mail, telefonování, videokonference a hlasové přenosy přes MS Teams. Obecně je právě aplikace MS Teams využívána manažery celkem pravidelně. Manažeři přes tuto aplikaci dokonce pořádají online porady. Přestože manažeři odpověděli, že elektronické komunikační kanály nemají dominantní postavení při komunikaci s podřízenými, protože s podřízenými komunikují primárně osobně, používají elektronických komunikačních kanálů celou řadu. Lze tedy usuzovat, že

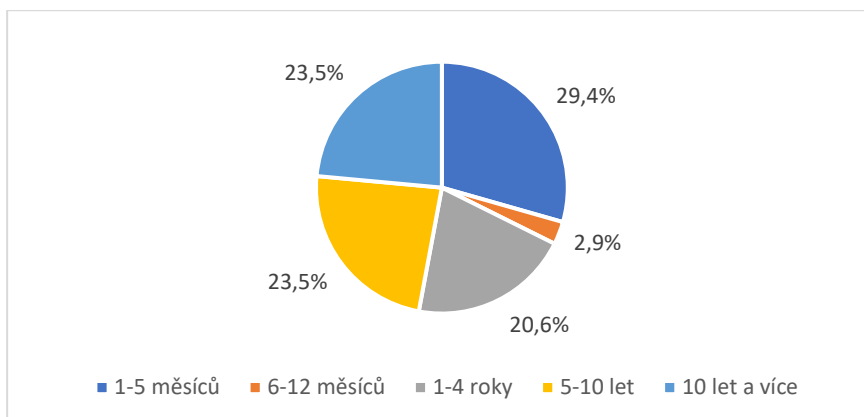
při komunikaci mají informační a komunikační technologie veliký význam. Nejčastěji z elektronických komunikačních kanálů je manažery využíván e-mail, aplikace MS Teams a poté také telefonování. Manažeři během rozhovoru upozorňovali na jistou nefunkčnost elektronických komunikačních kanálů, která spočívá v dostávání velkého množství sdělení pomocí elektronického komunikačního kanálu e-mail. Tato sdělení jsou také často velmi rozsáhlá a manažeři v nich jen těžko hledají podstatu sdělení. Dalším problémem je neustále přibývajícím počet elektronických komunikačních kanálů, a s tím spojené nejasné nastavení pravidel pro jejich používání. Přestože, jak už bylo zmíněno výše, manažeři preferují osobní komunikaci, která probíhá prostřednictvím osobních komunikačních kanálů, tak se ne všichni manažeři setkávají s podřízenými i mimo pracoviště. Pokud se s nimi setkávají, jsou to různé oslavy narozenin, oslavy výročí, společné obědy nebo posezení nad kávou. Žádný z manažerů neorganizuje a ani se neúčastní teambuildingů.

#### **4.4 Analýza výsledků dotazníkového šetření**

Kvantitativní výzkum se uskutečnil v lednu roku 2024 a probíhal formou dotazníků, které byly vytištěny na papíře a rozdány mezi zaměstnance Sekce informačních technologií. Dotazník obsahuje 3 části, kde každá z prvních dvou částí dotazníků je složena ze čtyř otázek a třetí část dotazníku má 1 otázku. První část se věnuje obecným otázkám, které se netýkají komunikace, ale jsou v dotazníku zařazeny z důvodu získání základních informací. Druhá část dotazníku se věnuje komunikaci v odděleních a třetí komunikačním kanálům. Dotazník vyplnilo 34 respondentů z celkových 49 zaměstnanců Sekce informačních technologií. Lze tedy konstatovat, že dotazník vyplnilo 69,4 % všech zaměstnanců této sekce. Sekce informačních technologií má 12 oddělení. Dotazníky se vrátily od zaměstnanců z 11 oddělení, což bylo zjištěno v otázce č. 2 v první části dotazníku. Tato otázka nebude z důvodu zachování anonymity respondentů a ministerstva více interpretována.

#### 4.4.1 Obecné otázky

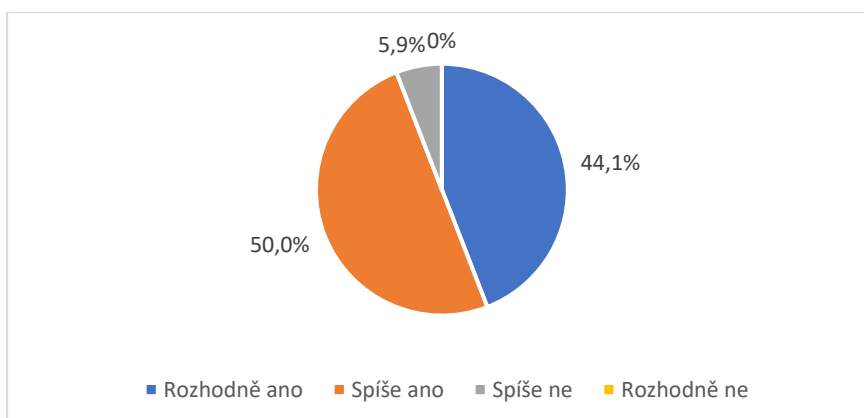
Graf 1 Doba působení v sekci



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů pracuje v sekci pouze 1-5 měsíců, což představuje 29,4 % respondentů. Lze tedy konstatovat, že skoro 30 % z nich je poměrně novými zaměstnanci sekce. Pouze 2,9 % respondentů pracuje v sekci déle než 6 měsíců, ale méně než 1 rok, 20,6 % z nich pracuje v sekci 1-4 roky. Stejný počet respondentů pracuje v sekci 5-10 let a 10 let a více, každá skupina představuje 23,5 % respondentů. Z grafu lze vyčíst, že skoro polovina respondentů pracuje v sekci déle jak 5 let, přesněji je to 47 % respondentů, 67,6 % respondentů pracuje v sekci déle než rok.

Graf 2 Znalost organizační struktury sekce



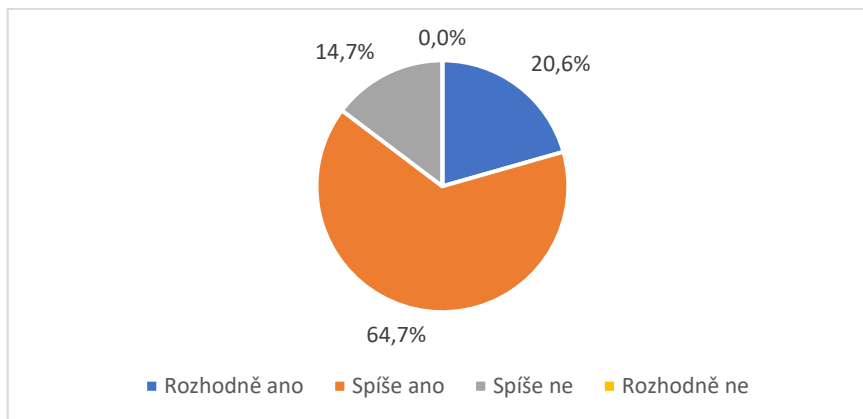
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 2 vyplývá, že 44,1 % respondentů na otázku, jestli znají organizační strukturu sekce odpovědělo rozhodně ano. Spíše ano odpověděla přesně polovina respondentů tedy 50 %. Těch, kteří odpověděli spíše ne, bylo 5,9 % respondentů. Nikdo z respondentů nevyužil při vyplňování dotazníku možnost rozhodně ne. Lze tedy říct, že



všichni respondenti znají alespoň trochu organizační strukturu sekce. Dokonce se dá konstatovat, že 94,1 % respondentů zná organizační strukturu sekce.

Graf 3 Přehled o ostatních zaměstnancích a jejich činnosti v sekci

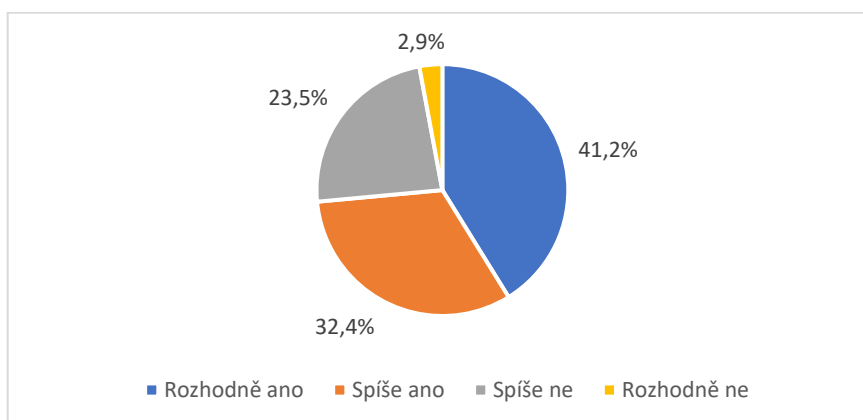


Zdroj: vlastní zpracování

Oproti předchozí otázce, kde organizační strukturu sekce rozhodně znalo 44,1 % respondentů, v této otázce už pouze 20,6 % respondentů odpovědělo rozhodně ano. Což znamená, že pouze necelých 21 % zaměstnanců si je jisto tím, kdo, co a proč v sekci dělá. Dalších 64,7 % respondentů odpovědělo na tuto otázku spíše ano. Také oproti předchozí otázce odpovědělo více respondentů spíše ne, a to 14,7 %. Nikdo, ale neodpověděl rozhodně ne. Lze tedy usuzovat, že zaměstnanci sekce znají organizační strukturu, ale už méně vědí, kdo, co a proč v sekci dělá.

#### 4.4.2 Komunikace v odděleních

Graf 4 Dostatečné množství informací potřebné k výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování

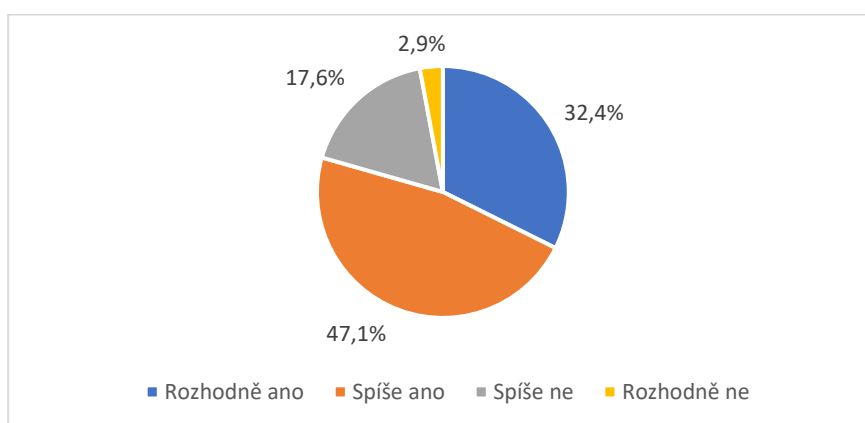
Respondentů, kteří odpověděli, že ke své práci rozhodně dostávají dostatečné množství informací je 41,2 %. Spíše ano na tuto otázku odpovědělo 32,4 % respondentů. 23,5 %

respondentů odpovědělo, že spíše nedostávají dostatečné množství informací potřebných k výkonu jejich práce a 2,9 % respondentů na otázku odpovědělo rozhodně ne. 73,6 % respondentů, což znamená pouze ¾ respondentů má pocit, že dostávají dostatečné množství informací, které k výkonu své práce potřebují. Lze tedy konstatovat, že respondenti dostávají dostatek informací pro výkon své práce. Přesto má 26,4 % respondentů pocit, že se k nim dostatečné množství informací nedostává, z tohoto vyplývá, že by se mělo dbát na zlepšení předávání informací zaměstnancům.

*Otevřená otázka: Jaké slabé stránky vidíte v komunikaci uvnitř oddělení, kde pracujete?*

Na tuto otázku 19 respondentů, což je 56,9 % respondentů, odpovědělo, že v oddělení žádné slabé stránky v komunikaci nevnímají, že jim komunikace přijde v pořádku a dostatečná. Mnoho respondentů také zmiňuje v odpovědi na tuto otázku, že se k nim dostávají informace pozdě a občas dochází i k nedostatečnému předávání těchto informací. V souvislosti s tímto problémem je zmíněno, že k tomu dochází i s ohledem na časté změny pozic zaměstnanců či rychlému a dynamickému vývoji technologií a postupů, které při své práci respondenti používají. Dále je také respondenty zmíněna špatná komunikace s vedením. Dokonce jeden respondent odpověděl, že dostává informací až moc. Pár respondentů také odpovědělo, že je špatná komunikace mezi oddělení v odboru nebo sekci, i když toto nebylo předmětem otázky.

Graf 5 Přehled o činnosti oddělení a o plánovaných změnách na odděleních

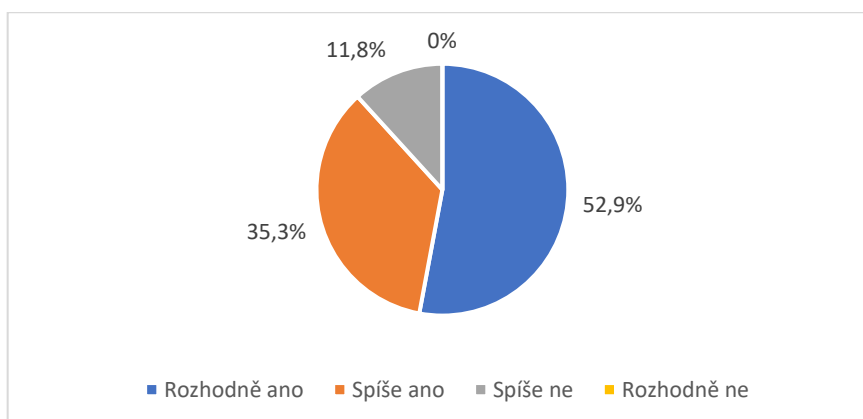


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda mají respondenti přehled o činnosti oddělení a o plánovaných změnách na oddělení odpovědělo 32,4 % respondentů, rozhodně ano. Respondentů, kteří odpovědělo spíše ano je 47,1 %. Respondenti, kteří odpověděli spíše ne je 17,6 %. Pouze 2,9 %

respondentů odpovědělo na otázku, jestli mají přehled o činnosti a plánovaných změnách na oddělení, rozhodně ne. Dá se tedy konstatovat, že zaměstnanci mají přehled o činnosti oddělení, ve kterém pracují, protože rozhodně ano nebo spíše ano odpovědělo 79,5 % respondentů.

Graf 6 Spokojenost s úrovní komunikace v odděleních



Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů je rozhodně spokojená s úrovní komunikace ve svém oddělení, přesněji 52,9 % respondentů. Spíše ano odpovědělo 35,3 % respondentů. Lze tedy konstatovat, že 88,2 % respondentů je s úrovní komunikace ve svém oddělení spokojena. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou obecně spokojeni s úrovní komunikace ve svém oddělení. Pouze 11,8 % respondentů odpovědělo spíše ne a nikdo z respondentů neodpověděl, že by byl rozhodně nespokojen s úrovní komunikace ve svém oddělení.

#### 4.4.3 Komunikační kanály

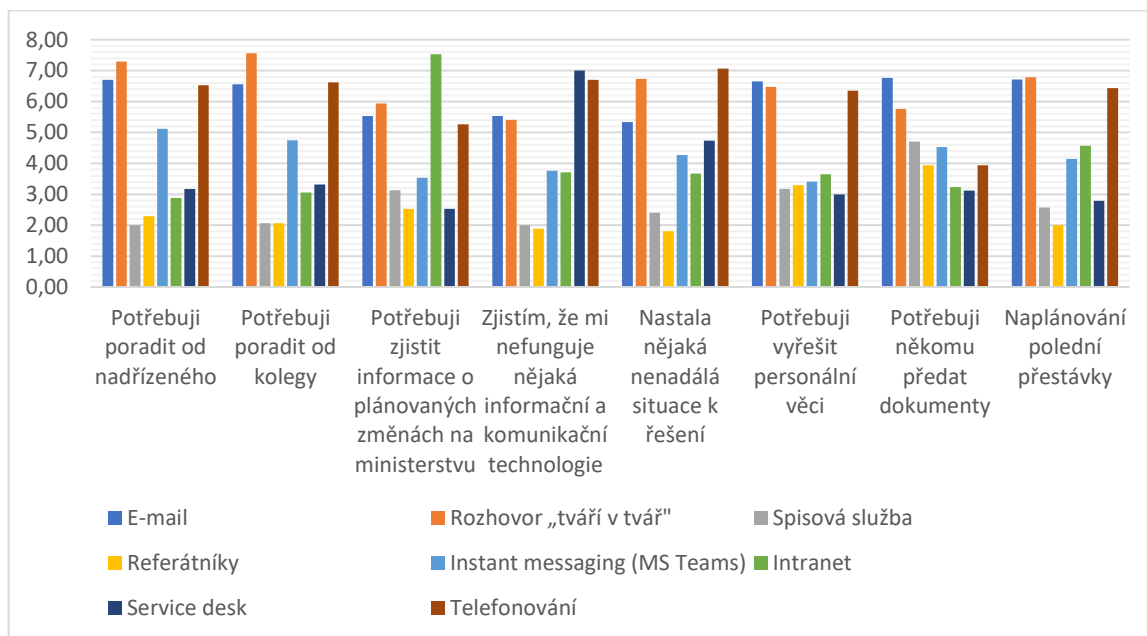
Tabulka 2 Vážené aritmetické průměry vyjadřující používání komunikačních kanálů

	E-mail	Rozhovor „tváří v tvář“	Spisová služba	Referátníky	Instant messaging (MS Teams)	Intranet	Service desk	Telefonování
Potřebuji poradit od nadřízeného	6,71	7,29	2,00	2,29	5,12	2,88	3,18	6,53
Potřebuji poradit od kolegy	6,56	7,56	2,06	2,06	4,75	3,06	3,31	6,63
Potřebuji zjistit informace o plánovaných změnách na ministerstvu	5,53	5,93	3,13	2,53	3,53	7,53	2,53	5,27
Zjistím, že mi nefunguje nějaká informační technologie	5,53	5,41	2,00	1,88	3,76	3,71	7,00	6,71
Nastala nějaká nenadálá situace k řešení	5,33	6,73	2,40	1,80	4,27	3,67	4,73	7,07
Potřebuji vyřešit personální věci	6,65	6,47	3,18	3,29	3,41	3,65	3,00	6,35
Potřebuji někomu předat dokumenty	6,76	5,76	4,71	3,94	4,53	3,24	3,12	3,94
Naplánování polední přestávky	6,71	6,79	2,57	2,00	4,14	4,57	2,79	6,43

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 2 jsou uvedeny jednotlivé vážené aritmetické průměry. Z této tabulky poté byl vytvořen graf č. 7, kde je vidět pořadí konkrétních komunikačních kanálů využívaných v jednotlivých situacích.

Graf 7 Používání konkrétních komunikačních kanálů v různých situacích



Zdroj: vlastní zpracování

Komunikační kanál, který respondenti používají nejvíce se liší v závislosti na situaci. Komunikační kanál rozhovor „tváří v tvář“ využívají respondenti nejvíce v situacích, kdy respondenti potřebují poradit od nadřízeného nebo od kolegy anebo si plánují polední přestávku. Naopak pokud respondenti potřebují zjistit informace o plánovaných změnách na ministerstvu využívají ke zjištění informací elektronický komunikační kanál intranet. Service desk<sup>4</sup> respondenti využívají ve chvíli, kdy jim nefunguje nějaká informační technologie. Dalším elektronickým komunikačním kanálem, který je využíván nejvíce ve chvíli, kdy nastane nějaká nenadálá situace k řešení je telefonování. E-mail je používán nejvíce ve dvou situacích, a to, pokud respondenti potřebují vyřešit personální věci nebo předat někomu dokumenty.

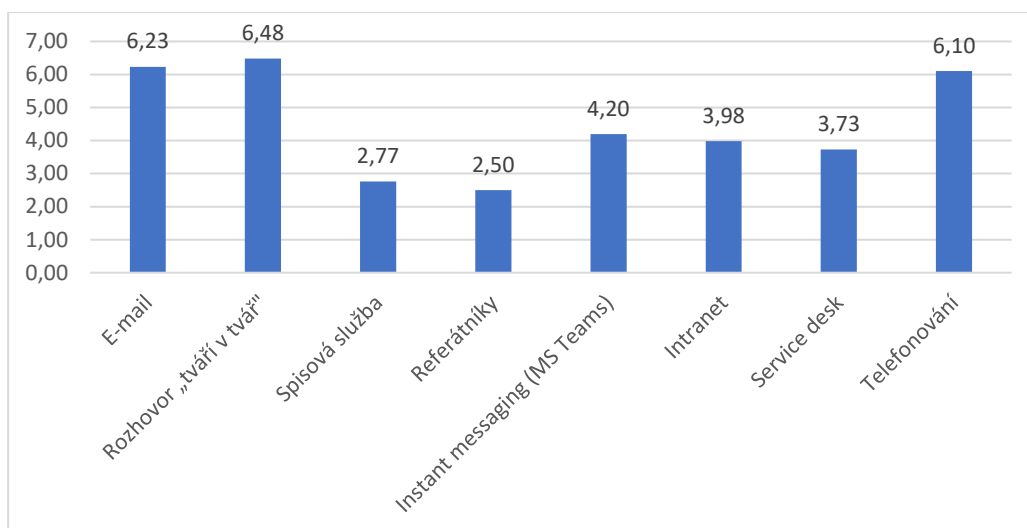
Naopak nejméně často jsou využívány v jednotlivých situacích pouze tři komunikační kanály. Spisová služba je nejméně používaný komunikační kanál v situacích, kdy respondenti potřebují poradit od nadřízeného. Pokud respondenti potřebují poradit od kolegy, použijí ke komunikaci komunikační kanál spisová služba nebo referáttník. Pokud respondenti potřebují zjistit informace o plánovaných změnách na ministerstvu, tak respondenti opět využívají nejméně dva komunikační kanály, a to referáttníky a Service desk.

<sup>4</sup> Service desk je informační systém, kam zaměstnanci ministerstva zadávají požadavky, kterým se říká tickety ve chvíli, kdy jim nefunguje nějaká informační a komunikační technologie nebo potřebují nějakou zprovoznit, či na ní něco nainstalovat. Jedno z oddělení Sekce informačních technologií tyto tickety následně řeší a vyřizuje.

Pokud respondenti potřebují vyřešit personální věci nebo předat někomu dokumenty, tak rozhodně nevyužijí komunikační kanál Service desk. Respondenti také odpověděli, že pokud nastane nějaká nenadálá situace k řešení, potřebují si naplánovat polední přestávku nebo zjistí, že jim nefunguje nějaká technologie, tak rozhodně nevyužijí ke komunikaci referátníky.

Lze tedy říct, že nejméně používaným komunikačním kanálem jsou referátníky a nejvíce používaným komunikačním kanálem je rozhovor „tváří v tvář“. V následujícím grafu č. 8 je vidět, jak moc se konkrétní komunikační kanály ke komunikaci využívají.

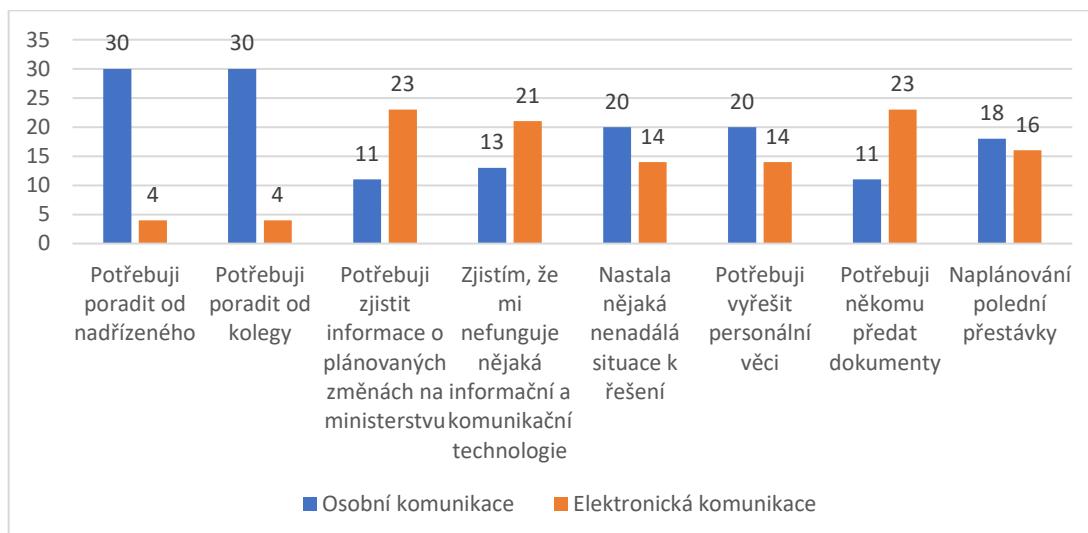
Graf 8 Používání konkrétních komunikačních kanálů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 zobrazuje vážené aritmetické průměry používání konkrétních komunikačních kanálů. Z tohoto grafu lze vyčíst, že nejpoužívanějším komunikačním kanálem je rozhovor „tváří v tvář“ s váženým aritmetickým průměrem 6,48 bodu. Pokud bychom měli určit nejpoužívanější elektronický komunikační kanál, byl by to podle grafu e-mail s hodnotou váženého aritmetického průměru 6,23 bodu. Telefonování následuje prakticky hned za e-mailem s váženým aritmetickým průměrem 6,10 bodu. Nejméně využívaným komunikačním kanálem jsou referátníky s váženým aritmetickým průměrem 2,50 bodu.

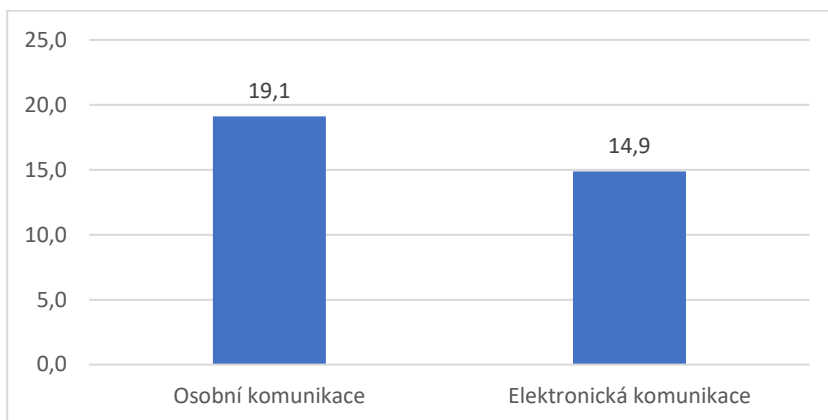
Graf 9 Využití osobní a elektronické komunikace v konkrétních situacích



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je jasně čitelné, že respondenti preferují využívání osobní komunikace. Elektronická komunikace je využívána respondenty více než osobní pouze ve třech situacích. Respondenti preferují elektronickou komunikaci, pokud potřebují zjistit informace o plánovaných změnách na ministerstvu, potřebují někomu předat dokumenty, nebo zjistí, že jim nefunguje nějaká informační technologie. Ve všech ostatní situacích respondenti využívají více osobní komunikaci. Největší rozdíl ve využívání osobní a elektronické komunikace je u situací, ve kterých respondent potřebuje poradit od nadřízeného nebo kolegy, zde je rozdíl 26 respondentů. Naopak nejmenší rozdíl pouze dvou respondentů je u naplánování polední přestávky. Pokud se tento graf porovná s grafem č. 7 lze zjistit, že respondenti v situaci, kdy nastala nenadálá situace k řešení v grafu č. 7 preferovali telefonování. V grafu č. 9 naopak respondenti preferují osobní komunikaci, kam se telefonování neřadí.

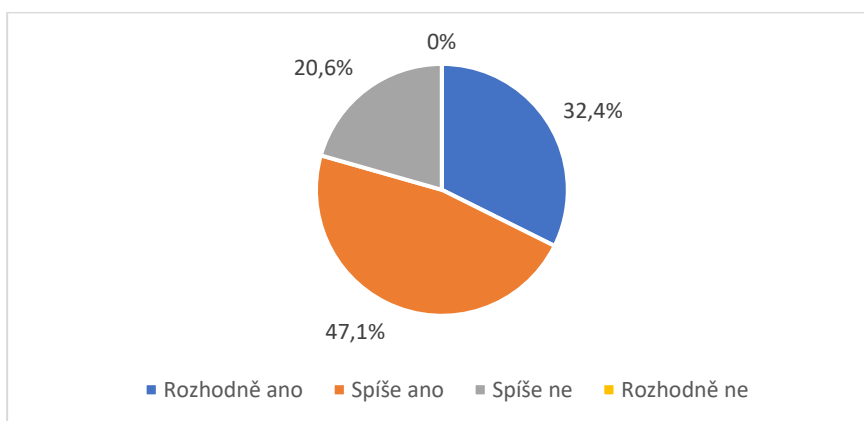
Graf 10 Využití osobní a elektronické komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10 byl vypočítán pomocí prosté formy aritmetického průměru. Odpovědi respondentů z jednotlivých situací byly sečteny a následně vyděleny počtem situací. Z grafu je jasně patrné, že respondenti nejvíce komunikují osobně. Tento graf tedy odpovídá zjištění z grafu č. 9, kde respondenti uvedli, že v 5 situacích z 8 preferují osobní komunikaci před elektronickou. Lze tedy říct, že 19,1 respondenta preferuje osobní komunikaci a 14,9 respondenta preferuje komunikaci elektronickou.

Graf 11 Spokojenost s nastavením a fungováním komunikačních kanálů



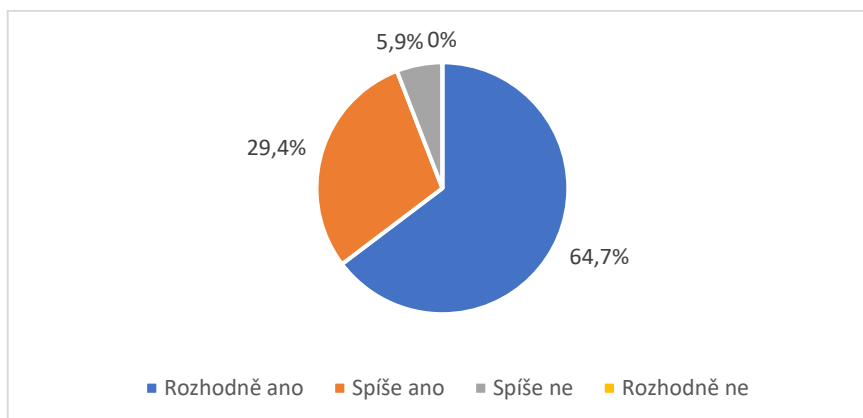
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů 47,1 % odpovědělo, že jsou komunikační kanály spíše dobře nastaveny a efektivně fungují. Rozhodně ano odpovědělo 32,4 % respondentů. To, že komunikační kanály spíše nejsou dobře nastavené a efektivně nefungují uvedlo 20,6 % respondentů. Nikdo z respondentů neodpověděl rozhodně ne. Dá se tedy konstatovat,



že respondenti jsou spokojeni s tím, jak jsou komunikační kanály nastaveny a mají pocit, že efektivně fungují, protože 79,5 % respondentů odpovědělo rozhodně nebo spíše ano.

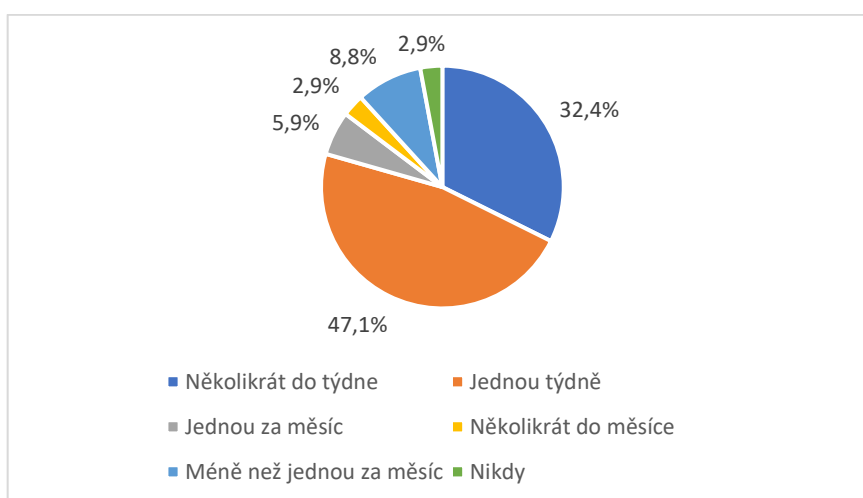
Graf 12 Význam ICT při komunikaci v odděleních



Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů, přesněji 64,7 % uvedlo, že informační a komunikační technologie mají rozhodně veliký význam při komunikaci v jejich oddělení. Dalších 29,4 % respondentů uvedlo, že tyto technologie spíše mají na komunikaci v jejich oddělení veliký význam, 5,9 % respondentů odpovědělo spíše ne a nikdo neodpověděl rozhodně ne. Pouze dva respondenti odpověděli spíše nebo rozhodně ne, lze tedy říct, že informační a komunikační technologie mají při komunikaci v odděleních a tím pádem i v sekci veliký význam.

Graf 13: Četnost porad v odděleních

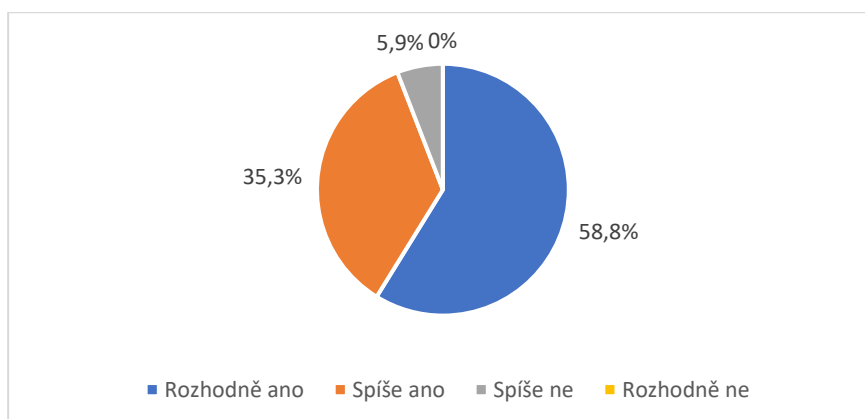


Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 47,1 % respondentů má porady jednou týdně. Dalších 32,4 % respondentů má porady několikrát do týdne a 2,9 % respondentů má porady několikrát do měsíce. Porady

jednou za měsíc má 5,9 % respondentů a 8,8 % respondentů má porady méně než jednou za měsíc. 2,9 % respondentů, což je jeden respondent odpověděl, že neměl poradu nikdy. Porady v oddělení respondentů jsou nejčastěji jednou týdně, což odpovídá tomu, co manažeri uvedli v rozhovorech.

Graf 14 Efektivnost porad

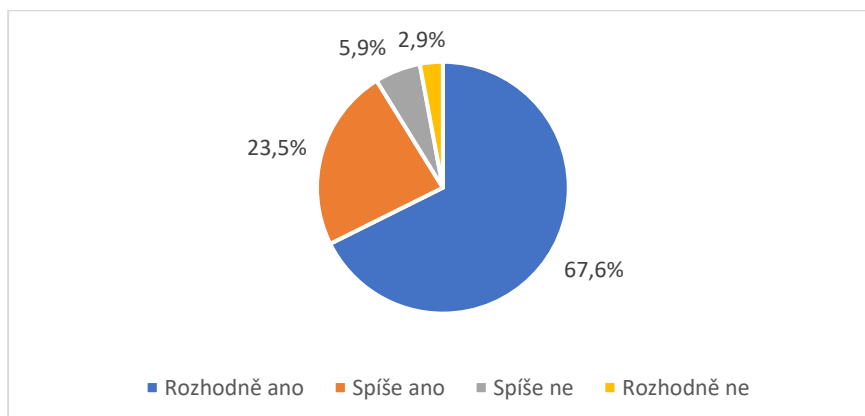


Zdroj: vlastní zpracování

Respondentů, kteří rozhodně vnímají porady jako efektivní je 58,8 % respondentů a spíše efektivně je vnímá 35,3 % respondentů, 5,9 % respondentů odpovědělo, že spíše nevnímá porady jako efektivní. Lze tedy říct, že 94,1 % respondentů porady vnímá jako efektivní a z tohoto vyplývá, že porady jsou efektivní.

Nikdo z respondentů neodpověděl, že by rozhodně nevnímал porady jako efektivní a všech 34 respondentů otázku vyplnilo. V předchozí otázce, která je interpretována grafem č. 13, ale uvedl jeden respondent, že poradu nikdy neměl.

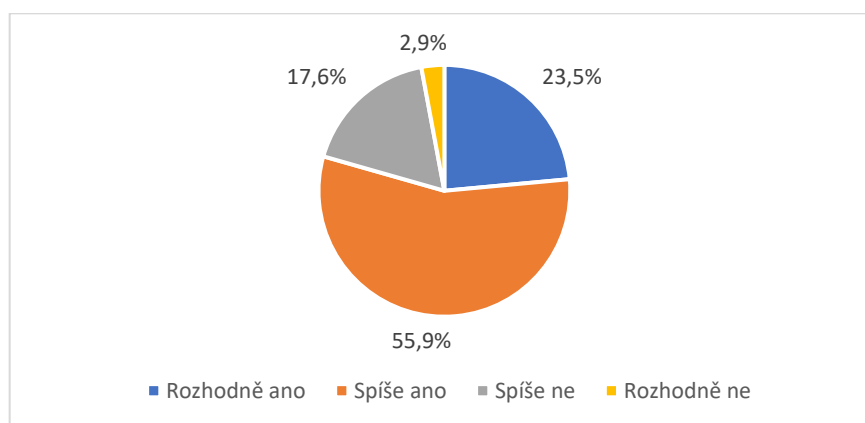
Graf 15 Využívání Service desku



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 15 je jasně viditelné, že 67,6 % respondentů rozhodně využívá Service desk, pokud potřebují něco ohledně informačních a komunikačních technologií. Spíše ho využívá také poměrně velká část respondentů a to 23,5 % z nich. Spíše ho nevyužívá 5,9 % respondentů a jenom 2,9 % respondentů ho rozhodně nevyužívá, pokud něco potřebují nebo jim něco nefunguje. Lze tedy konstatovat, že Service desk většina respondentů využívá ve chvíli, kdy něco potřebují ohledně informačních a komunikačních technologií. Toto zjištění souhlasí s tím, co bylo zjištěno v tabulce č. 2 u situace, kdy respondenti zjistí, že jim nefunguje nějaká technologie. V této situaci respondenti také nejvíce využívají elektronický komunikační kanál Service desk.

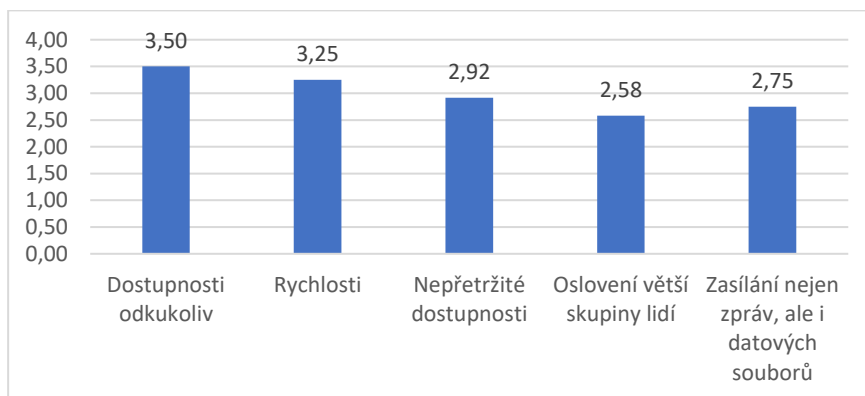
Graf 16 Spokojenost s přehledností intranetu



Zdroj: vlastní zpracování

Nejméně respondentů, pouze 2,9 %, odpovědělo, že jim intranet ministerstva rozhodně nepřijde přehledný. Spíše jako nepřehledný vnímá intranet pouze 17,6 % respondentů. Respondentů, kteří odpověděli spíše ano na otázku, zda jim intranet ministerstva přijde přehledný je 55,9 %, 23,5 % respondentů odpovědělo, že jim intranet ministerstva přijde rozhodně přehledný. Z odpovědí respondentů lze tedy vyčíst, že intranet ministerstva je spíše přehledný než nepřehledný.

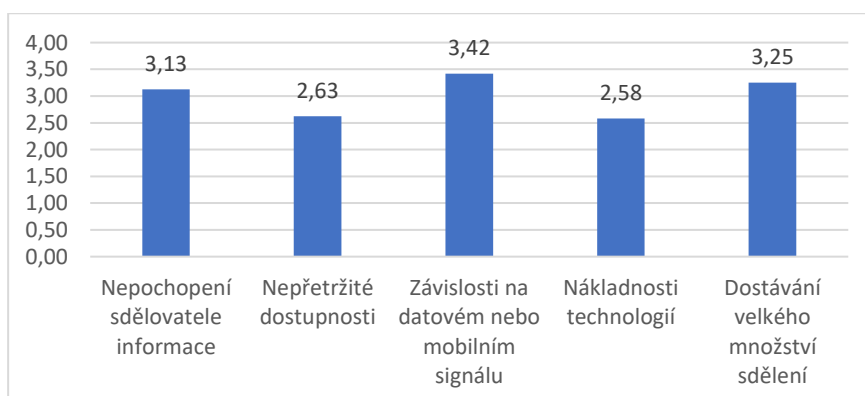
Graf 17 Porovnání výhod používání elektronických komunikačních kanálů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17 zobrazuje vážené aritmetické průměry, které jsou vypočítány u každé výhody z odpovědí respondentů. Za největší výhodu vidí respondenti dostupnost elektronických komunikačních kanálů odkudkoliv s váženým aritmetickým průměrem 3,5 bodu. Jako další velikou výhodu elektronických komunikačních kanálů vidí respondenti v jejich rychlosti, vážený aritmetický průměr 3,25 bodu, a nepřetržitě dostupnosti, vážený aritmetický průměr 2,92 bodu. Jako dvě nejmenší výhody vnímají respondenti zasílání nejen zpráv, ale i datových souborů s váženým aritmetickým průměrem 2,75 bodu, a poté to, že se pomocí elektronických komunikačních kanálů dá oslovit větší skupina lidí, kde byl vypočítán vážený aritmetický průměr 2,58 bodu. Právě i mezi těmito dvěma výhodami je nejmenší rozdíl mezi váženými aritmetickými průměry, které jsou vypočítány z odpovědí respondentů. Tento rozdíl je 0,17 bodu.

Graf 18 Porovnání nevýhod používání elektronických komunikačních kanálů



Zdroj: vlastní zpracování

Největší nevýhodu při používání elektronických komunikačních kanálů vidí respondenti v jejich závislosti na datovém nebo mobilním signálu s váženým aritmetickým

průměrem 3,42 bodu. Respondenti vidí jako další velikou nevýhodu to, že dostávají přes elektronické komunikační kanály velké množství sdělení, u této nevýhody byl vypočítán vážený aritmetický průměr 3,25 bodu. Za třetí největší nevýhodu respondenti po vypočítání vážených aritmetických průměrů vidí v nepochopení sdělovatele informace, s váženým aritmetickým průměrem 3,13 bodu. Předposlední největší nevýhoda s váženým aritmetickým průměrem 2,63 bodu je dle respondentů při používání elektronických komunikačních kanálů nepřetržitá dostupnost. Jako nejmenší nevýhodu respondenti vnímají nákladnost technologií s váženým aritmetickým průměrem 2,58 bodu. Nejmenší rozdíl mezi dvěma váženými aritmetickými průměry, lze najít u nepřetržité dostupnosti a nákladnosti technologie. Tento rozdíl je 0,05 bodu.

V grafu č. 17 a 18, je jedna z nabídnutých možností, ke kterým respondenti přidělovali sestupně body, stejná. Tato možnost je nepřetržitá dostupnost. Z odpovědí respondentů lze usuzovat, že nevnímají nepřetržitou dostupnost ani jako největší výhodu ani jako největší nevýhodu. Z těchto grafů lze usuzovat, že nepřetržitou dostupnost respondenti vnímají spíše jako výhodu, protože po vypočítání vážených aritmetických průměrů, je to dle respondentů třetí největší výhoda s váženým aritmetickým průměrem 2,92 a druhou nejmenší nevýhoda s váženým aritmetickým průměrem 2,63.

*Otevřená otázka: Z jakého důvodu si myslíte, že e-mail je jedním z nejpoužívanějších komunikačních kanálů?*

Nejčastější odpovědi na otázku je dle respondentů to, že e-mail je jedním z nejpoužívanějších komunikačních kanálů, protože je rychlý a dostupný. Slovo dostupnost se v odpovědích vyskytovalo ve dvou významech. Dostupnost je v prvním významu zmiňována jako nepřetržitá dostupnost, kdy se na e-mail lze přihlásit kdykoliv a kdekoliv z různých zařízení. Druhým významem je to, že je dostupný pro všechny, a proto dnes není problém přes e-mail kontaktovat skoro kohokoliv. Dalším důvodem je podle respondentů jeho přehlednost a jednoduchost a také to, že už jsou na komunikaci přes e-mail zvyklí. Respondenti velikou výhodu v komunikaci pomocí komunikačního kanálu e-mail vidí i v uchovávání zpráv a možnému dohledání historie komunikace. Jako další důvod se objevuje to, že komunikace pomocí e-mailu ruší nutnost osobního setkání. Poslední důvod, který odpovědi obsahovaly je ten, že přes e-mail jdou zasílat i datové soubory.

#### 4.4.4 Shrnutí výsledků dotazníků

Z dotazníkového šetření po jeho interpretaci jasně vyplývá, že respondenti používají ke komunikaci celou řadu komunikačních kanálů. Každý komunikační kanál je používán respondenty v jiné míře. Komunikační kanál, který respondenti využívají nejméně a nejvíce se liší v závislosti na situaci, přesto se pomocí některých komunikačních kanálů komunikuje více a pomocí některých méně. Respondenti nejvíce ke komunikaci využívají osobní komunikaci. Pokud bychom měli jmenovat konkrétní komunikační kanál, tak nejvíce se komunikuje pomocí rozhovoru „tváří v tvář“. Dále také respondenti mají ve svých odděleních porady, které také lze zařadit do osobních komunikačních kanálů. Porady respondenti vnímají jako efektivní a účastní se jich nejčastěji jednou do týdne. V sekci mají veliký význam i informační a komunikační technologie, se kterými souvisí elektronická komunikace a elektronické komunikační kanály. Nejvíce využívají respondenti ke komunikaci e-mail, ale respondenti skoro stejně často využívají i telefonování. Pokud respondenti mají problém s nefunkčností nějaké informační a komunikační technologie, využívají ke komunikaci primárně Service desk. Respondenti využívají také intranet ministerstva, pokud potřebují zjistit informace, které se týkají různých plánovaných změn na ministerstvu a mohou se týkat i jejich sekce, oddělení nebo přímo jich. Přestože jsou elektronické komunikační kanály v sekci hodně využívané, respondenti moc nevyužívají Spisovou službu. Úplně nejméně respondenti využívají písemný komunikační kanál referátníky.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Z analýzy polostrukturovaných rozhovorů a dotazníků vyplývá, že se v Sekci informačních technologií nekomunikuje pouze prostřednictvím jednoho komunikačního kanálu, naopak se jich pro komunikaci používá celá řada.

Prvním výzkumným předpokladem bylo stanoveno, že osobní komunikace je nejčastější formou komunikace. Tento předpoklad byl potvrzen ve více částech vlastního výzkumu. Poprvé byl potvrzen manažery v polostrukturovaných rozhovorech, kdy se všichni manažeři shodli, že nejčastěji používají osobní komunikaci. Osobní komunikace probíhá prostřednictvím osobních komunikačních kanálů. Graf č. 7 z dotazníkového šetření potvrzuje tento výzkumný předpoklad. V tomto grafu byl z odpovědí v dotaznících vypočítán nejvyšší vážený aritmetický průměr právě u komunikačního kanálu rozhovor „tváří v tvář“. I graf č. 10 tento předpoklad nevyvrací, ale potvrzuje. Po vypočítání prostého aritmetického průměru lze říct, že 19,1 respondenta využívá osobní komunikaci a pouze 14,9 respondenta komunikaci elektronickou. Na základě těchto tří důkazů, lze konstatovat, že osobní komunikace je nejčastější formou komunikace v Sekci informačních technologií.

Druhý výzkumný předpoklad zní, že e-mail je nejpoužívanějším elektronickým komunikačním kanálem. Z polostrukturovaných rozhovorů toto nelze jednoznačně určit, protože pouze dva manažeři z pěti na otázku, který z elektronických komunikačních kanálů používají nejvíce, odpověděli, že e-mail. Další tři zmínili jiný elektronický komunikační kanál. Naopak pokud by se udělal závěr o platnosti tohoto výzkumného předpokladu pouze z dotazníků, tak by se mohl potvrdit, protože z grafu č. 8 vyplývá, že e-mail je druhý nejpoužívanější komunikační kanál v sekci a první nejpoužívanější ze všech elektronických komunikačních kanálů. Z těchto důvodů nelze tento výzkumný předpoklad zcela potvrdit ani vyvrátit. Dalšími důvody, proč ho nelze zcela potvrdit je i to, že v grafu č. 8 je mezi prvním a druhým nejpoužívanějším elektronickým komunikačním kanálem rozdíl ve váženém aritmetickém průměru pouze 0,13. V tomto grafu č. 8 je druhým nejpoužívanějším komunikačním kanálem telefonování, které zmínil právě i jeden z manažerů. Další dva manažeři uvedli, že nejvíce k elektronické komunikaci využívají aplikaci MS Teams, přes kterou lze vést i hlasové hovory, což lze považovat za telefonování. To, že e-mail je nejpoužívanějším elektronickým komunikačním kanálem vyplývá z dotazníků, ale z polostrukturovaných rozhovorů už tato skutečnost tak jasně nevyplývá,

proto nelze zcela potvrdit výzkumný předpoklad, že e-mail je nejpoužívanějším komunikačním kanálem.

Přestože nelze zcela potvrdit či vyvrátit, že e-mail je nejpoužívanějším elektronickým komunikačním kanálem, je určitě jedním z nejvíce využívaných. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že e-mail je přesto v sekci hodně používán, protože je rychlý a dostupný. Lze se k němu kdykoliv a kdekoliv připojit z celé řady zařízení. Zároveň už dnes e-mail využívá ke komunikaci většina lidí. U e-mailu je také oceňována jeho přehlednost, jednoduchost a také to, že se v něm zprávy ukládají, a proto je lze kdykoli dohledat.

Třetí a poslední výzkumný předpoklad zní následovně: porady probíhají v odděleních i odborech jednou týdně a je na nich pořizován zápis. Z polostrukturovaných rozhovorů jednoznačně vyplývá, že ředitelé odborů mají neoficiální poradu se svými podřízenými denně a poté mají jednu oficiální poradu týdně. Vedoucí oddělení mají poradu se svými podřízenými také jednou týdně. Toto vyplývá i z dotazníků z grafu č. 13, kde nejvíce respondentů odpovědělo, že mají poradu v oddělení jednou týdně. Co se týká druhé části výzkumného předpokladu, která se týká zápisu na poradách, tak z polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že většina manažerů na poradách zápis nedělá nebo jen na určitých důležitých poradách. Obecně lze tedy říct, že porady jsou v odděleních i odborech jednou týdně a zápis se na nich nedělá. První část výzkumného předpokladu, který se týká porad je tedy potvrzena a druhá část týkající se zápisů je vyvrácena.

První doporučení zní, že manažeři by měli začít dávat zápisům z porad větší váhu. Zápis je neocenitelnou součástí porady a může zefektivnit komunikaci v tom, že slouží pro zpětnou kontrolu toho, co se na poradě událo.

Porady v Sekci informačních technologií probíhají osobně i online. Manažeři preferují osobní porady z důvodu okamžité zpětné vazby a neverbální komunikace, i když si uvědomují, že mít jenom osobní porady může být neekonomické. Z odpovědí v dotazníkovém šetření se dá konstatovat, že respondenti vidí porady jako efektivní. V polostrukturovaných rozhovorech byl ještě zmíněn osobní komunikační kanál teambuilding, kterých se manažeři ani jejich týmy neúčastní ani je nepořádají. Maximálně je pořádány oslava či společný oběd nebo posezení nad kávou.

Teambuildingy a neoficiální setkání mimo pracoviště mezi manažery a podřízenými jsou důležitou součástí pracovního života. Manažer i podřízený se tak mají možnost lépe poznat a toto může být dalším doporučením, které může zlepšit do budoucna komunikaci mezi nimi. Z tohoto důvodu by manažeři měli více dbát na neformální setkávání



s podřízenými mimo pracoviště a zároveň se pravidelně zúčastňovat se svým týmem teambuildingů. Do budoucna by toto mohlo komunikaci výrazně zefektivnit.

V Sekci informačních technologií se nepoužívají pouze osobní komunikační kanály, ale i písemné a elektronické. Písemný komunikační kanál se používá v sekci jenom jeden atím jsou referátníky. Tento kanál je nejméně využívaným komunikačním kanálem v sekci, což může být i z toho důvodu, že je určen vyloženě pro formální komunikaci.

Elektronických komunikačních kanálů se v sekci využívá, na rozdíl od písemných a osobních, celá řada. Z polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že manažeři používají hlavně e-mail, telefonování, instant messaging přes různé aplikace, MS Teams (k hlasovým hovorům, videokonferencí i instant messagingu) a spisovou službu, která je nejméně využívaným elektronickým komunikačním kanálem, což také vyplývá z dotazníků. V dotaznících jsou ještě zmíněny dva elektronické komunikační kanály a to intranet, který je respondenty využíván hlavně ve chvílích, kdy potřebují zjistit něco o změnách na ministerstvu a které se mohou týkat i jich osobně. Také je ještě respondenty využíván Service desk, a to v okamžiku, kdy mají problém s nějakou informační a komunikační technologií. Tyto údaje vychází z grafu č. 7 a následně byly ověřeny v grafu č. 15. Respondenti vidí největší výhodu v elektronických komunikačních kanálech v jejich dostupnosti odkudkoliv a největší nevýhodu v jejich závislosti na datovém nebo mobilním signálu.

V předchozích dvou odstavcích byla zmíněna celá řada komunikačních kanálů, ale zároveň byli zmíněny i dva, které se oproti ostatním skoro nevyužívají. Těmito kanály jsou referátníky a spisová služba. A právě z této informace plyne další doporučení, kdy by bylo vhodné se zamyslet, zda komunikační kanály, které se skoro nevyužívají jsou opravdu potřebné a nelze je nahradit jinými již používanými komunikačními kanály. Díky nahrazení méně používaných komunikačních kanálů může organizace ušetřit. Pokud toto nelze, tak popřemýšlet, jestli tyto komunikační kanály nelze pro zaměstnance učinit přívětivějšími, aby je více využívali. To, zda zaměstnanci používají elektronické komunikační kanály, a tím pádem i spisovou službu, může záviset i na grafice daného informačního systému, jeho použitelnosti, user experience (dojem uživatele) samotného systému. Pokud bez těchto komunikačních kanálů nelze fungovat, tak doporučení zní, aby se více do hloubky provedla analýza, proč nejsou tyto komunikační kanály zaměstnanci využívány a následně byly provedeny patřičné kroky k nápravě.

Manažeři v rozhovorech tvrdí, že ICT nemá veliký význam při komunikaci s podřízenými, ale z dotazníků zřetelně vyplývá, že v odděleních při komunikaci veliký význam mají. Toto může být způsobeno tím, že manažeři zmiňují v polostrukturovaných rozhovorech, že nejčastěji komunikují s podřízenými osobně a neformálně, a proto nemají informační a komunikační technologie dominantní postavení při komunikaci s podřízenými. Naopak z dotazníkového šetření vyplývá, že i když rozhovor „tváří v tvář“ je nejvyužívanějším komunikačním kanálem, tak se přesto často komunikuje e-mailem nebo telefonuje, tyto komunikační kanály nelze využít bez informačních a komunikačních technologií. Právě toto mohlo způsobit rozdílný pohled na význam ICT.

Poslední věc, která z polostrukturovaných rozhovorů vyplývá ohledně elektronických komunikačních kanálů, je ta, že jich neskutečně přibývá, což je při rychlém rozvoji ICT zřejmé, ale díky tomu vzniká i problém v nejasně nastavených pravidlech pro jejich využívání i v tom, že je zaměstnanci následně neumí správně používat.

Na základě tohoto poznatku je dobré poznamenat, že přibývání elektronických komunikačních kanálů nelze v dnešní době zamezit, ale je třeba mít jasně nastavená pravidla pro jejich používání. Pokud se nastaví pravidla, jako kdy a pro co by se jaký elektronický komunikační kanál měl používat a budou o tom zaměstnanci správně informováni a proškoleni, mělo by dojít opět k zefektivnění komunikace.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že komunikační kanály nejsou úplně dobře nastaveny, a ne vždy efektivně fungují, což naznačuje jejich jistou nefunkčnost. Z části dotazníku, který se věnuje komunikaci v oddělení zároveň vyplývá, že i když jsou respondenti spokojeni s tím, na jaké úrovni je komunikace v jejich oddělení, tak už úplně nemají přehled o plánovaných změnách na oddělení, a dokonce spousta z nich má pocit, že ke své práci nedostává dostatečné množství potřebných a důležitých informací. I toto může napovídat o jisté nefunkčnosti komunikačních kanálů, ale zároveň to může být dáno i tím, že zaměstnanci neznají úplně dobře organizační strukturu sekce a neví, kdo, co a proč dělá, což může být způsobeno i rychlou výměnou zaměstnanců na jednotlivých pozicích. Právě neznalost organizační struktury může vytvářet bariéru v komunikaci. Další bariérou v komunikaci může být i to, že neexistuje jednotná terminologie, jak vyplývá z polostrukturovaných rozhovorů.

Určitě by bylo třeba ze zmíněných důvodů třeba zlepšit celkovou informovanost v sekci. Jednou z manažerských rolí je role informační, proto by manažeři neměli zapomínat své podřízené dostatečně informovat. Manažeři by také neměli zapomínat brát své podřízené

jako jednotlivce a uzpůsobit předávání informací jejich rozdílům. Podřízení by, ale zároveň neměli zapomínat naslouchat manažerům, dávat jim dostatečnou zpětnou vazbu a ptát se jich, pokud nedostanou dostatečné informace, které potřebují k výkonu své práce. Pokud by nedostatek informací byl dlouhodobý problém, bylo by vhodné, aby si podřízení spolu s manažerem otevřeně promluvili a našli společné řešení, tak aby se zlepšila vertikální komunikace. Zároveň pokud je problém nedostávání informací kvůli nefunkčnosti komunikačních kanálů mezi manažerem a podřízenými, mělo by mezi nimi dojít k dohodě o tom, jaké komunikační kanály budou, v jakých situacích využívat.

V dotazníkovém šetření se vyskytly určité nesrovnalosti v otázkách, které byly nastaveny pro ověření informací. První nesrovnalost se objevuje u grafu č. 7 a grafu č. 9. V grafu č. 7 respondenti uvedli, že pokud nastane nenadálá situace k řešení, využijí komunikační kanál telefonování. U grafu č. 9, ale respondenti uvedli, že v této situaci radši použijí osobní komunikaci, kam se telefonování neřadí. K tomuto mohlo dojít z toho důvodu, že si respondenti neuvědomili, že telefonování je elektronický komunikační kanál. Druhá nesrovnalost vznikla v dotazníku u otázek ohledně porad. Jeden respondent vyplnil, že poradu neměl nikdy, ale zároveň všichni respondenti odpověděli na otázku ohledně jejich efektivnosti. K tomuto mohlo dojít z toho důvodu, že respondent měl pocit, že musí vyplnit všechny otázky v dotazníku.

## 6 Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na téma komunikace v managementu. V teoretické části byla zpracována literární rešerše, kterou byla vymezena zkoumaná problematika. Po teoretické části byl zpracován, v rámci praktické části práce, vlastní výzkum. Na začátku vlastního výzkumu byla představena organizace, ve které výzkum probíhal a následně popsány metody zjišťování prvotních údajů (polostrukturované rozhovory, dotazníkové šetření). Došlo zde i k popisu způsobů následného zpracování části dat získaných z dotazníkového šetření. Byla vyhotovena analýza polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření a zároveň charakterizovány objekty zkoumání. V kapitole zhodnocení a doporučení bylo provedeno shrnutí všech zjištěných dat a následně byla navrhována doporučení pro zefektivnění komunikace.

Z analýzy dat a jejich shrnutí vyplývá, že komunikace probíhá pomocí celé řady komunikačních kanálů, které jsou nedílnou součástí komunikačního procesu. Každý manažer i každý zaměstnanec preferuje jiné komunikační kanály, a to které používají, může záviset také na různých situacích. Přestože je komunikačních kanálů používána celá řada, zaměstnanci sekce stále nejvíce využívají osobní komunikační kanál, tj. rozhovor „tváří v tvář“, z čehož lze vyvodit, že i přes rozvoj informačních a komunikačních technologií stále nelze nahradit lidský kontakt. Přestože nejpoužívanějším komunikačním kanálem je rozhovor „tváří v tvář“, tak i elektronických komunikačních kanálů je v sekci používána celá řada. Nejpoužívanějšími jsou e-mail a telefonování. Elektronické komunikační kanály nemohou fungovat bez informačních a komunikačních technologií, proto i tyto jsou v sekci velmi využívány.

Z polostrukturovaných rozhovorů zřetelně vyplynulo, že se manažeři s podřízenými setkávají pouze na pracovišti nebo občas na společném obědě či při posezení nad kávou. Z tohoto plyne doporučení pro manažery, aby se se svými podřízenými více stýkali mimo pracoviště na různých společenských akcích a se svým týmem se zúčastňovali také teambuildingů. Díky těmto akcím se manažeři více seznámí s podřízenými a naopak. Tímto dojde zároveň i ke zlepšení komunikace mezi nimi navzájem.

Manažeři by měli na poradách pořizovat zápis. Podřízení i manažer se poté k zápisu z porady mohou kdykoliv vrátit, pokud si něco nezapamatují. Zároveň zápis z porady může sloužit i ke kontrole zadaných úkolů.

V Sekci informačních a komunikačních technologií panuje určitá nefunkčnost komunikačních kanálů. Jednou z věcí, která může být důvodem, je fakt, že elektronické komunikační kanály neustále přibývají a už nyní se jich ke komunikaci používá celá řada. Druhým faktorem je také to, že některé komunikační kanály nejsou zaměstnanci skoro využívány. Mělo by proto dojít k jednoznačné specifikaci, kdy a které komunikační kanály používat a následně by o pravidlech jejich používání měli být všichni zaměstnanci informováni.

Komunikace bez komunikačních kanálů nemůže správně fungovat, a proto by měla být věnovat patřičná pozornost tomu, které komunikační kanály jsou používány a jak.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. 1995. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BEZPALEC, P. 2015. *Nové trendy v elektronických komunikacích: Management ICT systémů*. České vysoké učení technické v Praze. [online]. [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/242/01.html>

BLAŽEK, L. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRUCKNER, T. 2012. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada. 353 s. ISBN 978-80-247-4153-6.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

Český statistický úřad. 2014. *Informační a komunikační technologie*. [online]. [cit 2024-02-18] dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/24147453/000111c21.pdf/22704058-949b-4d3c-bd09-6db2a18d5763?version=1.0>

Český statistický úřad. 2023. *Zaměstnanci a ICT*. [online]. [cit 2023-10-16]. dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164606716/06200522k06.pdf/c093c2f5-ba69-48b8-a692-7091dbc90b28?version=1.7>

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DEMCHENKO, V., KHOROSHEVSKAYA, J., KRUKOV, K. 2021. *Communication Barriers of a Construction Company's Network Management*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. [online]. p. 032089. [cit. 2023-06-15] Dostupné z: <https://iopscience.iop.org./article/10.1088/1757-899X/1079/3/032089>

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha: Grada. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

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

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

ERNEKER, J. 2004. *Základy komunikace: studijní text*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 65 s. ISBN 80-86708-02-0.

EVANS, A., SUKLUN, H. 2017. *Workplace diversity and intercultural communication: A phenomenological study*. Cogent Business & Management. [online] p. 1408943. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1408943>

GOYAL, K. K., GUPTA, C. P. 2020. *Cybersecurity: A Self-Teaching Introduction*. Dulles: Mercury learning & Information. 204 s. ISBN 978-1-68392-498-2.

HOLÁ, J. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

- HOŠKOVÁ, P., JINDROVÁ, A., PRÁŠILOVÁ, M., ZEPEILT, R. 2021. *Statistika I*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 180 s. ISBN 978-80-213-2341-4.
- JANDA, P. 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- JIŘINCOVÁ, B. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KOVAŘÍKOVÁ, J. 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.
- KURTI, S., DOLLANI, P. 2019. *Employees' Perceptions on Effective Communication Channels – A Case Study From Albanian Banking Sector*. Economics and Culture. [online]. 16.1. s. 117-125. [cit. 2023-06-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/jec-2019-0013>
- LOJDA, J. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2006. *ICT v podnicích*. [online]. [cit. 2023-10-16] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/29823/32460/345456/priloha006.pdf>
- PALMER, S. WEAVER, M. 2000. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada. 166 s. ISBN 80-7169-940-3.
- REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.



STŘÍŽOVÁ, V. 2006. *Manažerská komunikace. Část I a II.* Praha: Oeconomica. 160 s. ISBN 80-245-1134-7.

TVRDÍKOVÁ, M. 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů.* Praha: Grada. 173 s. ISBN 978-80-247-2728-8.

VEBER, J. 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy.* Praha: Ekopress. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

VEBER, J. SRPOVÁ, J. 2012. *Podnikání malé a střední firmy.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYBÍRAL, Z. 2009. *Psychologie komunikace.* 2. vyd., Praha: Portál. 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

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

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. 1998. *Management.* Praha: East Publishing. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchické členění ministerstva .....	38
Obrázek 2 Organizační struktura Sekce informačních technologií .....	39

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristika respondentů polostrukturovaného rozhovoru .....	41
Tabulka 2 Vážené aritmetické průměry vyjadřující používání komunikačních kanálů.....	52

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Doba působení v sekci .....	48
Graf 2 Znalost organizační struktury sekce .....	48
Graf 3 Přehled o ostatních zaměstnancích a jejich činnosti v sekci.....	49
Graf 4 Dostatečné množství informací potřebné k výkonu práce.....	49
Graf 5 Přehled o činnosti oddělení a o plánovaných změnách na odděleních .....	50
Graf 6 Spokojenost s úrovní komunikace v odděleních .....	51
Graf 7 Používání konkrétních komunikačních kanálů v různých situacích.....	53
Graf 8 Používání konkrétních komunikačních kanálů .....	54
Graf 9 Využití osobní a elektronické komunikace v konkrétních situacích .....	55
Graf 10 Využití osobní a elektronické komunikace.....	56
Graf 11 Spokojenost s nastavením a fungováním komunikačních kanálů .....	56
Graf 12 Význam ICT při komunikaci v odděleních .....	57
Graf 13: Četnost porad v odděleních .....	57
Graf 14 Efektivnost porad.....	58
Graf 15 Využívání Service desku .....	58
Graf 16 Spokojenost s přehledností intranetu .....	59
Graf 17 Porovnání výhod používání elektronických komunikačních kanálů .....	60
Graf 18 Porovnání nevýhod používání elektronických komunikačních kanálů .....	60

## 8.4 Seznam použitých zkratk

ICT	Informační a komunikační technologie
LAN	Local Area Network
MS Teams	Microsoft Teams
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol

## Přílohy

### Příloha č. 1 - otázky v polostrukturovaném rozhovoru

1. Jaký druh komunikace preferujete při komunikaci se svými podřízenými?
2. Jaké bariéry se objevují v komunikaci, když komunikujete se svými podřízenými?
3. Jak často komunikujete se svými podřízenými? Myslíte si, že dostáváte od podřízených dostatečnou zpětnou vazbu a jak se k Vám tato zpětná vazba dostává?
4. Jaké konkrétní komunikační kanály používáte? Jakou formu těchto komunikačních kanálů využíváte nejčastěji? Existují komunikační kanály, které jsou pro vaši organizaci specifické?
5. Co si myslíte o poradách a jejich důležitosti? Jak často děláte porady se svými podřízenými? Co je hlavní náplní porad? Preferujete spíše osobní nebo online porady a vidíte mezi jejich efektivností veliký rozdíl? V čem vidíte důležitost zápisu z porad a jeho následné sdílení? Děláte na poradách zápis a sdílíte ho s ostatními?
6. Domníváte se, že má elektronická komunikace dominantní postavení při komunikaci s podřízenými? Jaké elektronické komunikační kanály využíváte? Který z elektronických komunikačních kanálů používáte nejčastěji?
7. Jaký význam má pro Vás neformální setkávání s podřízenými? Kde se neformálně setkáváte s vašimi podřízenými mimo pracoviště, např. teambuildingy, různé společenské akce?

### Příloha č. 2 – otázky dotazníkové šetření

#### Obecné otázky:

- 1. V sekci pracuji**
  - a) 1-5 měsíců
  - b) 6-12 měsíců
  - c) 1-4 roky
  - d) 5-10 let
  - e) 10 let a více
- 2. Pracuji na oddělení** (vepište odpověď, název oddělení)
- 3. Zním organizační strukturu sekce**
  - a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 4. Vím, kdo, co a proč v sekci dělá**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**Komunikace v odděleních:**

**1. Dostávám dostatečné množství informací, které k výkonu své práce potřebuji**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**2. Jaké slabé stránky vidíte v komunikaci uvnitř oddělení, kde pracujete?**  
(vepište odpověď)

**3. Mám přehled o činnosti oddělení a o plánovaných změnách na oddělení**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**4. Jsem spokojen(a) s tím, na jaké úrovni je komunikace v mém oddělení**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne



**2. V těchto situacích upřednostňuji tuto formu komunikace** (u každé situace zaškrtněte jednu formu komunikace, kterou v dané situaci využíváte více)

<b>Situace:</b>	<b>Osobní komunikace</b>	<b>Elektronická komunikace</b>
Potřebuji poradit od nadřízeného		
Potřebuji poradit od kolegy		
Potřebuji zjistit informace o plánovaných změnách na ministerstvu		
Zjistím, že mi nefunguje nějaká informační technologie		
Nastala nějaká nenadálá situace k řešení		
Potřebuji vyřešit personální věci		
Potřebuji někomu předat dokumenty		
Naplánování polední přestávky		

**3. Komunikační kanály jsou dobře nastavené a efektivně fungují**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**4. Při komunikaci v mém oddělení mají velký význam informační a komunikační technologie**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**5. Porady jsou v mém oddělení**

- a) Několikrát do týdne
- b) Jednou týdně
- c) Jednou za měsíc
- d) Několikrát do měsíce
- e) Méně než jednou za měsíc
- f) Nikdy

**6. Tyto porady jsou efektivní**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**7. Využívám Service desk, pokud potřebuji něco ohledně informačních technologií**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**8. Intranet ministerstva mi přijde přehledný**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**9. Výhodu elektronických komunikačních kanálů vidím v** (jednotlivé výhody odstupňujte, od čísla 5 (největší výhoda), až po 1 (nejmenší výhoda))

Dostupnosti odkudkoliv	Rychlosti	Nepřetržitě dostupnosti	Oslovení větší skupiny lidí	Zasílání nejen zpráv, ale i datových souborů

**10. Nevýhodu elektronických komunikačních kanálů vidím v** (jednotlivé nevýhody odstupňujte, od čísla 5 (největší nevýhoda), až po 1 (nejmenší nevýhoda))

Nepochopení sdělovatele informace	Nepřetržitě dostupnosti	Závislosti na datovém nebo mobilním signálu	Nákladnosti technologií	Dostávání velkého množství sdělení

**11. Z jakého důvodu si myslíte, že e-mail je jedním z nejpoužívanějších komunikačních kanálů?** (vepište odpověď)

**Příloha č. 3 – přepisy rozhovorů**

**Rozhovor Manažer A**

**Pozice:** vedoucí oddělení

**Kolik máte podřízených:** 5

**Jak dlouho pozici vykonáváte:** 11 let

**Vzdělání:** vysokoškolské Stavební fakulta na ČVUT

**1. Okruh otázek**

*Jaký druh komunikace preferujete při komunikaci se svými podřízenými?*

M: Jelikož ty všechny kluky znám, a v podstatě oni byli zaměstnanci externí firmy IT a já jsem je postupem přetáhla, pokud možno všechny pod ministerstvo, takže se známe leta letoucí, takže spíše neformální. Spíše spolu komunikujeme více méně jako kamarádi.

**2. Okruh otázek**

*Jaké bariéry se objevují v komunikaci, když komunikujete se svými podřízenými?*

M: S těma klukama určitě žádné.



### **3. Okruh otázek**

*Jak často komunikujete se svými podřízenými?*

M: Pravidelně máme každou středu dopoledne hodinové Teamsy. Tím, jak ministerstvo má několik budov, takže sedí na různých budovách, protože jsou správci sítí vždycky jakoby na té budově. Takže se nescházíme u mě třeba, ale máme Teamsy a vlastně já, když něco potřebuji, tak tím že dva tři kluky vlastně mám na hlavní budově, takže já s nimi komunikuji tak, že tam prostě dojdu a co potřebuji vyřeším nebo co oni potřebují, tak přijdou ke mně. Takže více méně ústně, e-mailem jako málo, to už musí být, ale většinou jakoby ústně.

*Myslíte si, že dostáváte od podřízených dostatečnou zpětnou vazbu a jak se k Vám tato zpětná vazba dostává?*

M: Když mají problém, tak přijdou, buď vyřešíme společně nebo oni si poradí sami nebo já jim řeknu, co mají udělat a oni řeknou, že je hotovo, nebo si dáme vědět, že je to splněno.

### **4. Okruh otázek**

*Jaké konkrétní komunikační kanály používáte?*

M: Hlavně nejvíce ústně, potom mobilem, telefonem, pak teda e-mailem a v neposlední řadě teď tedy ty Teamsy.

*Jakou formu těchto komunikačních kanálů využíváte nejčastěji?*

M: Nejvíce preferuji tu osobní.

*Existují komunikační kanály, které jsou pro vaši organizaci specifické?*

M: Já si myslím, že teď jsou moderní teamy, všichni chtějí všechno řešit po Teamsech, včetně ukládat si věci do Teamsů, ale já jako jsem asi takový nějaký staromilec, že mám raději buď e-mail nebo popřípadě i vytisknout papír, některé papíry musím vytisknout, musím to schovávat a ukládám si pro potřebu na své disky.

### **5. Okruh otázek**

*Co si myslíte o poradách a jejich důležitosti? Jak často děláte porady se svými podřízenými?*

M: Určitě v oddělení, kde mají různou práci, tak si myslím, že ty porady jsou důležité a v podstatě my si také jednou za týden řekneme, co je třeba, oni mezi sebou se dohodnou, co v rámci techniky je potřeba, takže komunikujeme, máme tam pozvaného toho Martina

M., takže jakoby z jiného oddělení i tam máme pozvané jeho podřízené, takže máme takovou vlastně poradou dvou oddělení na Teamsech.

*Co je hlavní náplní porad?*

M: Hlavní náplní je, že kluci si řeknou, co je nového, protože Martinovo oddělení dává do něj i aplikace, výmysly, takže kluci se mezi sebou dohadují, co je třeba udělat se servery, takže jako spíše technické věci anebo problémy, co zjistí jeden ohledně uživatelů a zjistí, co je příčina nějaké chyby, takže si to kluci řeknou mezi sebou, abychom teda jednali potom všichni správně a řešili to stejným způsobem.

*Preferujete spíše osobní nebo online porady a vidíte mezi jejich efektivností veliký rozdíl?*

M: Kdyby bylo na mě, jako Teamsy mi nevadí, ale kdybych potom s cizími, jako třeba máme i Teamsy s dodavateli, tak to si myslím, že je také lepší ta osobní úroveň, i když tady to kolikrát nejde, oni jsou mimopražští, takže ty Teamsy jsou na tuto věc teda skvělý, ale myslím si, že ten osobní kontakt, je prostě osobní kontakt, že něco Vás napadne, a hnedka to můžete říct, v těch Teamsech už to není takové jako osobní. Takže já tedy preferuji osobní jednání.

*Děláte na poradách zápis a sdílíte ho s ostatními?*

M: Ne neděláme zápisy.

*V čem vidíte důležitost zápisu z porad a jeho následné sdílení?*

M: No to takhle, co se týká s mýma klukama, myslím, že je to zbytečné, ale co by se týkalo třeba s dodavateli, nebo s jiným odborem nebo nějaké takovéto věci, což my naštěstí nemusíme řešit, tak si myslím, že ten zápis je důležitý.

## **6. Okruh otázek**

*Domníváte se, že má elektronická komunikace dominantní postavení při komunikaci s podřízenými?*

M: U mě ne, ale u mnoha jiných myslím si, že má.

*Jaké elektronické komunikační kanály využíváte, ještě nějaké jiné než ty, které jste zmínila výše?*

M: Ne, jenom tyto.

*Který z elektronických komunikačních kanálů používáte nejčastěji?*

M: Kromě osobní roviny asi e-mail a telefon, tak asi e-mail.

## **7. Okruh otázek**

*Jaký význam má pro Vás neformální setkávání s podřízenými?*

M: Já si myslím, že to je důležitý, že se poznáme. Mám to s klukama tak nastavený, že oni kolikrát si přijdou ke mně jen tak pokecat a řeknou mi příběhy z rodiny, ohledně dětí, co mají, takže my to máme takový fakt jako neformální, že se známe leta letoucí, takže víme o sobě i o rodinách a různé příběhy z domácího prostředí navzájem, takže je to úplně v pohodě. Taky by to mělo být do toho pracovního života také zařazený, protože člověk v práci je pomalu víc jak doma.

*Kde se neformálně setkáváte s vašimi podřízenými mimo pracoviště, např. teambuildingy, různé společenské akce?*

M: Nikde, setkávám se jenom na pracovišti.

## **Rozhovor Manažer B**

**Pozice:** vedoucí oddělení

**Kolik máte podřízených:** 5

**Jak dlouho pozici vykonáváte:** současnou 2 roky

**Vzdělání:** doktor z oboru managementu a IT

### **1. Okruh otázek**

*Jaký druh komunikace preferujete při komunikaci se svými podřízenými?*

M: Neformální, ale někdy je nutný formální, ale preferuji neformální.

### **2. Okruh otázek**

*Jaké bariéry se objevují v komunikaci, když komunikujete se svými podřízenými?*

M: Každý člověk je jiný, takže se snažím přizpůsobit tomu, s kým mluvím a nepovažuji ty rozdíly v komunikaci jednotlivých lidí za překážky v komunikaci.

A: Takže se Vám nestává, že by Vám nerozuměli nebo by došlo k nepochopení?

M: Nepochopení se dá snadno identifikovat a pak doplňujícími informacemi se dá odstranit.

### **3. Okruh otázek**

*Jak často komunikujete se svými podřízenými?*

M: Jak s kterými, jsou někteří podřízení, kteří mají samostatné úkoly a nepotřebují, nemají důvod se mnou komunikovat. S těmi komunikuji jednou týdně, když máme porady. No a s jinými, u kterých je priorita, já nevím, např. z pohledu řízení projektu jsou napjaté termíny, napjaté cíle toho plnění, s těmi komunikuji denně.

*Myslíte si, že dostáváte od podřízených dostatečnou zpětnou vazbu a jak se k Vám tato zpětná vazba dostává?*

M: To velmi záleží na tom konkrétním člověku. Jsou lidi, kteří neradi píšou, takže když od toho člověka chci, aby vytvořil nějaký pracovní postup napsaný v dokumentu, tak když to dělá nerad, tak se od něho toho výstupu nedočkám. Takže to velmi záleží na tom, jaké úkoly, který člověk má.

### **4. Okruh otázek**

*Jaké konkrétní komunikační kanály používáte?*

M: Tak rozhovor, pak nejčastěji e-mailem a když potřebuji rychle, tak rozhovor, nejsem schopen toho člověka potkat, tak telefonem.

*Jakou formu těchto komunikačních kanálů využíváte nejčastěji?*

M: Pokud můžu tak osobní, ale to často nemůžu, že jo. Pak telefon a e-mail.

*Existují komunikační kanály, které jsou pro vaši organizaci specifické?*

M: No souvisí to s výkonem státní služby, takže např. spisová služba.

### **5. Okruh otázek**

*Co si myslíte o poradách a jejich důležitosti? Jak často děláte porady se svými podřízenými?*

M: Porady minimálně jednou týdně jsou nutné z důvodu synchronizace činnosti jednotlivých členů a informovanosti o činnostech kolegů z hlediska kontextu každého samostatného pracovníka.

*Co je hlavní náplní porad?*

M: Vzájemná informovanost o stavu plněných úkolů a o předávání nových úkolů. Kontrola plnění starých úkolů, informovanost o tom, jaké problémy, kdo má při plnění těch svých úkolů a stanovování nových úkolů.

*Preferujete spíše osobní nebo online porady a vidíte mezi jejich efektivností veliký rozdíl?*

M: Osobní porady jsou vždy lepší, protože vidíte nonverbální projevy toho člověka. Nicméně, vzhledem k tomu, že je potřeba se radit s lidmi, kteří jsou velmi vzdálení a bylo by velmi neefektivní, že by museli cestovat, tak to nahrazuje elektronická vzdálená komunikace.

*Děláte na poradách zápis a sdílíte ho s ostatními?*

M: Děláme zápis a sdílíme ho s ostatními.

*V čem vidíte důležitost zápisu z porad a jeho následné sdílení?*

M: Jsou velmi důležité, protože ty zápisy z porad slouží, jako důkaz pro mě, že jsem ty úkoly podřízeným dal a podřízeným slouží proto, aby v případě nějakých konfliktů mohli také dokázat, které úkoly měli plnit a jak je plnili. Je to důležité pro obě strany v případě nějaké konfliktu.

## **6. Okruh otázek**

*Domníváte se, že má elektronická komunikace dominantní postavení při komunikaci s podřízenými?*

M: S podřízenými ne.

*Jaké elektronické komunikační kanály využíváte, z těch, co jste nezmínil již výše?*

M: Ještě teamsy, máme jako firemní.

*Který z elektronických komunikačních kanálů používáte nejčastěji?*

M: Telefon

## **7. Okruh otázek**

*Jaký význam má pro Vás neformální setkávání s podřízenými?*

M: U toho neformálního setkání s podřízenými mám možnost se o tom člověku dozvědět víc než ty formální věci, které souvisí s plněním úkolů. Takže toho člověka mám větší šanci poznat i z hlediska jeho lidské stránky.

*Kde se neformálně setkáváte s vašimi podřízenými mimo pracoviště, např. teambuildingy, různé společenské akce?*

M: Setkáváme se jenom na pracovišti.

## Rozhovor Manažer C

**Pozice:** vedoucí oddělení

**Kolik máte podřízených:** 4, ale pravděpodobně zatím není dořešeno organizační zařazení, řídím je, ale nemám je pod sebou papírově přiřazené

**Jak dlouho pozici vykonáváte:** měsíc

**Vzdělání:** vysokoškolské

### 1. Okruh otázek

*Jaký druh komunikace preferujete při komunikaci se svými podřízenými?*

M: Kombinace, spíše neformální, myslím tím osobní setkání, preferuji tím to, aby byli poblíž, ne v jiné budově. Formálně se určitě některé věci dělat musí, plánuji jim dát cíle, hodnocení, aby věděli, jaká jsou pravidla, takže to určitě musí být formální cestou, ale zpětná vazba myslím si, že je lepší neformální.

### 2. Okruh otázek

*Jaké bariéry se objevují v komunikaci, když komunikujete se svými podřízenými?*

M: Co se týká podřízených, trochu vidím, že někteří, oni to jsou vlastně studenti, někteří jsou poměrně otevření, snaživí. Setkal jsem se tam s jednou slečnou, asi slečna je to ještě, předpokládám, která jako má takový odtažitý přístup k tomu, kterou můj neformální postoj překvapuje, nabídl jsem jim vlastně všem tykání a u ní to vypadalo, že z toho není úplně nadšená, takže tam ještě zkoumám terén.

### 3. Okruh otázek

*Jak často komunikujete se svými podřízenými?*

M: Pravidelně, máme nastaveny týdenní schůzky, takže už jsme měli druhou. Protože na začátku jsem teprve zjišťoval, co dělají atd. Udělal jsem jim dotazník, téměř jako 40 otázkový, kde jsem se jich ptal na různé věci, co dělají, jak to dělají, a co by jak mělo být, a co mne prostě napadlo, co by ten Servis desk měl vykonávat za činnosti, prostě jsem chtěl vědět, jak to tam funguje, jak to tam mají nastavený, takže některé věci mne i překvapily, že prostě nemají tam uchycený a zformalizovaný, což jako by určitě bylo třeba. Viz třeba otázka zrovna typu nahrávají se vaše hovory, tak nevěděli ani, což jako si myslím že by měli minimálně oni vědět, druhá věc je, myslím si, že pokud komunikujeme se zákazníkem, s občanem, tak ze zákona máme povinnost ty hovory nahrávat. Uvidíme, jak to je, jestli jsou

nahrávány nebo nejsou, každopádně zatím to tady nikdo neví. Možná jsem se nedoptal ještě na správných místech.

*Ještě se vrátíme. Už jste zmiňoval zpětnou vazbu, myslíte si, že dostáváte dostatečnou zpětnou vazbou od svých podřízených a jak se k Vám tato zpětná vazba dostává?*

M: Nemyslím si, jak Vy jste připravila ten dotazník, tak jsem si ho prohlédl, a protože jsem to bral jako možnou zpětnou vazbu, skoro si nemyslím, že na mě, protože přece jenom já jsem s nimi v kontaktu 14 dní, takže asi jako nemohli úplně hodnotit toto, zajímalo mě, jak to vidí vůbec to fungování tady na ministerstvu. Takže zpětnou vazbu si určitě u nich chci nastavit, plánuji, že s nimi budu mít, já nevím, třeba jednou za čtvrt roku, nebo jednou za měsíc, podle toho, jak to bude potřeba. Mám tu myšlenku, aby prostě mohli říct, aby to neposlouchali ostatní jejich kolegové, aby mohli říct, co si myslí.

#### **4. Okruh otázek**

*Jaké konkrétní komunikační kanály používáte?*

M: Mluvíme směrem k podřízeným nebo obecně?

A: Bavíme se teď obecně i k podřízeným, můžete to rozdělit.

M: Vůči podřízeným, tak rozhodně je to osobně, může to být telefon nebo osobní setkání. Verbální komunikace ne písemná. Písemná je už právě u toho, kde je třeba to zformalizovat a vědět, aby byla jistota, že ten výklad toho, co jsme si řekli je jednoznačný a nemohl být interpretovaný, jak mnou, tak jimi, jinak. Aby to bylo prostě jasné, to jsou právě ty cíle a takové formální věci. Co se týká komunikace jako na venek nebo kolem, směrem ke kolegům nebo nadřízeným, tak asi jako jednak osobní, i když je to teď poměrně už těžký, v tom prostředí Teamsů atd. Takže pak je to teamsová komunikace a myslím tím, ne chat, ale jako opravdu ta hlasová komunikace, když je tam video, tak jako někdy dobrý, většinou to není nutný, to se pak člověk musí učesat aspoň, že jo. Takže to je také cesta. Pokud jde o formální věci, kdy je třeba fakt si nechat od někoho schválit nějaký záměr, nějaké rozhodnutí, tak mám rád, když se o tom předem pobavíme a pak uděláme nějaký závěr, který sepíšeme. Strukturovaně, slohová cvičení nerad čtu, nerad píšu, takže opravdu odrážky, a myslím si, že pro všechny je to tak jako i přívětivé. Třeba teď pracuji i na nějaké koncepci, kde preferuji právě diagramy a tabulky, když už to jako musí být čísla, tak v tabulkách, ale zase ne jako cvičení jako slohový, kde by byly nějaké texty. Myslím si, že co se týká popisu třeba postupů, procesů tak, no překvapilo mě, když jsem si žádal o program

Vizio, tak se ptali, jestli tady jako mají licence na to, takže jsem asi první, který na ministerstvu má Vizio.

*Jakou formu těchto komunikačních kanálů využíváte nejčastěji?*

M: Mám nejraději a asi i používám nejvíce tu osobní.

*Existují komunikační kanály, které jsou pro vaši organizaci specifické?*

M: Specifické?

A: Že třeba v soukromé sféře, ze které jste přišel se nepoužívají.

M: Určitě to jsou nějaká nařízení a je to spousta předpisů, to je rozhodně specifický u státní správy, zase na druhou stranu je to pochopitelné. Druhá věc je spíš jako znalost, vůbec jestli ty lidi se v těchto předpisech vyznají nebo vědí, jestli to není předpis jenom protože ho prostě jenom někdo vydal, kdo ho má jako za agendu. Chybí mi tady si myslím, že to asi nejsem daleko od pravdy, komunikace toho obsahu. Ne jenom, že prostě někde někdo něco vydal, ale odkomunikovat, udělat třeba prezentaci i byť jako dneska v těch Teamsech není problém to nahrát. Takže lidi, kteří jako by to vydávali, si myslím, že měli udělat nějaké půlhodinové, hodinové prezentace toho, co vydávají, aby pro ty lidi to bylo vstřebatelný.

A: Jako návod?

M: Prostě prezentaci, uvedení toho, o čem ten předpis je, co je v něm důležitého, kde je uložený, což asi pravděpodobně, je nějaké standardní úložiště, ale pro mne zatím je to ještě tajemství, protože jsem žádný předpis nehledal a když jsem ho hledal, tak jsem si o něj někomu řekl a on mi ho poslal. Což je také zajímavé.

A: Myslíte si, že tyto předpisy komunikaci svazují?

M: To si nemyslím, spíše si myslím, že ji zdržují. Zdržují kvůli tomu, že lidi o nich nevědí nebo nevědí, jaký je jejich obsah, tzn. pak se spousta lidí na ně odvolává a ta druhá skupina lidí, kteří vlastně jsou jimi svázaní, tak si ho napřed musí nastudovat, aby se tím jako mohli řídit. A pak zase druhá věc je otázka výkladu toho předpisu. Třeba já jsem aktuálně řešil předpis na přebírání aplikací do produkce a ten předpis je poměrně krátký, nicméně jsou tam dvě a půl strany dokumentace, které se mají předat k tomu, aby se to převzalo do produkce a tady jako mi z toho není jasné, jestli je to prostě alfa a omega, že to jako má všechno být anebo, protože některý ty věci mi moc smysl nedávají, že vždycky jako platí. Tak tam není úplně jasný, jakože v jakých případech, který dokumenty se mají jako použít. Teď protože se mě to jako bude týkat, tak já vlastně nevím, jestli jako když se toho



nebudu striktně držet, jestli nebudu v rozporu právě s tímto předpisem. A když se toho držet budu, tak jako samozřejmě se dohodneme s tím projektákem, který teda nejčastěji předává ty věci a myslím si, že to bude v pohodě, ale já pravděpodobně, já se budu muset řídit tím předpisem, tudíž jako budu komplikovat tento proces kvůli tomu. A setkal jsem se, protože teď vlastně některý projekty i mi chtějí předávat, tak jsem se setkal s tím, že ti projektáři vůbec nevědí, že něco takového existuje. A oni ve finále před tím předáním najednou se dozvědí, že toho půlku nemají, protože jim to nepřišlo nutný to mít.

A: Kdybychom se vrátili zpátky k té komunikaci, co Vám v té komunikaci přijde tady, že je prostě jiné, kromě těch předpisů? Objevuje se v soukromé sféře třeba něco jako referátník?

M: Ne, ten já ještě ani nevím, k čemu je dobrý. Tak se k němu neumím vyjádřit. Ještě jsem se s ním nikdy neseťkal, akorát jsem o něm slyšel.

## **5. Okruh otázek**

*Co si myslíte o poradách a jejich důležitosti?*

M: Myslím si, že jsou důležité, na každé úrovni, kde ty porady jsou, ale musí být prostě vyvážený a efektivní. Zrovna porady typu jako nadřízený vyslychá podřízené, na čem dělají a tím je porada vlastně naplněna a podřízení se nedozvědí nic od toho nadřízeného o tom, co se děje vlastně na těch vyšších úrovních a jaké jsou dejme tomu plány apod. Tak jako ta porada opravdu nemá ten smysl, to se dá jako odehrávat potom jako přes Teamsy a přes úkoly a přes jiné nástroje a nemusíme se kvůli tomu scházet a povídat si o tom. Prostě jak říkám tu vyváženost směrem ke komunikaci má jít odspoda nahoru i odshora dolů.

*Preferujete spíše osobní nebo online porady a vidíte mezi jejich efektivností veliký rozdíl?*

M: Rozdíl vidím, jako samozřejmě mohou být efektivní oboje stejně, pokud jsou správně řízeny. Pokud je ta porada osobní, kde ty lidi sedí, tak tam musí dávat pozor, protože je vidět na ně, co dělají. Ve chvíli, kdy to je přes Teamsy, kdy je ta schůzka online a ta porada není správně vedená, tak spousta lidí prostě ztratí zájem se tomu věnovat a vedle toho dělají úplně jinou činnost a nevnímají, co se vlastně na té poradě odehrává, pak ta porada samozřejmě ztrácí smysl.

*Jak často děláte porady se svými podřízenými? Co je hlavní náplní porad?*

M: Já se svými podřízenými mám týdně, krátkou, ale myslím si, že důležitou, už minimálně proto, abych já jim mohl říci, co se chystá, co se plánuje, ale abych i věděl

od nich, jako co oni si myslí a co jim nefunguje a s čím mají problémy. Vlastně využívám to i k nějaké zpětné vazbě.

*V čem vidíte důležitost zápisu z porad a jeho následné sdílení? Děláte na poradách zápis a sdílíte ho s ostatními?*

M: Ne, ale pokud je tam právě něco, co je potřeba, jak jste se ptala na to formální a neformální, pokud z té porady vznikne něco formálního, kdy třeba jako opravdu mám pocit, že by nemuseli dodržet třeba termín apod., tak z toho udělám něco krátkého a pošlu to e-mailem, ale že by to mělo formu zápisu z porady, to rozhodně ne.

## **6. Okruh otázek**

*Domníváte se, že má elektronická komunikace dominantní postavení při komunikaci s podřízenými?*

M: Asi ano, ale mám ten pocit z pohledu jako na straně IT, neumím mluvit za celé ministerstvo.

A: Ptám se spíše jako na komunikaci s podřízenými.

M: S podřízenými? Já se svými podřízenými spíše komunikuji osobně, to je vlastně to, proč jsem chtěl být tady, protože mi přijde jednodušší prostě tam dojít a vědět, jak se na to tváří, jak to vnímají a rovnou dostat tu zpětnou vazbu. Než něco napsat a nevím, jestli si to přečetli a co si o tom myslí a jestli to pochopili, jestli jsem to správně formuloval. Preferuji spíše tuto cestu.

*Jaké elektronické komunikační kanály využíváte?*

M: Využívám e-mail, to je pro to formální, Teamsy spíše pro takové online komunikace, samozřejmě dalo by se i, nebo vím, že se vlastně v předchozích zaměstnáních jsme používali Teamsy i pro vlastní sdělování informací a vlastně něco jako náhradu e-mailové komunikace, ale ono potom v tom vláknu té komunikace je těžko něco najít. Takže to je spíše jako forma chatu fajn, ale k tomu, aby potom v tom člověk jako něco dohledal, tak to jako je šílené. Takže od sebe odděluji formální věc určitě e-mailem, a ne do Teamsů a operativu v Teamsech.

*Který z elektronických komunikačních kanálů používáte nejčastěji?*

M: Pokud bych změřil čas, tak určitě Teamsy, ale určitě jsem už pár e-mailů napsal, ale daleko více mi jich teda přišlo. Což je další můj problém, protože jako když vidím, že mi

chodí tolik e-mailů, tak se jim pak přestávám věnovat a čtu jenom nadpisy a odesílatele a spousta věcí potom jako jde úplně mimo, a to je právě ta škoda toho, že lidi prostě dávají do kopie kde koho, a je potom snadné něco přehlédnout, protože se to nedá vstřebat. Jde o to, že ztratit dvě hodiny jenom tím, že člověk zpracovává přijaté e-maily z nichž se jich jeho týká 30 % nebo možná ani to ne, tak to je špatné.

A: Máte pocit, že lidi si neuvědomují sílu toho e-mailu, koho dávají do kopie a že ho neumějí formulovat?

M: Myslíte si, že když někoho dají do kopie, a to nemluvím konkrétně třeba tady o státní správě, mluvím tím obecně ze zkušenosti e-mailové komunikace, protože jsem byl většinou na pozici nadřízených nebo manažerské pozici, tak spousta lidí používá to, že toho svého nadřízeného dá do kopie, aby dal větší váhu tomu e-mailu. Chudák ten nadřízený, který je pak v kopii úplně všeho a pak se mu v tom jako něco těžko hledá. Já v tomto směru toto nepoužívám a dávám své šéfy do kopie jedině ve chvíli, případně, kdy si myslím, že je to pro ně relevantní informace. Třeba seznamy nějakých termínů, což si myslím, že by měli vědět, kdy, co bude. Je na nich potom, jestli si to přečtou a hlavně e-maily prostě strukturované.

## **7. Okruh otázek**

*Jaký význam má pro Vás neformální setkávání s podřízenými?*

M: Velký, jednak je to takové potvrzování důvěry, lidi musí vědět, že tomu svému šéfovi jako můžou jednak věřit, můžou mu říct, co si myslí. Pro toho nadřízeného je to dobrá zpětná vazba. Zajít si neformálně třeba na kafe nebo si jen tak pozvat do kanceláře, určitě čas od času je dobré a zeptat se ho, jak se má.

*Kde se neformálně setkáváte s vašimi podřízenými mimo pracoviště, např. teambuildingy, různé společenské akce?*

M: Já jsem zvyklý mimo pracoviště, zajít na oběd, tam by neměl jít sám, prostě s někým z týmu nebo s podřízeným, stejně tak rád bych třeba zašel i s nadřízenými, ale to se mi tady zatím neděje ani nevidím, jako že by o to byl zájem, takže ale směrem k podřízeným bych to chtěl dělat.

## **Rozhovor Manažer D**

**Pozice:** ředitel odboru

**Kolik máte podřízených:** 13

**Jak dlouho pozici vykonáváte:** od 15.8.1993

**Vzdělání:** vysokoškolské

### **1. Okruh otázek**

*Jaký druh komunikace preferujete při komunikaci se svými podřízenými?*

M: S podřízenými neformální.

### **2. Okruh otázek**

*Jaké bariéry se objevují v komunikaci, když komunikujete se svými podřízenými?*

M: Občas mě nechápou.

A: Jak dochází k tomu nepochopení, kde je ten problém, jestli byste to dokázal pojmenovat.

M: Tak k nepochopení? Problém je u mě, že se vyjadřuji moc stručně. Očekávám, že jiní myslí stejně jako já. A ono to není pravidlem.

### **3. Okruh otázek**

*Jak často komunikujete se svými podřízenými?*

M: Na denní bázi.

*Myslíte si, že dostáváte od podřízených dostatečnou zpětnou vazbu a jak se k Vám tato zpětná vazba dostává?*

M: Zpětná vazba je dostatečná, oni mě mají rádi, tak mi řeknou že jsem blbej.

### **4. Okruh otázek**

*Jaké konkrétní komunikační kanály používáte?*

M: Nejčastěji je to osobní setkání, to je nejrychlejší.

A: Používáte ještě nějaké nebo komunikujete čistě osobně?

M: Osobně a pak oficiálně e-mailem. Úplně nejvíc oficiálně referátníkem, ale s podřízenými tím referátníkem asi ne.

*Jakou formu těchto komunikačních kanálů využíváte nejčastěji?*

M: Osobní

*Existují komunikační kanály, které jsou pro vaši organizaci specifické?*

M: Neexistují tady.

## 5. Okruh otázek

*Co si myslíte o poradách a jejich důležitosti?*

M: Myslím se, že jsou důležité.

*Jak často děláte porady se svými podřízenými?*

M: Oficiálně jednou týdně, neoficiálně denně, tj. každé ráno.

*Co je hlavní náplní porad?*

M: Pracovní, organizační, personální, všechno dohromady.

*Preferujete spíše osobní nebo online porady a vidíte mezi jejich efektivností veliký rozdíl?*

M: Já preferuji osobní, protože tam je zpětná vazba i neverbální. Člověk rovnou pozná, co si ten dotyčný myslí i když nic neřekne.

*Děláte na poradách zápis a sdílíte ho s ostatními?*

M: V současné době ne.

*V čem vidíte důležitost zápisu z porad a jeho následné sdílení?*

M: Podle mě zápis je důležitý, tam kde si ty lidi navzájem nedůvěřují, než se třeba daná komunikace zaběhne, aby bylo jasně prokazatelné, jaké úkoly byly uloženy. Když okolo sebe má člověk lidi, kteří nic nezapřou, tak je to ztráta času.

## 6. Okruh otázek

*Domníváte se, že má elektronická komunikace dominantní postavení při komunikaci s podřízenými?*

M: Dominantní ne.

*Jaké elektronické komunikační kanály využíváte?*

M: Využíváme všechny, a to je právě to nejhorší, že těch kanálů začíná být moc. Já jsem starý člověk, já si pamatuji ještě oběžníky, tam to bylo daný, protože než někdo vymyslel oběžník jako příkaz, tak si s tím musel dát práci a musel přemýšlet a než ten oběžník oběhl, tak to mělo také nějakou váhu, takže potom to mělo váhu. V současné době je těch kanálů X, stovky SMS, WhatsApp, e-mailu a další, tak každý napíše, co ho v tu danou chvíli napadne a nepřemýšlí o tom. Potom v tom e-mailu, který je dlouhý jako toaleták, než člověk najde tu podstatu sdělení, a to všechno a zjistí, jak se to prvotní rozumný sdělení uhlo úplně někam jinam.

*Který z elektronických komunikačních kanálů používáte nejčastěji?*

M: E-mail

*Jaký význam má pro Vás neformální setkávání s podřízenými?*

M: Veliký

*Kde se neformálně setkáváte s vašimi podřízenými mimo pracoviště, např. teambuildingy, různé společenské akce?*

M: Setkáváme se pouze na pracovišti.

## **Rozhovor Manažer E**

**Pozice:** ředitel odboru

**Kolik máte podřízených:** interních 13, externích kolem 45

**Jak dlouho pozici vykonáváte:** 10 let

**Vzdělání:** vysokoškolské, magisterské

### **1. Okruh otázek**

*Jaký druh komunikace preferujete při komunikaci se svými podřízenými?*

M: Podle toho, co zrovna řešíme, primárně, protože řešíme i běžné rutiny, tak tam je to neformální. V případě, že se jedná o nějaké úřední záležitosti, tzn. skutečně jsme na úradě, takže prostě tam to musí mít nějakou formální strukturu. Tzn. záleží na tom, kterou tu věc s těmi lidmi v tuhle tu chvíli řeším. Je to opravdu velmi specifický.

### **2. Okruh otázek**

*Jaké bariéry se objevují v komunikaci, když komunikujete se svými podřízenými?*

M: Nevím, jako bariéry v komunikaci, no samozřejmě tím, že jsme velmi specifická oblast, tak to bývá většinou dáno tím, že existuje nejednotná terminologie a podobný věci, tam samozřejmě může toto vznikat, problémy v komunikaci tím, že není vlastně všechno úplně 100 % zakotveno v různých metodikách. Používají se různé názvy pro jednu a tu samou věc nebo naopak se používá jeden název pro různé věci v různých metodikách, takže je zapotřebí vědět, co jako v tu chvíli a jakým způsobem prostě komunikujeme. Tam ten problém samozřejmě může vzrůst, protože očekávání vlastní komunikace je to, že jednoznačně víme, co na konci. Problémy bývají v tom, že to může pochopit každý trošičku jinak.

### **3. Okruh otázek**

*Jak často komunikujete se svými podřízenými?*

M: No tak základ je každodenní operativní porada ranní. Běžně potom ty záležitosti pak jsou většinou na té denní bázi pro jednotlivé projekty. Každý má, každý člověk má přidělenou určitě specifickou aktivitu, mají nějakou zastupitelnost, tzn. prostě tu aktivitu křížně provádí vždycky dva až tři lidi. Vždycky jednou týdně je nějaký reporting, kdy dávají vědět v jakém stavu ta činnost je, pokud to nedají samozřejmě vědět na té ranní operativní poradě.

*Myslíte si, že dostáváte od podřízených dostatečnou zpětnou vazbu a jak se k Vám tato zpětná vazba dostává?*

M: Já si myslím, že ano. Někdy samozřejmě k tomu, že někdo něco nepochopí. Jsme prostě v poměrně dynamickém prostředí, jak jsem řekl, ne v úplně přesně zakotveném, takže někdy může dojít skutečně k nepochopení, ale většinou velice rychle se to objeví a napraví.

### **4. Okruh otázek**

*Jaké konkrétní komunikační kanály používáte?*

M: Nejvíce osobní, potom samozřejmě následuje klasicky elektronické komunikace, až vlastně po úplně vzdálenou komunikaci, tzn. osobní setkání, telefonický hovor na všech možných platformách, komunikace pomocí sociálních sítí, jako je Viber, WhatsApp apod., přes e-maily, Teamsy, videokonference, prostě těch elektronických kanálů, těch komunikací je poměrně značně.

*Jakou formu těchto komunikačních kanálů využíváte nejčastěji?*

M: Nejvíce osobní.

*Existují komunikační kanály, které jsou pro vaši organizaci specifické?*

M: Já myslím, že máme standardizované kanály.

### **5. Okruh otázek**

*Jak často děláte porady se svými podřízenými? Co je hlavní náplní porad?*

M: Každý den operativní porada, a pak alespoň jednou týdně porada k danému řešenému projektu.

*Co si myslíte o poradách a jejich důležitosti?*

M: Bez té komunikace nevíme, co děláme. Bez toho to nejde.

*Preferujete spíše osobní nebo online porady a vidíte mezi jejich efektivností veliký rozdíl?*

M: Za mě osobní, ale ne vždycky to jde, ať už je to z toho důvodu, že ti kolegové prostě nemusí být a ani nejsou tady k dispozici, takže potom probíhají nějaké videokonference apod. Druhá záležitost je samozřejmě, že se potřebujeme kolikrát dobrat ještě kolegy z externích dodavatelských firem apod., takže tam samozřejmě může být osobní jednání, ale když máme třeba dodavatelskou firmu z Ostravy je výhodnější vzít to elektronickým kanálem.

A: Vidíte rozdíl v efektivnosti?

M: Ta osobní je efektivnější.

*Děláte na poradách zápis a sdílíte ho s ostatními?*

M: Co se týká operativní, ranní, tak ne. Co se týká potom těch projektových, tak samozřejmě ano.

*V čem vidíte důležitost zápisu z porad a jeho následné sdílení?*

M: Pokud je zápis, tak se k tomu můžeme vrátit zpátky.

## **6. Okruh otázek**

*Domníváte se, že má elektronická komunikace dominantní postavení při komunikaci s podřízenými?*

M: Ne. Výrazně osobní, je to o každém nastavení. Osobní mám radši.

*Jaké elektronické komunikační kanály využíváte? Využíváte jenom ty, co jste zmínil výše nebo i nějaké jiné?*

M: Ano, využívám jen ty, co jsem zmínil již výše.

*Který z elektronických komunikačních kanálů používáte nejčastěji?*

M: V tuhle chvíli Teamsy.

## **7. Okruh otázek**

*Jaký význam má pro Vás neformální setkávání s podřízenými?*

M: Při neformálním setkání oni sdělují více informací, tzn. že tam se člověk dostane k informacím, který by na formálním jednání vlastně nikdy nezískal, tzn. je to o získání více,



větší hloubky těch informací, když to budeme vztahovat k těm informacím. Když to budeme vztahovat samozřejmě k těm osobním vztahům, tak je to taky jedna z důležitých větví výkonu činnosti a práce, osobní vztahy na pracovišti.

*Kde se neformálně setkáváte s vašimi podřízenými mimo pracoviště, např. teambuildingy, různé společenské akce?*

M: Někdy chodíme spolu do restaurace, a to i jednotlivé týmy. Děláme si čas od času neformální setkání mimo pracoviště, kdo má zájem přijde, ať už to jsou narozeniny, různá výročí, Vánoce a jiné svátky, kdy se mimo úřad sejdeme chvíli posedíme a popovídáme. V létě děláme rozloučení před prázdninami, než se rozprchneme všichni na dovolené apod. Je to tady taky taková tradice, že si jdeme po práci sednout na Náplavku, když je hezky, chvíli si tam dáme kafe a pokecáme a pak se už všichni rozprchneme na červenec na dovolený.