

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Efektivní využití nástrojů elektronické komunikace
ve firmě ATTEST s. r. o.
Bakalářská práce

Autor: Monika Kvasničková
Studijní obor: finanční management

Vedoucí práce: Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 18.4.2016

Monika Kvasničková

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za odborné vedení, podnětné připomínky, rady a vstřícnost při konzultacích, které pomohly k vyhotovení této práce.

Mé poděkování také patří společnosti ATTEST s. r. o. konkrétně majiteli Ing. Vlastimilovi Peckovi za poskytnutí informací k praktické části, za pomoc při dotazníkovém šetření a za věcné rady při zpracování mé bakalářské práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem, kteří mě umožnili na této škole studovat a rodině i přátelům za podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

Anotace

Cílem bakalářské práce je analyzovat nástroje elektronické komunikace v poradenské a vzdělávací firmě ATTEST s. r. o. a formulovat návrhy opatření zvyšující efektivitu jejich užití. Práce je rozdělena do dvou částí. První část zachycuje podstatu komunikace obecné i firemní, její druhy a detailní přiblížení elektronické komunikace. V druhé části je analyzován aktuální stav firmy ATTEST, způsoby komunikace v této firmě a zhodnocení efektivnosti elektronické komunikace vedením i zaměstnanci firmy. Zjištění a rozbor aktuální situace ve firmě je následně zhodnocen a dle těchto podkladů vznikla doporučení pro efektivnější komunikaci a tím i lepší fungování komunikace ve firmě.

Title:

Effective use of electronic communication tools in the company ATTEST s. r. o.

Annotation

The aim of the Bachelor Thesis is to analyze electronic communication tools in consulting and training company ATTEST, s.r.o. and to draft measures improving the effectiveness and efficiency of their use. The thesis is divided into two parts. The first part describes the general and business communication, its types and provides detailed analysis of electronic communication. The second part shows the actual situation of the company ATTEST, means of communication in the enterprise and evaluates the efficiency and effectiveness of electronic communication from the perspective of management and staff of the company. Subsequent evaluation of findings and analysis of current situation in the company will contribute to the recommendations for more efficient communication, improving the functioning of communication in the company.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	2
2.1	Cíl práce.....	2
2.2	Metodika práce.....	2
3	Teoretická část	4
3.1	Komunikační modely	5
3.2	Komunikační šumy	7
3.3	Kontext	8
3.4	Členění komunikace	9
3.4.1	Verbální komunikace	9
3.4.2	Neverbální komunikace	11
3.5	Komunikační proces.....	15
3.6	Formy sdělení	16
3.7	Komunikace ve firmě	17
3.7.1	Komunikační toky	18
3.7.2	Funkce komunikace ve firmě	19
3.8	Elektronická komunikace.....	20
3.8.1	Vlastnosti E-komunikace	21
3.8.2	Dělení E-komunikace	22
4	Praktická část.....	23
4.1	O firmě ATTEST.....	23
4.2	Organizační struktura.....	24
4.3	Aktuální stav ve firmě.....	26
4.3.1	Způsob komunikace ve firmě	27

4.3.2	Struktura firemní komunikace	29
4.3.3	Komunikační nástroje ve firmě	29
4.4	Dotazníkové šetření	31
4.4.1	Charakteristika dotazníku a zkoumaného souboru	31
4.4.2	Výzkumná otázka.....	33
4.4.3	Výsledky dotazníků.....	33
5	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	48
5.1	Shrnutí výsledků	48
5.2	Návrh doporučení	50
6	Závěry	54
7	Seznamy	56
7.1	Seznam použité literatury.....	56
7.2	Seznam obrázků.....	57
7.3	Seznam tabulek	57
7.4	Seznam grafů.....	58
7.5	Seznam příloh	58

1 Úvod

Význam a role komunikace se v dnešní době více a více přehlíží, nebo se zapomíná, co všechno je tímto pojmem myšleno. Komunikace je základním pilířem úspěchu ve všech možných směrech a právě proto je často nesprávná komunikace zdrojem problémů, konfliktů a hádek. Tuto problematiku ve vztahu k mému tématu bakalářské práce přibližuje citát od motivačního řečníka Anthonyho Robbinse „Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.“ (DeVito, 2008, s. 44) Právě tento citát poukazuje na to, jak je důležité efektivně využívat komunikaci, aby veškeré naše aktivity směřovaly k vyšším cílům. Jak také tvrdí paní Holá (2006), *komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se a právě naše komunikace, jak formální i neformální, je plná nedorozumění.*

S komunikací se setkáváme každý den, a proto bychom měli umět správně komunikovat. Ať už se jedná o komunikaci v obecném nebo v profesním životě, vždy je základ úplně stejný - nebát se sdělit informaci, umět ji správně podat a hlavně umět ji přijmout tak, jak byla poslána, bez jakýchkoli skrytých či zkreslených pocitů a bariér. V současné době při vývoji informační společnosti dochází v řadě případů ke komunikační krizi, kdy vlivem prudkého vývoje komunikačních nástrojů a nedostatku komunikačních dovedností si lidé přestávají vzájemně rozumět. Největší vývojový vzestup v komunikaci zažívají elektronické nástroje (telefony, počítače, softwary, ...), které tak umožňují i vývoj a modernizaci ne úplně jednoduché přesto velmi časté elektronické komunikace.

Umění komunikovat je stav, kterého dosahuje velmi málo lidí a ještě méně lidí si uvědomuje, jak je tato schopnost důležitá. Právě s růstem elektronické komunikace je třeba, abychom se začali v této oblasti rozvíjet, pracovat na svých komunikačních schopnostech a zdokonalovat se. Není to pouze o schopnosti se dorozumět, ale také o schopnosti řešit konflikty, přijímat kritiku a asertivně reagovat, naslouchat, vnímat, projevovat empatické reakce, nebo také správně formulovat věty a to i s pomocí elektronických nástrojů. Se všemi těmito situacemi se budeme setkávat celý život, tak proč si tedy nevytvořit v práci i doma příjemné prostředí tím, že budeme umět komunikovat?

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce na téma „Efektivní využití nástrojů elektronické komunikace ve firmě ATTEST s. r. o.“ je analyzovat nástroje elektronické komunikace v uvedené firmě a formulovat návrhy opatření, které by vedly ke zlepšení a zefektivnění situace ve firmě.

Slovo „efektivní“ v práci charakterizuje oba anglické významy, **účelnost** vedoucí k cíli, i **účinnost** vyjadřující míru užitku. Nástroje elektronické komunikace, které jsou v práci rozebírány, jsou jmenovitě mobilní telefony, PC, odborné programy a sdílená data.

První část práce, literární rešerše, se nejprve zaměřuje na obecnou podobu komunikace a její hlavní rysy. Dále pak přibližuje komunikaci ve firmách a v managementu a definuje elektronickou komunikaci, která se nejčastěji ve firmách používá, její výhody a nevýhody. V druhé praktické části práce se přenáší teorie do praxe a to konkrétně na firmu ATTEST s. r. o.. Zde je přiblížena a rozebrána struktura podniku, jednotlivé úrovně managementu v souvislosti s konkrétními komunikačními dovednostmi a používané nástroje e-komunikace ve firmě.

Cíle této práce je zanalyzovat situaci ve firmě, zda jsou zaměstnanci řádně seznámeni s elektronickou komunikací, zda mají možnosti vzdělávat se v tomto směru a jaký mají vztah k pokročilé technologii elektronické komunikace. Zhodnocení situace ve firmě je uvedeno ze dvou pohledů, nejprve ze strany zaměstnanců, jak vnímají možnosti a využití nástrojů ve firmě, a následně ze strany vedoucích oddělení, manažerů a jednatelů.

Celá tato práce by měla sloužit jako návrh a doporučení pro majitele firmy, jak zefektivnit a zdokonalit používání elektronické komunikace ve firmě.

2.2 Metodika práce

Při zpracování bakalářské práce byly jako literární prameny použity odborné publikace převážně z oblasti firemní komunikace a managementu.

Pojem elektronická komunikace je v práci uváděná i ve zkrácené formě jako e-komunikace. Také počítač, jakožto nástroj elektronické komunikace, je v práci uváděn pod zkratkou PC.

Praktická část je založena na výzkumu pomocí tištěných dotazníků, který byl vytvořen autorem práce ve dvou formách. První dotazník A byl určen pro manažery a vedoucí pracovníky za účelem zhodnotit zaměstnance v efektivním využívání nástrojů e-komunikace. Druhý dotazník B byl určen pro ostatní zaměstnance za účelem zjištění, zda mají pracovníci ve firmě možnosti pro zlepšení svých dovedností a znalostí v používání e-komunikace a zda svědomitě využívají tyto nástroje.

Typy otázek, které se vyskytují v dotaznících, jsou otevřené, uzavřené, polouzavřené, škálovací a kontrolní. O detailním popisu typů otázek pojednává kapitola 4.4.1 charakteristika dotazníku v praktické části.

Oba dotazníky také poskytují odpovědi na výzkumné otázky. V souladu s cílem práce, tedy s elektronickou komunikací, jsou položeny právě tyto otázky: „*Pracují zaměstnanci ve firmě svědomitě a efektivně se sdílenými daty?*“, „*Mají všichni zaměstnanci pozitivní přístup a motivaci k práci s nástroji elektronické komunikace?*“ a „*Přístupují zaměstnanci zodpovědně k chybám způsobených jejich vinou?*“

Odpovědi všech respondentů jsou znázorněny v tabulkách či grafech v druhé části práce. Následné shrnutí výsledků spolu s doporučením je zpracováno a interpretováno formou SWOT analýzy a v poslední řadě je uveden závěr práce.

3 Teoretická část

Původ slova komunikace je z latiny - *communicare* – jehož význam znamená *činit něco společným, společně sdílet, vespolečně se účastnit*. V současné době je však jeho definice mnohem širší, než jak byla vnímána dříve. (Vybíral, 2009, s. 25)

Dle Jana Vymětal (2008, s. 22) má v dnešní době slovo komunikace v českém jazyce tři hlavní významy:

- výměna informací
- veřejná doprava, veřejné spojení
- dopravní cesta

Vzhledem k zaměření této práce se budeme soustředit na význam slova komunikace jakožto prostředek výměny informací.

Obecně platná definice komunikace v tomto směru neexistuje a většina autorů, stejně jako Jan Vymětal (2008) definují či popisují komunikaci s přihlédnutím ke konkrétnímu zaměření.

Podle Jany Holé (2006, s. 3) lze komunikaci obecně charakterizovat jako *proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách*. Také tvrdí, že je to oboustranný proces, který má za cíl se dorozumět.

Sylvie Sperandio (2008) tvrdí, že *komunikace je svým způsobem umění, musí se na ní pracovat, pěstovat ji*. Ani podle francouzského spisovatele Bernarda Werbera není komunikace jednoduchá dovednost, o čemž vypovídá i jeho citát *„Jak velký rozdíl může být mezi tím, co si myslím, co chci říci, co se domnívám, že říkám, co skutečně říkám, co vy chcete slyšet, co slyšíte, a jak mě pochopíte... a kolik obtíží v komunikaci to přinese. Nicméně, zkusme se s tím vypořádat...“*. (Sperandio, 2008, s. 10)

Zajímavý pohled na komunikaci má i Bernice Hurst (1994), který má o ní jasnou představu: *„Komunikace je dovednost, a jako takovou se ji lze naučit a měla by se vyučovat.“* (s. 17)

Hausenblas (1971) definoval komunikaci široce jako „*obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu*“. (Vybíral, 2000, s. 17)

Z pohledu Ireny Wernerové (2010, s. 16) „*je každé chování komunikace, každá komunikace je sdělení a sdílení života, jeho náplně, zážitků, úkolů, výsledků, proher, snů, vítězství i strategií. I zvířata komunikují a my se učíme té komunikaci rozumět, navzdory tomu, že neznáme ani tu vlastní.*“

Komunikace je tedy velmi širokým pojmem a dá se shrnout do několika vět, což je ale výrazné zjednodušení. Z uvedených charakteristik a definic významů komunikace je zřejmé, že v širším slova smyslu se tento pojem netýká pouze výměny informací mezi lidmi, ale výměny informací obecně mezi živými i neživými organismy - člověk, zvíře, příroda, teplota, světlo, atd. V případě sdělování a sdílení informací mezi lidmi, tedy o mezilidské komunikaci hovoříme jako o **sociální**. (Vymětal, 2008, s. 23)

Sociální komunikace je vcelku podstatnou složkou každého z nás a odborníci ji podle Boženy Jiřincové (2010, s. 19) věnují značnou pozornost. Vznikají tedy stále nové teorie, přístupy a názory.

Více formální pohled na sociální komunikaci je definice podle Johna Adaira (2004, str. 18) z níž vyplývá, že *komunikace je proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů.*

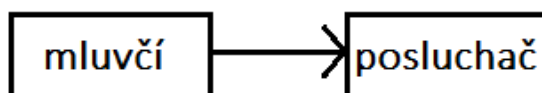
Podobná myšlenka I. Wernerové (2010, s. 22) definuje *komunikaci jako vzájemnou výměnu významů mezi lidmi prostřednictvím konvenčních symbolů.*

3.1 Komunikační modely

Sociální komunikace vždy probíhá mezi minimálně dvěma lidmi a můžeme si ji představit jako určitý model. B. Jiřincová (2010, str. 20) a DeVito (2008, str. 32) definují tři základní modely ve vývoji pohledů na komunikaci – lineární, interakční a transakční model.

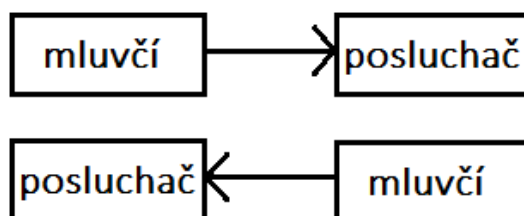
Postupný vývoj psychologie podle DeVita (2008) popisoval komunikační model nejprve jako **lineární**, tedy mluvčí posílal informace posluchači. Velkým nedostatkem tohoto modelu je absence zpětné vazby. Na tomto principu lineárního

modelu fungují mnohé sdělovací prostředky, např. televize, rádia, noviny, plakáty atd., které nám dovolují přijímat sdělení, ale nedovolují sdělit svá vlastní.



Obr. 1: Lineární model komunikace (vlastní zpracování dle DeVita, 2008, str. 32)

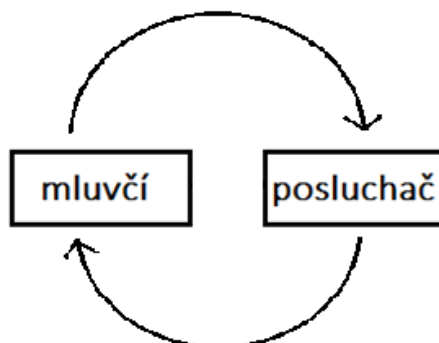
Po určité době se komunikační model přehoupnul do **interakčního** modelu, kdy se mluvčí a naslouchač v určité fázi vyměnili a z mluvčího se stal posluchač a posluchač mluvčím. Probíhali tedy vzájemně dva oddělené procesy, které se nepřekrývaly. Tato forma se vyskytuje převážně v elektronické komunikaci ve formě e-mailů, SMS zpráv, nebo firemních intranetů. (podle Jiřincová, 2010 a DeVito, 2008)



Obr. 2: Interakční model komunikace (vlastní zpracování dle DeVita, 2008, str. 32)

Nejnovější, a také dle DeVita (2008) nejvíce náročný komunikační model je **transakční**, při kterém je jedna osoba mluvčí a zároveň posluchač. Ve chvíli, kdy člověk posílá sdělení druhé straně, tak zároveň naslouchá a přijímá sdělení ze své vlastní komunikace a z reakce posluchače. Tento nejnovější komunikační proces také považuje oba prvky za závislé, tedy jeden bez druhého nemůžou fungovat.

Podle Jiřincové (2010, str. 20) ukazuje tento transakční model skutečnou komunikační náročnost procesu: „Komunikace zkrátka není legrace.“



Obr. 3: Transakční model komunikace (vlastní zpracování dle DeVita, 2008, str. 33)

Jak vlastně takovýto proces probíhá, závisí na mnoha aspektech, především na volbě komunikačního kanálu, a situaci kolem. Lidé totiž jednají a reagují jak na základě bezprostřední situace, tak na základě svých předchozích zkušeností, postojů a mnoha dalších navazujících činitelů. (DeVito, 2008, str. 33)

3.2 Komunikační šumy

Za komunikační šum je podle Vymětal (2008, str. 33) obvykle vše, *co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces*. Pohled na komunikační šum může být brán ze dvou úhlů pohledu. V užším slova smyslu je chápán pouze jako rušivé vlny komunikačního kanálu, v širším slova smyslu jsou do něj zahrnována všechna zkreslení vznikající v jakékoli fázi komunikačního modelu, např. hluk, únava, vada sluchu, nepochopení vloženého podtónu, nebo významu slova, atd. V tomto pojetí bude komunikační šum chápán jako jakýkoli rušivý nebo deformující vliv na přenos sdělení, který dekóduje informaci. Tyto šumy způsobí, že příjemce pochopí sdělení v pozmeněném kódu, než bylo odesílatelem zakódováno. Komunikační šumy dělí DeVito (2008, str. 41) na čtyři základní typy:

Fyzický šum

Jedná se o rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, omezují fyzický přenos signálů, nebo sdělení. Příkladem může být reálný hluk v prostředí odesílatele či příjemce, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle, zapnutý vysavač při úklidu, nebo soused sekající trávu. Všechny tyto příklady jsou fyzické překážky v přenosu informace mezi příjemcem a odesílatelem. (podle Vymětal, 2008, str. 34)

Fyziologický šum

Bariéry v komunikaci mohou být i fyziologické vady účastníků, či zvyklosti bránící v přenosu informace. Jedná se o vadu zraku, nebo sluchu, ztráta paměti, vada řeči mluvčího, nebo pouhý pocit hladu. (podle DeVito, 2008)

Psychologický šum

Nejčastější bariérou v komunikačním procesu jsou psychologické šumy ve formě předsudků, zkreslených pocitů, nepochopení či zaujatostí. Jan Vymětal

(2008, str. 34) tento šum nazval poznávací nebo mentální interferencí a nejčastěji se jedná o silné emoce typu hněv, nenávisť, láska, zármutek, ublíženost, apod.

Sématický šum

V neposlední řadě je třeba zmínit šumy, které brání v čistém přenosu informace, tedy informace rozdílných významů. Tyto šumy vznikají hlavně u účastníků odlišných národností používající každý jiný jazyk, tedy jiné symboly. Často se také jedná o profesionální a odborné výrazy účastníků, či kulturní slangové výrazy. (podle Vymětal, 2008)

Je důležité si uvědomit, jak moc je informace pro účastníka důležitá, aby čelil těmto šumům. Existuje určitý vzorec, který měří poměr informace k šumu. V tomto vzorci by měla vždy převažovat informace nad šumem, jinak komunikace ztrácí smysl. V novinách se dá vyčíst spousta užitečných informací, ale je kolem tolik komunikačních šumů, že se nevyplatí některé části číst. (DeVito, 2008, str. 42)

3.3 Kontext

Stejně jako komunikační šum, tak i špatný odhad kontextu může narušit příjem informace. Je nesmírně důležité vnímat kontexty spojené se situací komunikace. Podle Josepha DeVita (2008, str. 34) by se měl brát zřetel na několik důležitých kontextů.

Fyzický kontext, který napovídá, v jakém prostředí se jak vyjadřovat – hlasitost sdělení, forma slangu, apod.

Ruku v ruce s fyzickým jde i **časový kontext**, který představuje přesné zasazení informace do časové posloupnosti – kolegu z práce vyhodili, tak se časově nehodí mu sdělit, že jste dostal přidáno.

Dále je třeba zmínit **kulturní a sociálně-psychologický kontext**, který souvisí s životní filosofií a postojem, a také s kulturním postavením jedince – firemní večeře s nadřízenými bude v jiném kulturním duchu, než oslava kamarádových narozenin. (podle DeVito, 2008)

Všechny tyto kontexty se vzájemně proplétají a absencí jednoho kontextu můžeme narušit všechny ostatní. (podle Mikuláščík, 2010)

Např.: Manažer na schůzi přednáší klidným a vyrovnaným hlasem (fyzický kontext) plnění finančního plánu firmy, reaguje elegantně a s úctou na otázky od ředitele a nadřízených (sociálně-psychologický kontext). Po skončení prezentace mu ředitel poděkuje podáním ruky a oceňuje jeho práci (časový a kulturní kontext).

Budeme-li podle B. Jiřincové (2010, str. 26) akceptovat všechny prvky struktury kontextu, pomůže nám to správně pochopit projev mluvčího.

3.4 Členění komunikace

Z hlediska psychologického i manažerského je komunikace vcelku složitá věda. Pokud ji chceme dobře ovládat, je třeba se zaměřit na komunikaci jako celek a neoddělovat od sebe její části. Často pak dochází k nedorozumění.

Většina lidí by svou dovednost komunikovat ráda zlepšila, protože to je cesta k rozvíjení vztahů, k porozumění, ale také k úspěchu v pracovním životě.

Podle B. Jiřincové (2010, str. 23) a DeVita (2008, str. 124) při komunikaci používáme dva signalizační systémy, které fungují společně. Jedná se o verbální a neverbální komunikaci.

Slovy pana Mikuláščíka (2010, str. 97) někdo preferuje spíše verbální komunikaci tváří v tvář, jiný dává přednost elektronické, písemné či telefonické formě. Někdo je lepší ve vyjadřování pomocí slov, jiný spíše prostřednictvím neverbálních prostředků.

3.4.1 Verbální komunikace

Dle pana Janouška (2015, str. 10) je **verbální komunikace** specificky lidský proces a jev patřící k podstatným charakteristikám lidského jedince i lidského společenství. Vymezuje se jako specifická forma spojení mezi lidmi, a to jednak prostřednictvím předávání a přijímání verbálních významů, nebo prostřednictvím jejich sdílení či nesdílení.

Konkrétnější definici stanovil pan Vymětal (2008, str. 112), který charakterizuje verbální komunikaci jako *vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka*.

Významným faktorem verbální komunikace jsou slova, která používáme, když hovoříme o své práci, dílech, problémech, projektech, přátelích i ostatních lidech. Volba vhodných slov dle Vymětala (2008, str. 112) *ovlivňuje naše myšlení, jednání, pochopení a celkovou komunikační atmosféru včetně výsledků komunikace*. Špatně volená slova brzdí komunikaci, demotivují a mohou deformovat příjem sdělení.

Řeč ve verbální komunikaci nemusí mít vždy **konkrétní** podobu. Často se jedná o **abstraktní** výrazy, pod kterými si každý vybaví svojí verzi, např. slovo „zábava“, které má pro každého jedince jiný význam a jinou informační hodnotu. Existují i slova, která mají konkrétní podobu, ale v jednotlivci to může vyvolat jak pozitivní, tak negativní situaci. Příkladem pro tuto situaci může být slovo „svatba“, která navozuje pozitivní a šťastnou představu a pro někoho velmi deprimující stav. Je tedy velmi důležité při snaze o úspěšnou komunikaci volit pečlivě výběr slov a využívat pozitivní sílu. (podle DeVito, 2008 a Jiřincová, 2008)

Ve verbální komunikaci existuje i **míra přímocarosti**, která bývá také oříškem. Může se verbálně komunikovat **přímo** i **nepřímo**, podle toho, jak chce dotyčný působit na okolí. Nepřímá sdělení umožňují mírnější a respektující přístup k posluchači a dávají mu na výběr, necítí se ovládaný. Příkladem můžou být situace v práci „Napsal byste, prosím, dodavatelům ten email?“. Toto je jednoznačné přímé sdělení jasně popisující situaci. Nepřímé sdělení by mohlo vypadat jako „Dodavatelé stále nedostali zadané emaily, je potřeba tak rychle učinit“. Určitě je nepřímé sdělení více sympatické, ale existuje také spousta jiných případů, kde můžeme použít přímé sdělení, aniž bychom někoho urazili, nebo navodili nepříjemnou situaci. (DeVito, 2008, str. 125)

Podle Jana Vymětala (2008, str. 113) se ve verbálním systému rozeznávají další dva druhy komunikace – formální a neformální.

- **Formální komunikace** je většinou plánovaná, má stanovené specifické cíle a bývá realizována jako neveřejná záležitost. Jejími příklady mohou být přijímací pohovory, hodnocení spolupracovníků, formální přijetí u vysoce postavených osob, komunikace s dodavateli a zákazníky v rámci firmy, poskytování poradenských služeb, vyřizování stížností apod.

- **Neformální komunikace** je vcelku nenáročná na přípravu a vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace. Jedná se o běžnou komunikaci s přáteli či rodinou formou telefonních hovorů, rozhovorů v kavárně, nebo i nezávazná povídání a náhodné rozhovory s kolegy soukromějšího charakteru, apod.

3.4.2 Neverbální komunikace

Podle Ireny Wernerové (2010, str. 162) „*ke komunikaci patří i to, co říkáme, aniž bychom mluvili.*“ Beze slov si můžeme sdělit více jak polovinu svých pocitů a toto tvrzení upevňuje i fakt, že neverbální signály tvoří až 80% toho, co při komunikaci na druhém vnímáme.

Dle definice pana Vymětala (2008, s. 54) je neverbální komunikace **proces dorozumívání mimoslovními prostředky**. V užším pojetí se v sociální komunikaci mluví o neverbální komunikaci jako „**řeči těla**“, tedy o informacích získávaných z pohybů člověka, z gest, doteků, mimiky, vzdálenosti apod. Není to ale pouze řeč těla, jsou to i výtvarná, hudební, taneční díla a částečně i dramatické umění, které se také řadí do neverbální komunikace.

Mimoslovní komunikace podle Vymětala (2008, str. 54) má přesto velkou vypovídací schopnost o samotném člověku a vztazích mezi lidmi, o jejich vnitřních myšlenkových i psychických pochodech a o jejich charakteristice, a to podstatně větší než projevy verbální, tedy slovní. *Jestliže slova říkají něco jiného než řeč těla, potom se řídíme neverbálními signály.* (I. Wernerová, 2010, str. 162)

Neverbální komunikace se také považuje za nejpůvodnější způsob sociálního chování. Může v určitých případech zcela nahradit verbální komunikaci, ale také ji zvýraznit, podpořit, nebo dokonce měnit její význam. (podle Jiřincová, 2008, str. 95)

V této práci si přiblížíme neverbální komunikaci v užším pojetí, tedy jako řeč těla. Z tvrzení Vymětala (2008, str. 58) ji můžeme dělit na 7 základních částí podle toho, která část těla informaci sděluje, doprovází, či ilustruje. Jedná se o tyto zmíněné části.

- **Kinezika** se zaměřuje na sledování pohybů celého těla, tedy hodnotí spontánní pohyby těla v určité situaci. Může se jednat o pohyby při vystupování, způsob stání, či obyčejnou chůzi. Každá z těchto částí je pro daného jedince charakteristická a mohou naznačovat různá rozpoložení, např. plynulé, trhavé, uspěchané pohyby, jistá, rytmická, nebo nervózní chůze, či strnulé, přepjaté stání.
- **Gestika** je z větší části řeč rukou, tedy základním prvkem jsou gesta prstů a rukou, ale také gesta nohou a hlavy. Je to prvek mimoslovní komunikace, který často doprovází verbální sdělení. Jan Vymětal (2008) tuto část rozlišuje na 3 skupiny vypovídající schopnosti. Ilustrativní část dokresluje verbální výklad a ukazuje směry, nebo míru změny apod. Regulační skupina spíše upozorňuje na něco, nebo někoho. Typická gesta jsou poklepání na hodinky, gesto ztišení, nebo pohrozit prstem. Znaková gesta jsou tzv. zkráceniny verbálních signálů. Používáme je běžně při pozdravu, potvrzení, že je vše OK, nebo naopak něco je špatně. Veškerá gesta jsou ale velmi závislá na kulturních vlivech a na etických zvyklostech daných kultur. Ne vždy mají gesta stejné významy v odlišných kulturách, a proto je dobré si vyjadřování v cizích zemích hlídat.

Popis gesta	Významová charakteristika
Prst v ústech	Překvapení, výraz naivity
Tření rukou	Rozpaky, zamyšlenost, soustředěnost
Zaťaté pěsti	Vzteky, agresivita, suverenita
Plácnutí do hlavy	„Jsem to ale hlupák!“

Tabulka 1: Příklady gest (podle Vymětal, 2008, str. 59)





- **Mimika** se zaměřuje na pohyb obličejových svalů. Výraz obličeje je do jisté míry závislý na daných emocích a emočním postoji účastníků. (podle Allhoff, 2008, str. 26). Mimika odráží osobní vlastnost každého jedince, signalizuje emoce, prozrazuje vnitřní stanovisko a reaguje na průběh interakcí např. zvedáním obočí.

Popis mimiky	Významová charakteristika
Čelo - svraštělé	Nevůle nebo nepochopení, rozhořčení
Ústa - záškuby koutků	Pochybnost, ignorance, nesouhlas
Úsměv - křečovitý smích	Ironie, sarkasmus, závist, nesouhlas
Brada - na prsa	Menší sebevědomí, stud

Tabulka 2: Příklady mimických signálů (podle Vymětal, 2008, str. 63)

- **Vizika** se zaměřuje na pohyb a sdělení očí. Jiřincová (2010, str. 98) říká, že pohled je vůbec nejbohatším zdrojem neverbální komunikace a je přítomen téměř v každé situaci. Pohledem získáme velké množství informací a také o sobě hodně prozradíme. Vizika bere dle Vymětala v úvahu mnoho aspektů, z nichž jsou často vyskytující např. doba výdrže pohledu, četnost pohledů, priority pohledu, frekvence mrknání, pootevřenost víček apod.
- **Haptika**, neboli **komunikace dotekem** se konkrétněji zaměřuje na význam doteků. Výzkumy v oblasti doteků zjistily, že existují místa na těle, kterých se dotýkáme častěji, některých míst se více dotýkají ženy, některých muži a také různá pohlaví navzájem mají jiné frekvence dotyků než stejná pohlaví. V rámci těchto dotyků se dle Vymětala (2008, str. 66) rozlišují určitá doteková pásma těla. První pásmo se nazývá **společenské, profesionální nebo zdvořilostní**, které zahrnuje doteky rukou a paží. Pásmo **osobní či přátelské** zahrnuje doteky paží, ramen, vlasů a obličeje a poslední pásmo **intimní, erotické nebo sexuální** zahrnuje veškeré části těla. Typickým a nejčastějším dotekem ve společenském pásmu je pozdrav podání ruky, kde se také může hodnotit síla a délka stisku, natočení dlaně, místa uchopení apod. (podle Vymětal, 2008)
- **Proxemika** zaměřená na vzdálenosti je spojena s rozmístěním účastníků v prostoru. Každý člověk má určitý prostor, v němž se cítí bezpečně. Překročí-li druhý tuto hranici, zvyšuje se nepohodlí a vnitřní napětí. V tuto chvíli se dá s jedincem manipulovat a využívat tohoto pocitu. Dle vzdáleností účastníků lze odvozovat formálnost vztahu, respekt k dané osobě, souhlas, nebo odmítání. Z proxemického hlediska podle Jiřincové (2010, str. 99) lze

vyhranit 4 základní distanční zóny. **Intimní zóna** představuje odstup do cca 45 cm, kde máme vlastní „bublinu“, kterou se snažíme udržet nenarušitelnou. Pouštíme do ní pouze velmi důvěrné osoby, kterým věříme. **Osobní zóna** má rozmezí 45-120 cm, při které můžeme ještě podávat ruku při pozdravu. Jedná se o zónu našich běžných interakcí. **Společenská zóna** je do 3,7 m od osobní zóny. Často používaná v obchodních interakcích jako náznak formality. **Veřejná zóna** je nad 3,7 m a v této zóně bychom se měli cítit relativně bezpečně a měli bychom mít přehled o situaci kolem. (podle Jiřincová, 2010)

Vztah	Vzdálenost
 Intimní vztah	Intimní vzdálenost 0 _____ 45 cm užší zóna širší zóna
 Osobní vztah	Osobní vzdálenost 45 cm _____ 1,2 m užší zóna širší zóna
 Společenský vztah	Společenská vzdálenost 1,2 m _____ 3,7 m užší zóna širší zóna
 Veřejný vztah	Veřejná vzdálenost 3,7 m _____ a více užší zóna širší zóna

Obr. 4: Distanční zóny proxemiky (podle DeVito, 2008, str. 134)

- **Posturologie**, jinak také tělesný postoj, se zabývá komplexním držením těla, jeho napětím nebo uvolněním, náklony a konfigurací všech částí těla. Obecně posturologie signalizuje emoční stav a stupeň zaujetí k partnerovi a k jeho sdělení. Z různých signálů poměrně snadno odhadneme, jak si nás partner cení. Z držení hlavy, těla, z postoje i různého způsobu posezu lze odhadnout mínění o účastnících a podle toho se zachovat. (podle Vymětal, 2008, str. 70)

Popis signálu	Významová charakteristika
Vzpřímený postoj	Hrdost, optimizmus, sebejistota
Shrbený postoj	Pesimismus, beznaděj (nemoc)
Tělo zakloněné dozadu	Uzavřenost, odmítání
Natočení k partnerovi čelem	Zájem, oblíbenost, respektování
Houpání na židli	Vysoká sebedůvěra, nadřazenost,

Tabulka 3: Příklady posturologických signálů (podle Vymětal, 2008, str. 70)

Podle některých autorů o sobě mnohé vypovídáme i tím, jak zacházíme s časem – **chronemika** - nebo jak zacházíme s předměty. (podle Jiřincová, 2010, str. 99)

Většinu neverbálních signálů se podle Mikuláščíka (2010, str. 106) člověk naučí už v dětství, zejména kopírováním svých rodičů. Podle Koontze a Weihricha (1993, str. 516) je tedy zřejmé, že mimoverbální komunikace může vyjadřovat skutečnost „hlasitěji“ než slova. Poslouchejme zrakem, sluchem, hmatem a hlavně srdcem.

3.5 Komunikační proces

Podle Jiřincové (2010, s. 35) je v komunikaci nastavený určitý proces, který se skládá ze čtyř složek:

- **Komunikátor**, nebo-li mluvčí – ten, kdo sděluje
- **Komunikant**, nebo-li příjemce – ten, komu je sdělení určeno
- **Komuniké**, neboli sdělení druhému formou verbálních i neverbálních symbolů
- **Komunikační kanál** – cesta, kterou je informace poslána

Tento proces se tedy odehrává mezi mluvčím a příjemce v podobě vysílání a přijímání sdělení prostřednictvím komunikačního kanálu.

Komunikační kanál, jakožto součást komunikačního procesu, je prostředek nebo médium, kterým se přenášejí sdělení. (DeVito, 2008, str. 37)

3.6 Formy sdělení

Podle Vymětala (2008, s. 114) se v širším pojetí do verbální komunikace zařazuje i komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná a živá nebo reprodukováná. Toto členění se odvíjí právě od formy sdělení skrze kanál, který je pro danou komunikaci zvolen.

Také podle Koontze a Weihricha (1993, str. 515) může mít sdělení písemnou nebo ústní formu.

Ústní komunikace

Více prospěšná forma komunikace je ústní, kterou by měli ovládat hlavně manažeři a vedoucí pracovníci. Značné množství informací je v praxi sdělováno ústně. Může být formálního i neformálního charakteru a plánovaná i neplánovaná. Největší výhodou ústní komunikace je bezprostřední zpětná vazba, naopak nevýhodou může být ztráta času i peněz při neúspěšné schůzce. Ve firmě se tato forma sdělení používá u porad všech typů, schůzí, rozhovorů i pohovorů, každodenních diskuzí, či společenských akcí. (podle Koontz a Weihrich, 1993)

Písemná komunikace

Písemná komunikace je nezbytnou součástí práce manažera a veškerých pracovních vztahů. Ve srovnání s mluveným projevem má trvalejší a méně manipulativní charakter. Ve psané formě sdělení jsou věty komplikovanější, delší a přesněji vymezovány. Jsou zde větší nároky na správnou gramatiku a stylistiku. (podle Mikuláščík, 2010, str. 243)

Tato nepoužívanější forma sdělení komunikace se stala nezbytnou součástí každého podniku. Francouzské společnosti jsou dokonce na psané komunikaci závislé a prohlašují, že co není napsáno, neexistuje. V jedné věci mají pravdu, že jsou všechny informace dohledatelné, archivované a prokazatelné. Na druhou stranu existují sdělení, které by pro dobro odesílatele neměli být zvěčněny na papír, či v softwaru. Mezi nevýhody písemné komunikace patří „hory papírů“, nejasná sdělení, tedy vznik komunikačních šumů a nemožnost okamžité zpětné vazby. Může tedy trvat dlouho, než se potvrdí a pochopí správnost sdělení. (podle Koontz a Weihrich, 1993)

I přes nadvládu technologií, se v písemné komunikaci stále využívá papírová korespondence, která má dlouhou historii a je více formální. Zároveň je velice zdoluhavá a ekologicky náročná. Ve firmách se vyskytuje formou dotazníků, dopisů, vzkazů, nebo také ve formě nástěnky, nebo směrnic.

Výše zmíněnou technologií je myšlena **elektronická komunikace**, která představuje moderní formu sdělení jak ústní, tak i písemné komunikace prostřednictvím hardwarového i softwarového vybavení. Touto formou sdělení se budeme zabývat níže.

Ústní i písemná komunikace může být doplněna i vizuálními prostředky. Je prokázáno, že opakování sdělení různými komunikačními prostředky vede k jeho lepšímu pochopení a zapamatování. (podle Koontz a Weihrich, 1993, str. 515)

3.7 Komunikace ve firmě

Firemní komunikace je síť, která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samostatnou existenci organizace. Podle Mikuláščíka (2010, str. 117) lze říct, že je komunikace součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou. Je tedy důležité, jak se dělají rozhodnutí, jaké komunikační kanály jsou nejčastěji využívány, jaká je organizační struktura a schopnost reagovat na podněty.

V současné době podniky vyžadují, aby informace proudily mnohem rychleji než kdykoli předtím. Jen krátké zastavení výrobní linky může způsobit značné ekonomické ztráty. Tato potřeba proudění informací je závislá na propracované a kvalitní komunikaci.

Mezi základní manažerské funkce podniku podle Ladislava Blažka (2014, str. 13) patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Ve všech těchto manažerských funkcích se prolínají právě komunikační schopnosti, které zkvalitňují interní prostředí, umožňuje řízení a je nezbytná pro všechny tyto fáze manažerského procesu.

Mimo interní vliv se kvalitní komunikace projevuje i ve vnějším prostředí firmy a výrazně ovlivňuje spokojenost zákazníků.

3.7.1 Komunikační toky

V každé fungující organizaci probíhá interní komunikace mnoha směry. Podle Koontze a Weihricha (1993, str. 513) se dělí na dva **vertikální** směry (směr nahoru a směr dolů), **horizontální** a **diagonální**.

Shora-dolů

Tento směr definuje komunikační tok od lidí na vyšší úrovni (manažeři, ředitel) k pracovníkům na nižším stupni organizační hierarchie podniku. Samotný směr má často sklony k autoritativní atmosféře. Ústní komunikace tohoto směru zahrnuje instrukce, rozhovory, schůzky a úkoly vedené nadřízeným. Pokud se vyskytuje v organizaci pouze tento směr, tak je zaděláno na problém a nemůže to dlouhodobě fungovat, proto se v praxi využívá možnost zpětné vazby, která předchází nedorozumění a vzniku komunikačních šumů. Tato zpětná vazba mění tok komunikace na směr „zdola-nahoru“.

Zdola-nahoru

Tok zdola-nahoru je přesným opakem předešlého toku a je to právě ta výše zmíněná zpětná vazba nadřízeným, nebo také posílání samotné informace k vedení. Rizikem v této komunikaci jsou mezičlánky (manažeři, asistenti), které mohou informace redukovat a posílat pouze důležitá sdělení dle svého uvážení. Tímto směrem často chodí návrhy, žádosti, plány a dotazy. Pokud ve firmě převažuje tento tok komunikace, tedy možnost zpětné vazby a diskuze, je zde nastaveno demokratické prostředí a svoboda názoru. V současnosti je kombinace obou vertikálních směrů používána v každém podniku

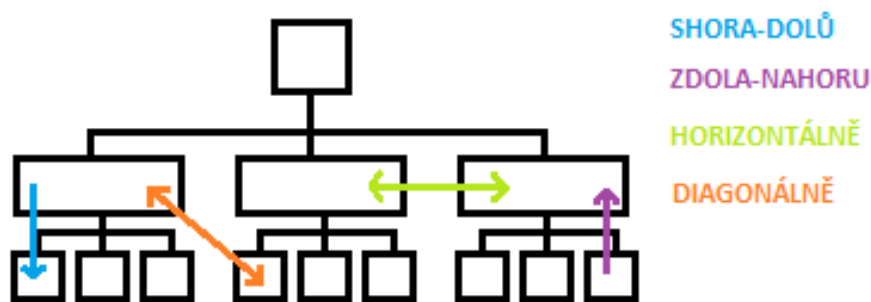
Horizontální

Zmíněný tok komunikace lze také nazvat jako příčný tok. Horizontálně komunikují manažeři stejné úrovně každý jiného zaměření. Písemná forma horizontálního toku pomáhá udržovat informovanost pracovníků o podniku. Ústní komunikace může nastat při seskupení jednotlivých manažerů do úkolového či projektového týmu. Čím více je organizační struktura rozsáhlá a rozrostlá, je složitější aplikovat horizontální tok komunikace a v horším případě může dělat problémy.

Diagonální

Diagonální tok se vztahuje na komunikaci napříč liniemi, tedy mezi výše postavenou osobou a níže postavenou osobou v jiných organizačních skupinách. Převážně se tedy jedná o nedodržení organizační struktury firmy a nabourávání komunikačního systému. Mnohdy je ale tento způsob nezbytný pro urychlení procesů. Může se jednat o nevinnou komunikaci v bufetu, informační email napříč všem oddělení, nebo o řešení závažného obchodního problému s manažerem jiné sekce. Logicky pak každá situace obnáší přiměřenou vážnost a důležitost. Příčná komunikace je tedy nejvíce riziková, ale v dynamicky organizovaném podniku nezbytná.

Toto členění způsobů komunikace je odvozeno od hierarchické struktury firmy, kde v grafickém pojetí můžeme lehce pochopit, jak komunikace funguje.



Obr. 5: Toky komunikace (vlastní zpracování podle Koontz a Weihrich, 1993)

3.7.2 Funkce komunikace ve firmě

Staré pyramidální manažerské systémy se jeví jako nepružné, zastaralé a nedemokratické. Lídři projektů a týmů přebírají manažerské kompetence a to znamená, že lidi potřebují rozumět manažerským funkcím a manažerské komunikaci.

Mikuláščík (2010, str. 118) definoval 5 základních funkcí komunikace v organizaci:

Úkolová pracovní funkce – Dokončování a plnění úkolů, dodržování termínů apod. závisí na pravidelné komunikaci. K efektivnímu a kvalitnímu výsledku je nezbytná oboustranná komunikace, tedy zdola-nahoru i shora-dolů.

Sociálně podporující funkce – Je třeba mít ve firmě příjemné pracovní prostředí, přátelské vztahy s kolegy a tým i spokojené a motivované zaměstnance. To vše zajišťuje správná komunikace.

Motivační funkce – Pro zvyšování motivace zaměstnanců nám nestačí pouze platové ohodnocení, které je pouze jedním motivačním stimulem. Komunikace zajišťuje další důležité stimuly, které zaručují iniciativu a spokojenost. Jedním z nich je ústní ohodnocení, nebo pochvala.

Integrační funkce – Tato funkce zajišťuje pocit, že jsou pracovníci součástí určité komunity, podnikové kultury, značky, apod. Díky komunikaci vznikají tyto pocity a tým i vyšší pracovní výkon.

Inovační funkce – Pokud pracovníci vědí, že mají prostor pro inovace a nápady, jsou více spokojeni. Také při sdílení informací se rodí více nových myšlenek.

Organizace může ovlivňovat přirozenost komunikace, ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Je to dáno kontextem podnikového prostředí, kulturou a etikou, které jsou úzce spjaté se způsoby komunikace. (podle Mikuláščík, 2010, str. 118)

3.8 Elektronická komunikace

Problematika elektronické komunikace se v posledních letech stala podle Kopeckého (2007) jednou z diskutovaných otázek se zaváděním moderních technologií do všech oblastí lidského života. V souvislosti s enormním rozvojem informačních a komunikačních technologií došlo k podstatnému nárůstu elektronické komunikace, tedy *komunikace prostřednictvím komunikačních technologií*.

V elektronické komunikaci může kromě výše zmíněných komunikačních šumů vzniknout i **technický šum**, který není u běžné komunikace definován. Tento typ šumu je dán vnějším prostředím, zpravidla komunikačními prostředky. Možností vzniku tohoto šumu je mnoho a některé může z velké části ovlivnit odesílatel při formě sdělení, nebo při volbě komunikačního prostředku. Někdy zde hrají roli i samotné přenosové prostředky, ne vždy je ale určení zdroje šumu při komunikaci jednoduché. (podle Chromý, 2013, str. 35)

E-komunikace je v praxi poměrně odlišná od ústní komunikace už jen proto, že její účastníci jsou místně i časově odděleni a hlavním úskalím se stává samotný přenos sdělení, který je zprostředkován technikou – počítači, notebooky, webkamerami, mobilními telefony a další. (podle Kopecký, 2007, str. 7)

3.8.1 Vlastnosti E-komunikace

Elektronická komunikace je velmi specifická, a proto i ta má své základní rysy odlišné od ústní komunikace. Podle Kopeckého (2007) je e-komunikace závislá **na informačních technologiích**, tedy na PC, telefonech, serverech apod. Tyto podmínky s sebou přináší mnoho nevýhod a mohou vznikat závislosti na těchto prostředcích. Technologická vyspělost e-komunikace je rovněž spojena s věkem a **počítačovou gramotností komunikujících**, není tedy snadno aplikovatelná na celou populaci. Nepředpokládá se rozrůstající se zájem o e-komunikaci mezi staršími lidmi, nebo mezi občany, kteří počítače a telefony nemají. Podstatným aspektem je i velká míra **otevřenosti a neřízenosti** komunikace. Používají se různé komunikační kanály s širokým množstvím komunikačních kódů. Ovšem existují jistá komunikační pravidla, která se ale v praxi bohužel málokdy dodržují. Tato situace je dána na jedné straně **anonymitou** uživatelů a na straně druhé nestandardizací sociálních a komunikačních platforem. E-komunikace je navíc **hromadná**, vzájemně může komunikovat stovky až tisíce uživatelů, protože moderní komunikace není **časově ani místně omezená**. Lze tedy komunikovat s kýmkoli, kdekoli a kdykoli. (podle Kopecký, 2007)

Pokud si tedy porovnáme elektronickou a ústní komunikaci, najdeme hned několik podstatných a důležitých rozdílů narušujících přirozené chování. Někomu by mohla připadat e-komunikace pohodlnější a tedy i lepší, ale nezapomínejme na základní etická a kulturní pravidla společnosti.

	Ústní komunikace	Elektronická komunikace
Základní prostředek	Mluvený jazyk	Spíše psaný jazyk
Uživatelé	Nejsou anonymní	Mohou být anonymní
Komunikace	V omezeném počtu	V neomezeném počtu
Omezení	Prostorem a časem	Neomezení
Možnost využití	Neverbální komunikace (mimika, gestika, haptika)	Nahrazeno symboly a ikonami (emotikony)
Reakce	Bez předchozí přípravy	Po přípravě
Vybavení	Nic specifického	Hardwarové a softwarové

Tabulka 4: Porovnání ústní a elektronické komunikace (podle Kopecký, 2007, str. 9)

3.8.2 Dělení E-komunikace

Podle Kopeckého (2007, str. 21) probíhá elektronická komunikace převážně v on-line podobě, tedy prostřednictvím počítačových i jiných sítí a má dvě základní podoby:

- **Synchronní** – probíhá v reálném čase, kdy jsou všichni účastníci přítomni komunikační situaci (např. chat, Skype hovor, telefonování, videokonference, ICQ...)
- **Asynchronní** – probíhá pro účastníky v různých časových rámcích (např. diskuzní fóra, SMS, e-maily, IT systémy...)

Zapomenutá nezůstala ani komunikace v off-line podobě probíhající mimo počítačovou síť. Typickým příkladem jsou pohledy, dopisy anebo vzkazy. (podle Kopecký, 2007)

4 Praktická část

4.1 O firmě ATTEST

Společnost ATTEST, s.r.o. je vzdělávací a konzultantskou společností s dlouholetými zkušenostmi v oblasti dotačních programů financovaných ze strukturálních fondů EU. Zabývá se především tvorbou a plánováním grantových projektů a následně pak realizací těchto dotačních programů. Za celou dobu svého působení na trhu firma uskutečnila více než 30 projektů za podpory fondů EU pohybující se rozpočtově kolem 3 milionů korun za projekt.

Společnost dále pracuje v oblasti zavádění systému řízení dle norem řady ISO, OHSAS 18001, ISO/TS 16949, HACCP. Do dnešního dne připravila více než 300 soukromých nebo státních organizací na certifikaci těchto systémů. V rámci zavádění těchto systémů pomáhá klientům navrhnout systém kompetencí, nastavit systémy hodnocení, nastavit systém dalšího vzdělávání a v neposlední řadě pomáhá v legislativních otázkách.

Dalším klíčovým produktem firmy je školení a vzdělávání pracovníků ve státní, privátní i neziskové sféře. V tuto chvíli firma vlastní akreditaci MŠMT na 22 rekvalifikačních kurzů, 17 akreditovaných kurzů DVPP pro pedagogické pracovníky a 11 akreditací Ministerstva vnitra pro vzdělávání úředníků.

Nabyté zkušenosti v oblasti vzdělávání se pak uplatňují hlavně při projektech pro úřady práce, se kterými se úzce spolupracuje. Tyto projekty zahrnují poskytování komplexních služeb, jejichž cílem je posílení pozice uchazečů o zaměstnání na trhu práce.

Mezi úspěšně dokončené projekty firmy patří např.:

- Najdi si práci v Libereckém kraji: 4/2007 – 5/2008
- Návrat do práce v Libereckém kraji: 4 – 8/2008
- Kariéra po padesátce: 6/2009 – 2/2010
- Příležitost pro Tebe: 6/2009 – 2/2010
- Restart v Libereckém kraji: 1/2011 – 8/2012
- Šance pro rodiče v Libereckém kraji: 1/2012 – 3/2013

Firma disponuje specializovaným projektovým týmem, který je složen z odborníků v dané oblasti, a v souvislosti se zaměřením můžeme čerpat ze zkušeností s realizací grantových i individuálních projektů, jako jsou níže zmíněné:

- projekt OP VK "Podpora systému a rozmanitých forem dalšího vzdělávání vedoucích a pedagogických pracovníků škol a školských zařízení" v Libereckém kraji
- projekt OP VK "Zvyšování kompetencí vedoucích pracovníků škol a školských zařízení Libereckého kraje v oblasti řízení a personální politiky"
- projekt OP VK "Zvyšování kvality vzdělávání standardizací a zlepšováním řídicích procesů ve školách" v Karlovarském kraji
- projekt OP VK "Zvyšování kvality vzdělávání standardizací a zlepšováním řídicích procesů ve školách" v Královéhradeckém kraji
- projekt OP VK "Tvorba vzdělávacích modulů v oblasti výtahového průmyslu v provázanosti dalšího a počátečního vzdělávání" v Libereckém kraji
- projekt OP VK "Vytvoření vzdělávacího programu Specialista maloobchodu" v Libereckém kraji
- projekt OP VK "Modulový vzdělávací program Kuchař-číšník" ve Středočeském kraji
- projekt OP LZZ "Přenos inovativních nástrojů ke zvýšení zaměstnanosti problematických skupin" v rámci Mezinárodní spolupráce
- projekt OP VK "Vzdělávací program pro profesní řidiče vozidel nad 3,5 tuny" v Libereckém kraji

4.2 Organizační struktura

V hierarchické struktuře firmy dominují **dva majitelé** s podíly (75% ABET HOLDING a. s., 25% Ing. Vlastimil Pecka), kteří se zapojují do řízení firmy pouze v roli definování směřování, kritériálního nastavení cílů pro management a jeho kontrolu. Výkonnou složkou organizace jsou **dva jednatelé**, z nichž jeden figuruje na pozici **ředitele**.

Ředitel firmy má pod sebou **sekretářku** a vede 3 oddělení firmy – **personální, ekonomické a kontrolní** a hlavní **oddělení realizace zakázek**.

- **Oddělení realizace zakázek** má dva druhy manažerů, kteří přebírají od projektového oddělení připravené projekty a realizují je. **Manažer malých zakázek** je pouze jeden a realizuje menší projekty, na kterých pracuje sám, nebo si shání externí pracovníky. Další 3 **projektoví manažeri** se starají o velké zakázky a tvoří si vlastní týmy pro realizaci těchto zakázek. Každý projektový manažer má v týmu minimálně 2 pracovníky stálé a k velkým projektům si tvoří větší tým z pomocníků zaměstnaných pouze po dobu realizace daného projektu.
- **Personální oddělení** zaštituje jeden personalista, který se stará o celkové obsazení pozic ve firmě a o osobní zájmy zaměstnanců.
- **Ekonomické a kontrolní oddělení** zaštitují dva zaměstnanci, z nichž se jeden stará o finanční stránku firmy a druhý spravuje ekonomiku firmy a kontrolu.

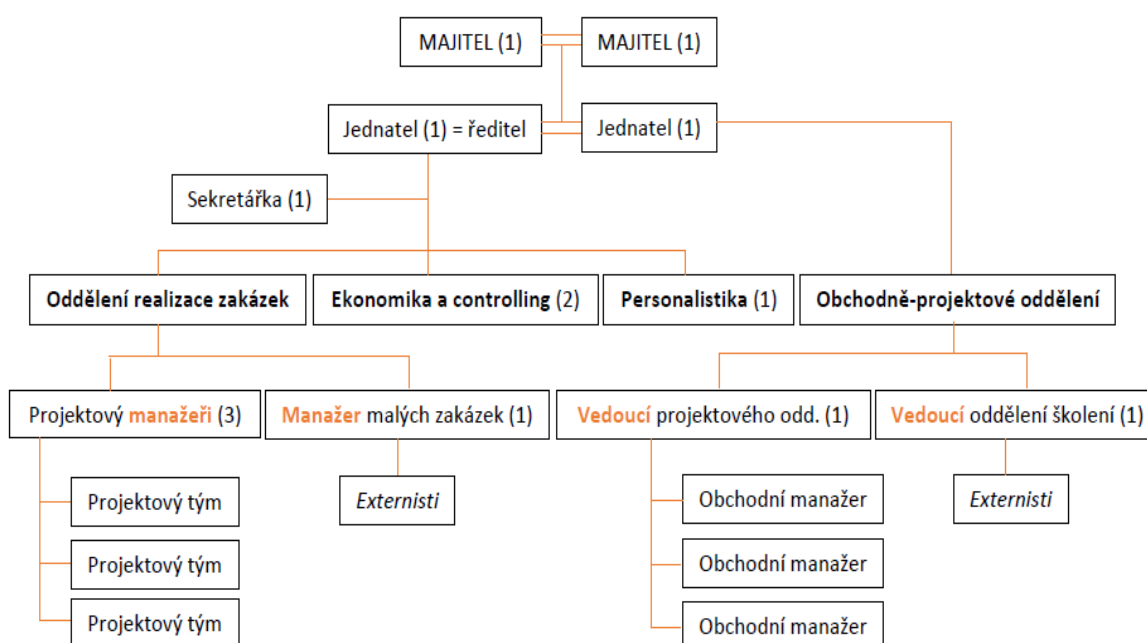
Druhý jednatel má pod sebou pouze **obchodně-projektové oddělení**, které společně s oddělením realizace zakázek tvoří stěžejní část firmy. Dá se tedy říci, že každý jednatel si vede jednu svou větev podnikání a ředitel má v záštítě i formální okruhy potřebné k fungování firmy.

- **Obchodně-projektové oddělení** má dva vedoucí, každého zaměřeného na jinou část. **Vedoucí projektového oddělení** vede skupinu obchodních manažerů, nebo jak jim ve firmě slangově říkají „projektáků“, kteří tvoří plány, rozpočty a shání veškeré podklady pro realizaci projektů. **Vedoucí oddělení školení** pracuje „sám“, tedy nemá pod sebou další interní lidi, maximálně spolupracuje s externisty a jeho náplň spočívá ve zprostředkování všech možných školení a rekvalifikačních kurzů pro širokou škálu veřejnosti i soukromníků.

Pokud bychom se na organizační strukturu dívali z hierarchické stránky, můžeme nalézt hned několik úrovní managementu.

- **Vrcholný management**, nebo-li TOP management je obsazen pozicemi obou jednatelů.
- **Střední management** je obsazen všemi vedoucími jednotlivých oddělení, tedy projektoví manažeři a manažeři malých zakázek, vedoucí oddělení školení a vedoucí projektového oddělení a v poslední řadě také personalista a ekonom s finančním manažerem.

Řádoví zaměstnanci jsou potom všichni členové projektových týmů, obchodní manažeři nebo-li „projekt’áci“ a další zaměstnanci najmutí pro daný projekt.



Obrázek 1: Organizační struktura firmy ATTEST s. r. o.

4.3 Aktuální stav ve firmě

Firma sídlí v centru Liberce ve starém bytovém domě, kde plně obsazuje dvě patra v horní části domu. V nejvyšším podkrovním patře sídlí majitel Ing. Pecka, který má svoji vlastní kancelář a také oba jednatele sdílející kancelář dohromady. Mají zde také společnou kuchyňku a toalety.

O patro níže sídlí všichni ostatní zaměstnanci firmy. Jsou zde 3 kanceláře vždy po třech až čtyřech zaměstnancích převážně podle oddělení. Dveře kanceláří jsou nepřetržitě otevřené a všichni jsou velmi sdílní a komunikativní. Výjimku tvoří

personalista a finanční manažer s ekonomem, kteří kvůli interním dokladům, informacím o stavu firmy a dalším důležitým věcem mají kanceláře vlastní a převážně zavřené pro větší bezpečnost informací.

4.3.1 Způsob komunikace ve firmě

Kultura firmy je daná historickým vývojem a vznikem firmy. Zaměstnanci stojící u vzniku firmy si zprvu všichni tykali, postupem času si ale majitelé a vrcholný management museli udržovat malý odstup z důvodu častého střídání zaměstnanců dle projektů a v současné době jsou tyto komunikační způsoby individuální. Není zde tedy stanovený přesný řád, jak by spolu měli zaměstnanci komunikovat, ale je to dle jejich potřeby a sympatie. Řádoví zaměstnanci si ale mezi sebou převážně tykají.

Ústní komunikace je jednodušší ve spodním patře, kde jsou všichni zaměstnanci pohromadě a plno věcí mohou řešit hned osobním dotazem, změny pak nastávají v komunikaci mezi patry, kde mají zaměstnanci stálý přístup, ale už si třídí informace a dotazy podle potřeby a naléhavosti, zda to vyřeší sami, nebo napíše e-mail, anebo opravdu vstanou a dojdou se zeptat o patro výš. Běžná denní komunikace tedy probíhá převážně ústně uvnitř kanceláře, případně skrze elektronické komunikační nástroje jako jsou telefony a emailové schránky (mezi kanceláři a mezi patry).

Nejběžnějšími prostředky formální komunikace ve firmě jsou porady různého druhu, které jsou převážně zaznamenávány v zápisech z porad a ukládané na síťové disky. Výjimkou jsou každodenní pětiminutovky, které provádí každé oddělení, či kancelář na začátku pracovního dne pro shrnutí důležitých informací a náplně práce pro daný den. Tyto pětiminutovky si vždy řídí vedoucí oddělení a je na něm, jakou efektivní formou porady probíhají, většinou nejsou tvořeny zápisy z těchto porad. Ostatní porady už jsou pak bez výjimky zaznamenávány a ukládány, jak již bylo zmíněno. Pro prezentaci a názorné ukázky podkladů jsou k dispozici na poradách počítače, dataprojektory, televize, apod. Tyto **porady** jsou **různého druhu**, proto probíhají v **různých úrovních** managementu a také v různých intervalech:

- MAJITELÉ + VEDENÍ (2 jednatele)
 - Interval: 1x za 3 týdny
 - Hodnotí se roční plány a výsledky firmy + plnění plánů a výsledků
 - Termín další schůze se plánuje na místě ústně
 - Probírá se cash-flow a jiné rozpočty a čísla
- UŽŠÍ VEDENÍ SPOLEČNOSTI (2 jednatele, personalista, ekonom a finanční manažer)
 - Interval: 1x týdně (pevně stanovený čas každý týden)
 - Probírají se provozní věci
- ŘEDITEL + PROJEKTOVÝ MANAŽER
 - = kontrolní dny
 - Nepravidelný interval, podle potřeby /cca 1x za měsíc/
 - Hlídá se průběh projektů
 - Schůze se svolává e-mailovou poštou
- ŘEDITEL + MANAŽER MALÝCH ZAKÁZEK
 - Nepravidelné intervaly
 - Manažer nahlásí předem e-mailem kontrolní den a manažer si připraví materiály pro kontrolu
- PROJEKTOVÝ MANAŽER + TÝMY
 - Nepravidelné intervaly
 - Stejně jako u manažera malých zakázek se manažer nahlásí předem a následně proběhne kontrolní den u jednotlivých týmů
 - Většinou probíhají kontrolní dny pouze jednoho týmu (týmy zvlášť)
- JEDNATEL + VEDOUCÍ OBCHODU
 - Interval: pravidelně 1x týdně (vždy pevný termín)
- JEDNATEL + VEDOUCÍ ŠKOLENÍ
 - Interval: 1x týdně (vždy pevný termín)
- VEDOUCÍ OBCHODU + PROJEKŤÁCI
 - Nepravidelné intervaly
 - Naplánuje se předem a následně proběhne kontrolní den u jednotlivých projektů

- VEDOUcí ŠKOLENí + EXTERNISTI
 - Nepravidelné intervaly
 - Méně časté, spíše komunikace přes telefony

Pro řešení důležitých věcí ve firmě se vždy svolává velká porada všech zaměstnanců, kde je účast nezbytná.

4.3.2 Struktura firemní komunikace

V komunikační struktuře firmy se, jako v každé fungující firmě, prolínají všechny komunikační směry. Prolínají se zde horizontální, diagonální i vertikální toky informací, s frekvencí dle aktuální potřeby a konkrétního obsahu informace. Nejvíce užívaná struktura ve firmě je **vertikální**, tedy komunikace shora-dolů současně s tokem zdola-nahoru. Vedoucí oddělení si komunikují se svými týmy a naopak, nebo komunikují se svými nadřízenými. **Diagonální** tok informací se využívá nejméně a právě v situacích, když si lidé neseďí. Při potřebě řešit určitý problém automaticky probíhá i **horizontální** komunikační struktura mezi odděleními.

4.3.3 Komunikační nástroje ve firmě

Ve firmě mají všichni zaměstnanci k dispozici informační i komunikační technologie, díky kterým spolu mohou efektivněji komunikovat a zjišťovat informace:

- **Google Apps** jsou služby, nebo nástroje přes internetovou síť. Firma s těchto nástrojů používá **e-mailovou schránku**, kterou mohou používat všichni zaměstnanci bez rozdílů a omezení. Součástí schránky je i **sdílený kalendář**, kde se zaznamenávají všechny události, dovolené, schůzky apod. Tento sdílený kalendář už je přístupově omezený podle hierarchické úrovně firmy odstupňovaným způsobem. Nemůže se tedy stát, že by měl majitel sdílený kalendář se zaměstnanci v projektových týmech, nebo ředitel s programátory. Odstupňování má svůj smysl pro efektivní fungování a pro ochranu informací. V mailové schránce je možnost využít elektronický **úkolník**, kde si každý sám interně může zaznamenávat úkoly s časy

připomenutí. V neposlední řadě firma může využívat služby **chatu**, tedy rychlé elektronické dorozumívání mezi kolegy.

- **Sdílené disky** slouží jako externí úložiště veškerých dokumentů a podkladů firmy, také zápisů z porad, jak bylo již výše zmíněno. Díky bezpečnosti jsou zde také nastavená různá přístupová práva pro čtení, upravování, či nahlížení. Na tyto sdílené disky se lze připojit přes internet odkudkoli, ale tato možnost je pouze pro jednatele a majitele firmy, v ojedinělých případech je povolen přístup k dané složce i vedoucí projektu. Bezpečnost těchto disků zde také hraje velmi významnou roli, proto jeho zabezpečení je poměrně složité a náročné.
- **Informační systémy** na různé projekty realizované firmou. Typický informační systém projektů pro úřady práce je EASYPORT. Můžeme se ale ve firmě setkat i s účetním programem POHODA, který používá účetní pouze pro potřeby účetnictví, tedy jednoduchou verzi.
- **Telefony** jsou beze sporu nejpoužívanější nástroj moderní komunikace a také ve firmě tyto prostředky vlastní všichni zaměstnanci. Skrze telefony se dá také dostat na Google Apps s využitím synchronizované e-mailové schránky a spravovat svá data z telefonu. Všichni zaměstnanci mají mezi sebou neomezený tarif využívaný k **hovorům, SMS zprávám**, nebo připojení na internet.
- **Skype** byl ve firmě dříve používán k videohovorům či chatování. Dnes už je tento internetový nástroj nahrazen chytrými telefony, které mají možnost stejných služeb.

Je zde ale i početné zastoupení osobní komunikace využívané na poradách všeho druhu, nebo písemná komunikace zahrnující směrnice firmy, hromadnou nástěnku, výplatnici mezd apod.

4.4 Dotazníkové šetření

Průzkum ve firmě ATTEST na téma vliv elektronické komunikace na řízení firmy je postaven na metodě dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci firmy ATTEST s. r. o. Cílem dotazníku je zjistit, zda zaměstnanci plně a efektivně využívají elektronické komunikační nástroje, které mají v práci k dispozici. Abychom mohli vyhodnotit danou výzkumnou otázku co nejpřesněji, máme k dispozici dva druhy dotazníků.

4.4.1 Charakteristika dotazníku a zkoumaného souboru

Dotazník A je určený pro manažery vrcholného a středního managementu, aby zhodnotili využívání komunikačních technologií u svých zaměstnanců a zároveň, aby sebereflexí zhodnotili, zda zaměstnancům dávají prostor a umožňují jim přístup ke zdokonalení používání těchto nástrojů komunikace v různých možných formách, např. školení, kurzy, zaškolení, a jiné. Ve firmě figuruje **8 manažerů vyšší úrovně**, kteří mají pod sebou zaměstnanecké týmy, a tedy budou vyplňovat dotazník A. Jedná se o oba jednatele a ředitelku, vedoucího obchodu, vedoucího školení, 3 projektové manažery a ekonoma.

Dotazník B je určen naopak zaměstnancům, kteří mají pokládané stejné otázky, ale ve formulaci vůči vlastnímu používání nástrojů, tedy hodnotí používání elektronické komunikace ve vztahu sami k sobě. Podobně jako u prvního dotazníku zaměstnanci ve většině části hodnotí a posuzují, zda opravdu umí a efektivně využívají nástrojů elektronické komunikace a také hodnotí, zda mají přístup ke zdokonalení svých schopností v tomto směru. Soubor zaměstnanců pro dotazník B je **20ti členný**.

Oba dotazníky jsou rozděleny do tří částí. První část je čistě **identifikační**, kde jsou pokládány otázky k identifikaci zaměstnanců ohledně věku, pohlaví, vzdělání a délky působení ve firmě. Ve druhé části jsou otázky zaměřeny na **hlavní výzkumnou část** dotazníku, tedy dotazy na efektivní využívání elektronických nástrojů komunikace ve firmě. Poslední třetí část je **dobrovolná**, tedy obsahuje otázky, na které respondenti nemusí odpovídat, pokud nechtějí. Zde se můžou zaměstnanci vyjádřit k postojům a situacím ve firmě, když zapříčiní chybu v použití

komunikačních technologií a také zde mohou projevit náklonost, či nesouhlas k nástrojům e-komunikace. Manažeři mají ve své třetí části možnost sebereflexe a uvědomění, zda zaměstnancům umožňují dobré prostředí pro řešení chyb a také možnost vyjádřit svoji náklonost v používání e-nástrojů.

Obě varianty dotazníků jsou **dobrovolné** a **anonymní**, jedná se tedy o **nepřímý typ** sběru a třídění informací. Ty jsou sbírány od respondentů písemně prostřednictvím vytištěných otázek a zformátovaných do určitého formuláře. Respondentům tak je zaručena přesvědčivá anonymita na úkor přímých spontánních reakcí. V této souvislosti se může stát, že se velikost zkoumaného souboru v průběhu šetření zmenší.

Oba dotazníky se řídí standardizací otázek, protože je dotazníkové šetření považováno za **standardizovanou techniku sběru informací**.

Převážná většina otázek je formulována tak, aby byli co nejvíce **uzavřené**, tedy mají omezené množství alternativ z předem připravených odpovědí. Jednak ulehčují zpracování dat, ale také usnadňují pochopení otázky, nebo ulehčují odpověď na nepříjemné otázky. Na druhou stranu příprava těchto otázek je dosti náročná a při odpovědi může docházet ke ztrátě části informace. Velkým plusem těchto otázek ale je, že zrychlují vyplňování dotazníku a tím neztrácí zbytečnou pozornost respondentů a udržují jejich zájem.

V dotaznících se také objevuje jedna **otevřená** otázka, které je přesným opakem otázek uzavřených. Existuje na ní spousta vlastních odpovědí, které mohou být uvedeny dle potřeby do vytyčeného místa určeného pro vyjádření. Tento typ otázky je zahrnutý na úplném závěru dotazníku, kde má respondent možnost volného vyjádření bez omezení.

Nevyhnula jsem se ani **polouzavřeným** otázkám, které se vyskytují v dotaznících v hojnějším počtu. Kromě připravených odpovědí je zde možnost i jiné vlastní odpovědi, tedy je to kombinace otevřených a uzavřených otázek. Poskytují respondentovi možnost vyjádřit se dle svého uvážení, pokud se s žádnou z odpovědí neztotožní, nebo kdyby náhodou autor nezahrnul všechny možné odpovědi.

V dotazníku se také vyskytují otázky **škálovací**, které dávají respondentovi možnost zvolit úroveň, či sílu odpovědi. Podobně jako ve škole, se dají odpovědi známkovat (1-5) nebo ústně hodnotit a pro přesnější výsledky jsou tyto otázky do dotazníkového šetření také zahrnuty. V poslední řadě jsou uvedené i **kontrolní** otázky, které slouží ke kontrole a potvrzení předešlé odpovědi jinou formulací otázky. Je zde možnost si tak ověřit správnost a pochopení dotazu a následně lépe zhodnotit výsledky. Na respondenty tento typ otázky může působit otravně a nemusí udržet zájem a pozornost dotazníku, proto jsou kontrolní otázky v dotazníku použity pouze výjimečně a skrytě zpracovány.

V následném vyhodnocení dotazníků proběhne analýza obou forem dotazníků a následné porovnání výsledků. (kapitola zpracována podle PERGLER, 1696)

4.4.2 Výzkumná otázka

Z aktuálních informací o firmě a jejího fungování se předpokládá kvalitní komunikační schopnosti hlavně v osobním styku. V souladu s cílem práce, tedy s elektronickou komunikací, jsou položeny tyto výzkumné otázky:

- 1) *Pracují zaměstnanci ve firmě svědomitě a efektivně se sdílenými daty?*
- 2) *Mají všichni zaměstnanci pozitivní přístup a motivaci k práci s nástroji elektronické komunikace?*
- 3) *Přístupují zaměstnanci zodpovědně k chybám způsobených jejich vinou?*

4.4.3 Výsledky dotazníků

Výsledky byly anonymně zpracovány a jsou zveřejněny pouze v hromadném výsledku bez jednotlivých detailů.

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

POHLAVÍ	muž	žena	CELKEM
	6	22	28
	21%	79%	100%

Tabulka 5: Výskyt pohlaví ve firmě (vlastní zpracování)

VĚK	do 20 let	21 - 30	31 - 40	41 - 50	nad 50 let	CELKEM
	0	9	9	7	3	28
	0%	32%	32%	25%	11%	100%

Tabulka 6: Věkové skupiny respondentů ve firmě (vlastní zpracování)

VZDĚLÁNÍ	Odborné s maturitou	Vyšší odborné	Vysoké (Bc.)	Vysoké (Mgr.) a vyšší	CELKEM
	3	5	10	11	28
	10%	17%	35%	38%	100%

Tabulka 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

DOBA PŮSOBNÍ VE FIRMĚ	do 1 roku	1 - 5	6 - 10	víc jak 10 let	CELKEM
	3	10	6	9	28
	11 %	36 %	21 %	32 %	100%

Tabulka 8: Délka působení respondentů ve firmě (vlastní zpracování)

Všechny tyto identifikační otázky jsou uzavřené kvůli jasné identifikaci zkoumaného souboru.

Ve firmě ATTEST s. r. o. pracují převážně ženy (79 %) s největším věkovým výskytem od 21 do 40 let. Většina pracovníků (73 %) má vysokoškolské vzdělání z toho více jak půlka má magisterské a vyšší vzdělání. Zaměstnanci ve firmě se dělí na dvě základní skupiny s ohledem na dobu působení ve firmě. První nejvíce se vyskytující skupina (36 %) je s dobou působnosti od 1 roku do 5 let, což odpovídá právě době působení jednotlivých projektů. Druhá nejvíce četná skupina (32 %) je skupina působící ve firmě více jak 10 let, což odpovídá stálému týmu, který ve firmě působí téměř od jeho vzniku.

Na poslední otázku v identifikační části „*Jakého zaměření je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*“ odpověděli respondenti velmi specializovaně, např. podniková ekonomika, cestovní ruch, finanční management, aplikovaná informatika apod. Ve výsledku mají tedy všichni respondenti odborné vzdělání, nejčastěji ekonomického směru.

Ve výsledku je typický pracovník ve firmě ATTEST s. r. o. žena ve věku 30 let s magisterským vzděláním ekonomického zaměření pracující ve firmě déle jak 1 rok.

Návratnost dotazníku byla 100 %, tedy všech 28 zaměstnanců firmy ATTEST s. r. o. včetně manažerů odevzdali dotazník kompletně vyplněný. Tato skutečnost nám umožňuje velmi přesné zhodnocení výsledků a situace ve firmě, neboť známe názory všech působících pracujících vyjma majitele, personalisty, finančního ekonoma a sekretářky.

VÝZKUMNÉ ÚDAJE

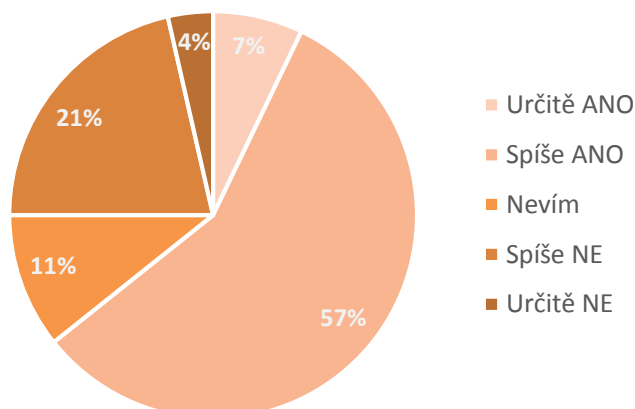
Nejvíce používaný druh komunikace	Osobní	%	Písemná	%	Elektron.	%
<i>zřizování pojištění nebo spoření</i>	23	82 %	0	-	5	18 %
<i>bankovní služby</i>	1	4 %	0	-	27	96 %
<i>telefonní služby</i>	11	39 %	0	-	17	61 %
<i>nakupování potravin</i>	28	100 %	0	-	0	-
<i>nakupování oblečení a elektroniky</i>	16	57 %	0	-	12	43 %
<i>komunikace s úřady (OSSZ, FÚ, ZP)</i>	10	36 %	0	-	18	64 %

Tabulka 9: Výsledky grafu v % (vlastní zpracování)

Z celého výběru respondentů 28 osob odpověděli na otázku všichni a výsledné vyjádření můžeme vidět na grafu výše. Naprosto nepoužívaná je písemná komunikace, která už se v běžném životě málokdy vyskytuje. Největší využití elektronické komunikace nalezneme při využití bankovních služeb (96 %), menší převahu pak má i v oblasti telefonních služeb (61 %) a v komunikaci s úřady (64 %). Na druhou stranu se stále ještě hojně využívá osobní komunikace hlavně v oblasti zřizování pojištění a spoření (82 %) a jednoznačně v nákupu potravin (100 %). Dále pak v těsném předstihu před elektronickou komunikací je při nákupu oblečení a elektroniky (57%).

Můžeme tedy pozitivně zhodnotit fakt, že v některých situacích je osobní komunikace nenahraditelná, ovšem v popředí je i elektronická komunikace. Naopak je zcela zapomenuta a nahrazena písemná komunikace, což z hlediska časového i náročnosti je také přínosné zjištění.

Myslíte si, že v práci používáte více elektronickou komunikaci, než osobní?

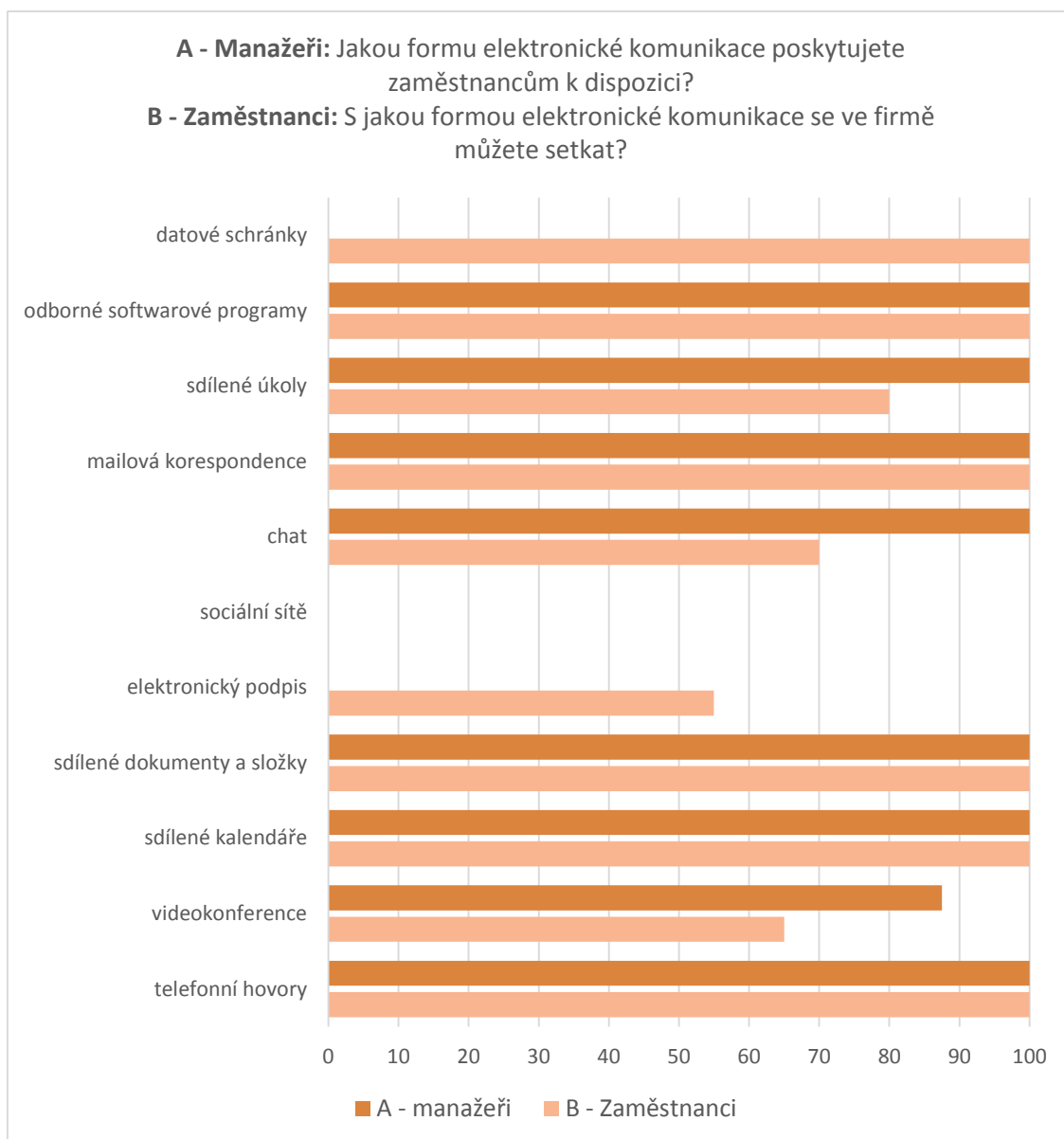


Graf 1: Grafické znázornění výsledků z tabulky (vlastní zpracování)

Z výsledků výše zmíněné otázky vyplývá, že více jak polovina respondentů (57 %) používá ve firmě více elektronickou komunikaci než osobní navzdory tomu, že většina z nich sídlí v jednom patře. Část pracujících (7 %) si je dokonce jistá, že využívá více elektronickou komunikaci. Najde se ale i část zastánců (21 %) osobní komunikace, kteří spíše komunikují ústně, 4 % jsou si jistí v osobní komunikaci a zbylých 11 % to vidí v komunikování tak napůl.

Proto je více než potřebné využívat efektivně elektronickou komunikaci v práci, pokud je upřednostněna před osobní.

V následující otázce by se mělo projevit, zda zaměstnanci vědí o všech využívaných nástrojích e-komunikace ve firmě. Jasně stoprocentní shody můžeme nalézt v používání telefonních hovorů, sdílených kalendářích a dokumentech, v mailové korespondenci a odborných softwarových programech. Zde se dá předpokládat, že je jasno na obou stranách, co se může používat a co se naplno využívá. Rozdíly nastávají u používání chatu a sdílených úkolů. Dle údajů manažeři poskytují tyto služby, ale ne všichni zaměstnanci vědí, že tyto funkce existují a mohou je používat. Jak již bylo výše zmíněno, jsou součástí aplikací Google Apps, kde se zaměstnanci zaměřují spíše na e-mailovou korespondenci a kalendáře a vedlejší funkce nepožívají, tedy nevyužívají plně poskytnuté aplikace. V čem mají obě strany jasno, jsou sociální sítě, které vedení neposkytuje a tudíž se ani nevyužívají.

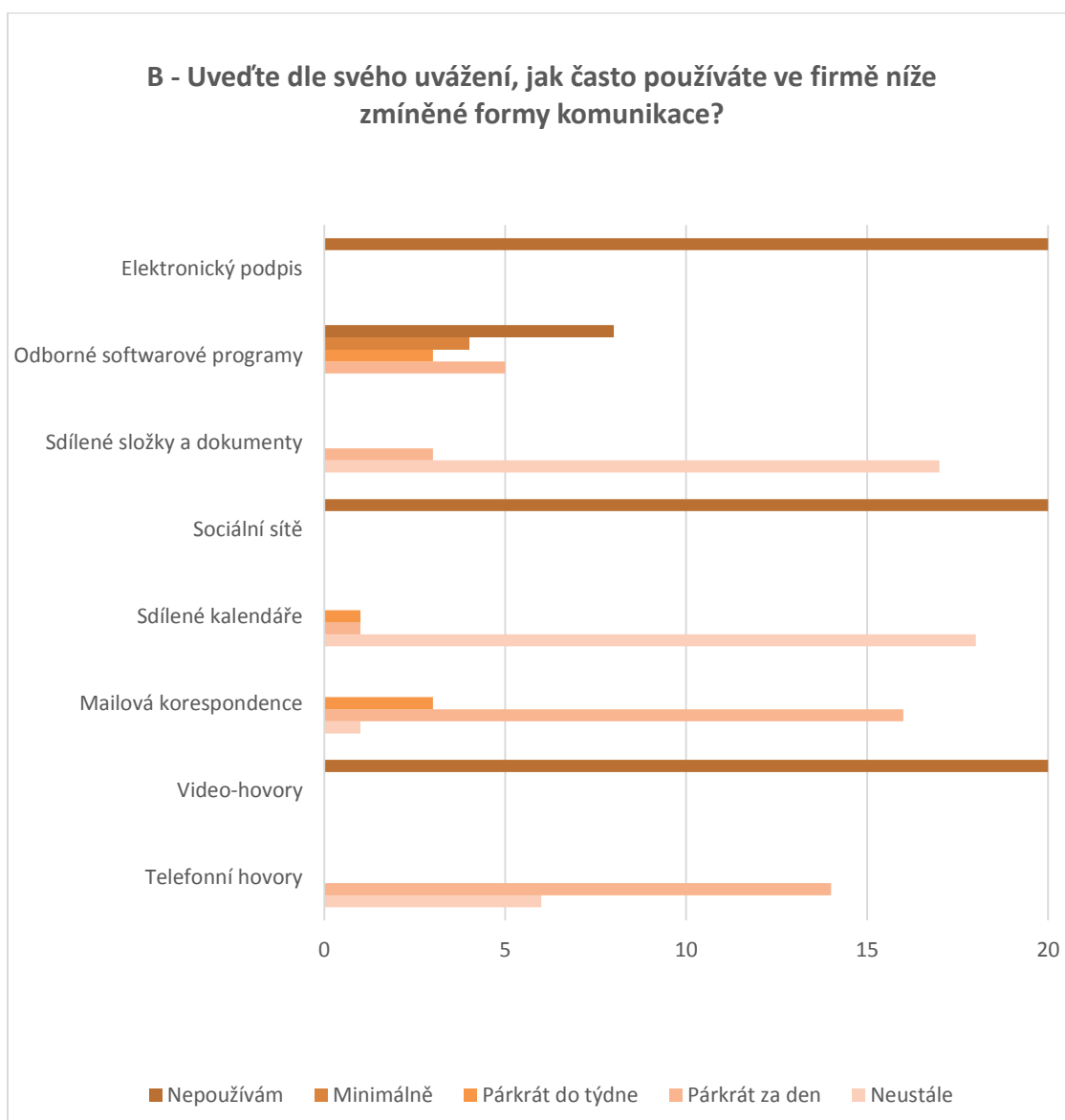


Graf 2: Nabízené a využívané formy e-komunikace (vlastní zpracování)

Specifickou skupinu tvoří datové schránky a elektronický podpis. Ani jednu z těchto forem komunikace manažeři zaměstnancům neposkytují, proto je zde takový logický rozdíl ve výsledcích, ovšem ne všichni zaměstnanci vědí o používání elektronického podpisu za firmu. Tento fakt by ale neměl ničemu vadit.

V poslední řadě jsou zde rozdílné výsledky ohledně používání videokonference. Jak již bylo výše zmíněno, ve firmě je povolen softwarový portál Skype, který umožňuje video-hovory. Z výsledků můžeme vyčíst, že ne všichni zaměstnanci, ale ani všichni manažeři mají přehled o používání tohoto nástroje.

Dle věkového rozložení dotazované skupiny se dá předpokládat, že se jedná o zaměstnance starší 50ti let, kteří tyto formy nepoužívali, tudíž je ani neznají.



Graf 3: Frekvence použití zmíněných forem komunikace (vlastní zpracování)

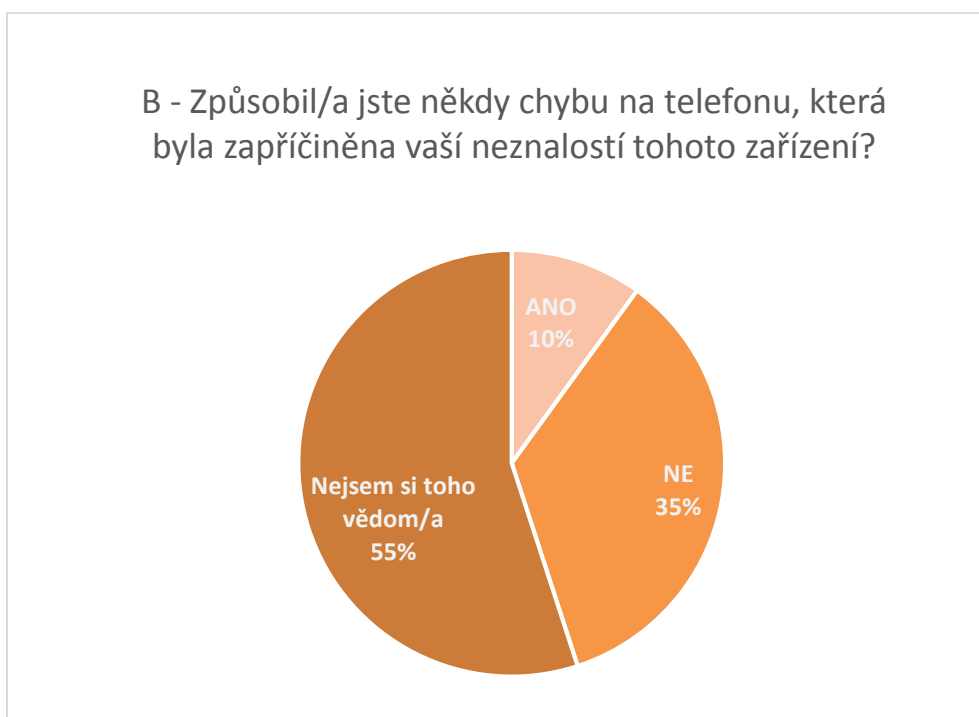
Otázka je z dotazníku B, tedy pouze pro zaměstnance.

Ve vztahu k předešlé otázce se nám potvrdilo, že zaměstnanci nepoužívají vůbec elektronický podpis, sociální sítě a přes většinovou znalost nepoužívají také video-hovory. Větší rozdíly nastávají u odborných programů, které používá pouze část zaměstnanců, a logicky nám tedy vycházejí pestré odpovědi v jejich využívání. Co se ve firmě každodenně využívá, jsou telefonní hovory, sdílená data a e-mailová korespondence, což se nám potvrdilo i v předešlém rozboru otázky.

TELEFONY

Na uzavřenou otázku „*Používáte v práci Smartphone, tzv. chytrý telefon?*“ odpověděli všichni respondenti v obou dotaznících ANO, takže se předpokládá plný počet (100 %) respondentů (20 zaměstnanců, 8 manažerů) pro následující otázky ohledně telefonu.

V této části jsme zjistili, že se názory zaměstnanců a manažerů začínají rozcházet. Všichni manažeři jednoznačně potvrdili, že kladou důraz na synchronizaci dat v telefonu mimo kancelář, ovšem ne všichni zaměstnanci se podle toho chovají, nebo jsou s touto informací obeznámeni. Tyto výstupy také mohou pramenit z ostatních odpovědí, kde při vstupu do firmy neproběhlo první úvodní školení ohledně používání telefonu a ani se neposkytuje opakované proškolení. Nikdo ze zaměstnanců ale nevyžaduje a dle údajů nepotřebuje zmíněné školení, či úvodní poučení o užívání telefonu ve firmě.



Graf 4: Chyby na telefonu zapříčiněné neznalostí zařízení (vlastní zpracování)

Další zodpovězená otázka zaměstnanci je znázorněna výše v přehledném grafu, která vyjadřuje následující výsledky.

Navzdory přiznání 10 % zaměstnanců k chybě na zařízení všichni manažeři (100 %) odpověděli na otázku „*Způsobili zaměstnanci někdy chybu na **telefonu**, která*

byla zapříčiněna jejich neznalostí tohoto zařízení?“, že si toho nejsou vědomi. Část zaměstnanců (35 %) si je dokonce jistá, že chybu na zařízení určitě nezpůsobili. Lze tedy zhodnotit, že chyby na zařízení nejsou tak velkého rázu, aby se nedali hned napravit a nezapříčinili větší problém.

POČÍTAČE

Na uzavřenou otázku „*Používáte v práci počítač?*“ odpověděli také všichni respondenti (100 %) v dotaznících ANO, taktéž se tedy předpokládá plný počet respondentů (20 zaměstnanců, 8 manažerů) pro následující otázky.

Z dalších otázek ohledně používání počítačů vyplývají následující údaje. Všichni manažeři mají pocit, že by se zaměstnanci potřebovali pro efektivnější používání počítače naučit některé dosud nepoužívané funkce. S tímto tvrzením nesouhlasí pouze 4 zaměstnanci, u kterých se dá předpokládat, že ovládají IT na vyšší úrovni než ostatní.

Dle manažerů byli zaměstnanci na úvod proškolení ohledně používání počítače a mají možnost kdykoli o proškolení požádat. S touto informací ale nejsou zaměstnanci zřejmě srozuměny. V dotaznících totiž uvedli, že nemají možnost opětovného proškolení, což naznačuje nekomunikativnost a nedorozumění mezi manažery a zaměstnanci. Tři zaměstnanci dokonce tvrdí, že nebyli ani na úvod proškolení, což může být zapříčiněno buď nepochopením otázky, zapomenutím nadřazeného proškolení nového zaměstnance, nebo jsou ve firmě déle a své začátky si nemusí pamatovat.

Za zmínku stojí i vyjádření pouze jediného manažera, že ne všichni zaměstnanci plní povinnosti svědomitě tak, jak byli v úvodním školení poučeni. I když se jedná pouze o malý výskyt názoru, stojí tato informace za pozornost.



Graf 5: Chyby na počítači zapříčiněné neznalostí zařízení (vlastní zpracování)

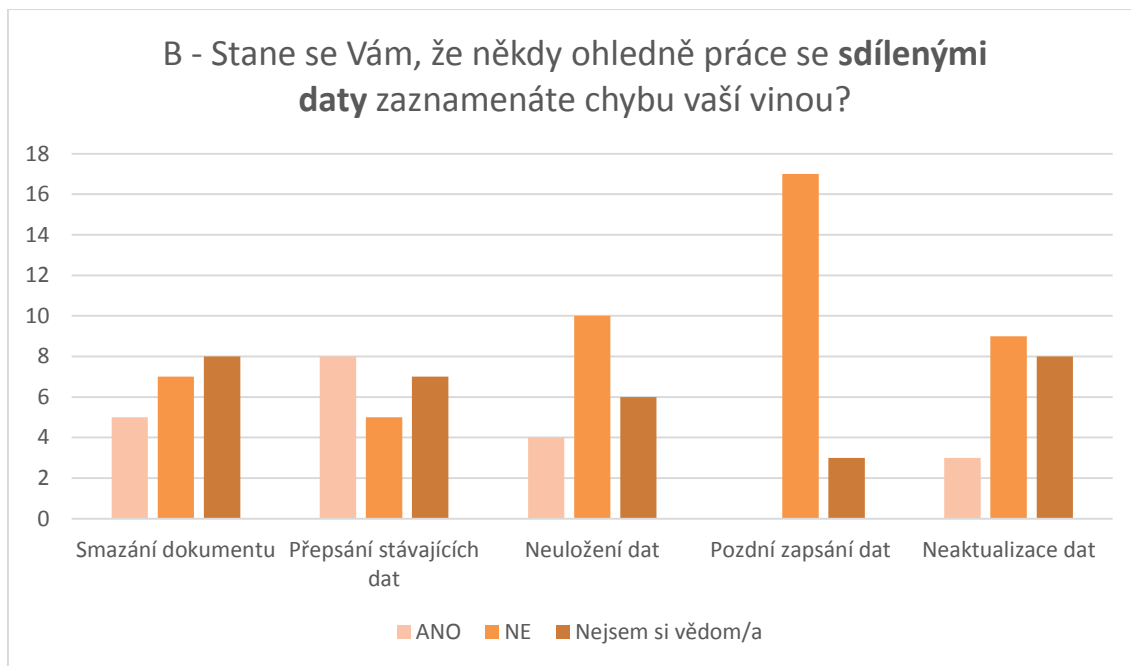
K chybám na počítači se přiznalo stejné množství zaměstnanců, jako k chybám na telefonu. Je zde ale větší jistota v bezchybnosti, až polovina zaměstnanců si je jistá svým bezchybným fungováním. Manažeři ve stejné uzavřené otázce zhodnotili zaměstnance, že si nejsou vědomi jakýchkoli chyb ohledně používání počítače.

SDÍLENÁ DATA

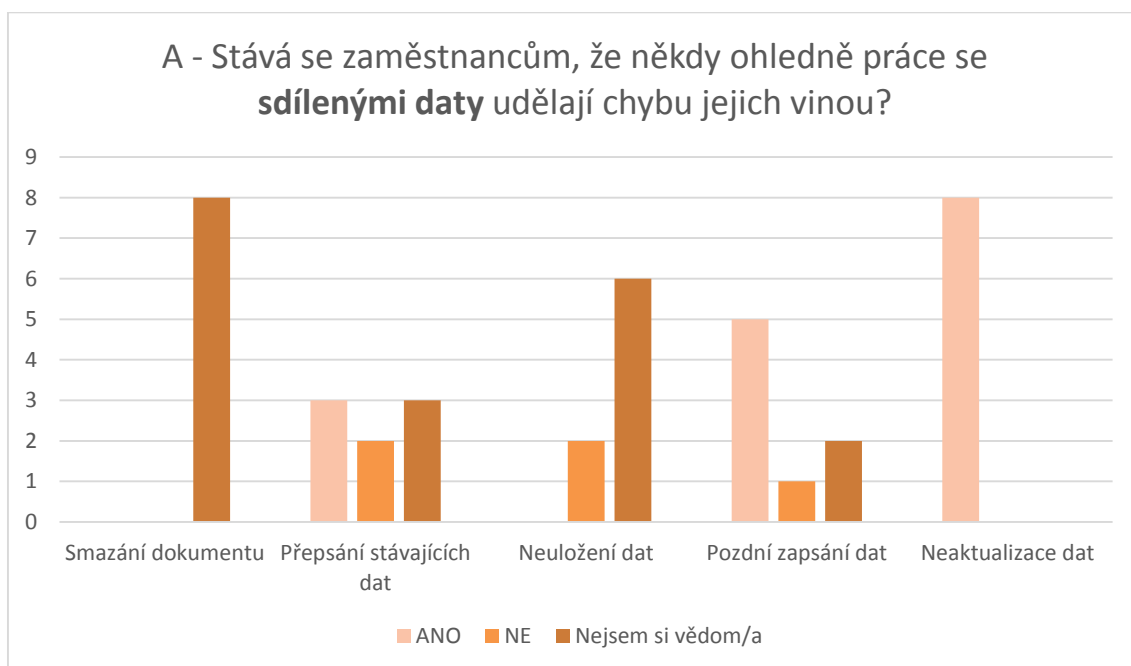
Na úvodní uzavřenou otázku „*Používáte v práci sdílená data?*“ odpověděli všichni respondenti v dotaznících ANO a opět se tedy předpokládá plný (100 %) počet respondentů (20 zaměstnanců, 8 manažerů) pro následující otázky.

Sdílená data ve firmě používají všichni zaměstnanci, ale 80 % (16 osob) z nich by uvítalo pro efektivnější používání větší znalost tohoto nástroje, to samé si také myslí 63 % (5 osob) manažerů, tedy vyjádření se shodují. Naprostou shodu také mají otázky ohledně prvního proškolení. Všichni respondenti potvrdili, že jsou zaměstnanci před používáním sdílených dat proškoleni, ale málokdo má povědomí o možnosti opětovného proškolení, proto by většina zaměstnanců uvítala větší znalost nástroje, aniž by využili proškolení. Převážná většina manažerů si také myslí, že zaměstnanci nepracují se sdílenými daty svědomitě, toho si ale zaměstnanci nejsou vůbec vědomi, protože se všichni shodli, že svědomitě pracují.

V této oblasti shledávám největší nedostatek založený na chybné nebo absenci komunikace. O opětovném proškolení má totiž povědomí pouze 55 % zaměstnanců (11 osob), což je lehce nad polovinu i přes to, že ze strany manažerů je zde 100 % možnost opětovného proškolení.

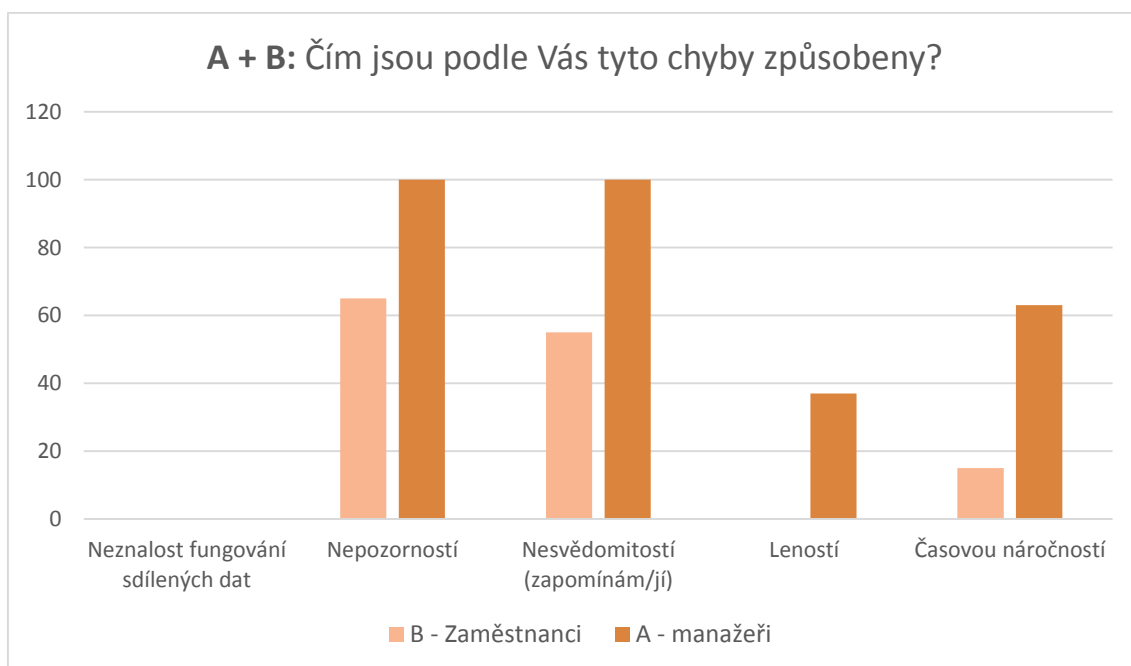


Graf 6: Chyby zaměstnanců při práci se sdílenými daty (vlastní zpracování)



Graf 7: Chyby zaměstnanců z pohledu manažerů (vlastní zpracování)

V oblasti sdílených dat se zaměstnanci přiznali skoro ke každému druhu chyby, který se s těmito nástroji může přihodit. Jediná chyba, která se podle zaměstnanců nevykazuje, ba dokonce si je většina jistá, je pozdní zapsání dat. S tímto názorem nesouhlasí manažeři, kteří označili tuto chybu jako druhou nejčastější. Jediné co ji předčí je neaktualizace dat, což spolu úzce souvisí. K ostatním chybám se zaměstnanci hlásí průměrně stejně. Vždy se najde část, která chybu dělá, nebo zásadně nedělá, či si není vědoma chyby. Nejčastěji se vyskytuje u zaměstnanců chyba přepsání stávajících dat a to u 40 % (8 osob), čehož si všichni manažeři nejsou vědomi. Tyto výstupy jsou dány hlavně tím, že smazání dat se dá rychle napravit a manažeři tedy nemusí o této chybě vůbec vědět. To je také důvod, proč můžeme shledat u části napravitelných chyb odlišná vyjádření. Čemu se ale zaměstnanci nevyhnou, jsou právě již zmiňované neaktualizace dat nebo pozdní zapsání, které zabraňuje efektivní komunikaci.

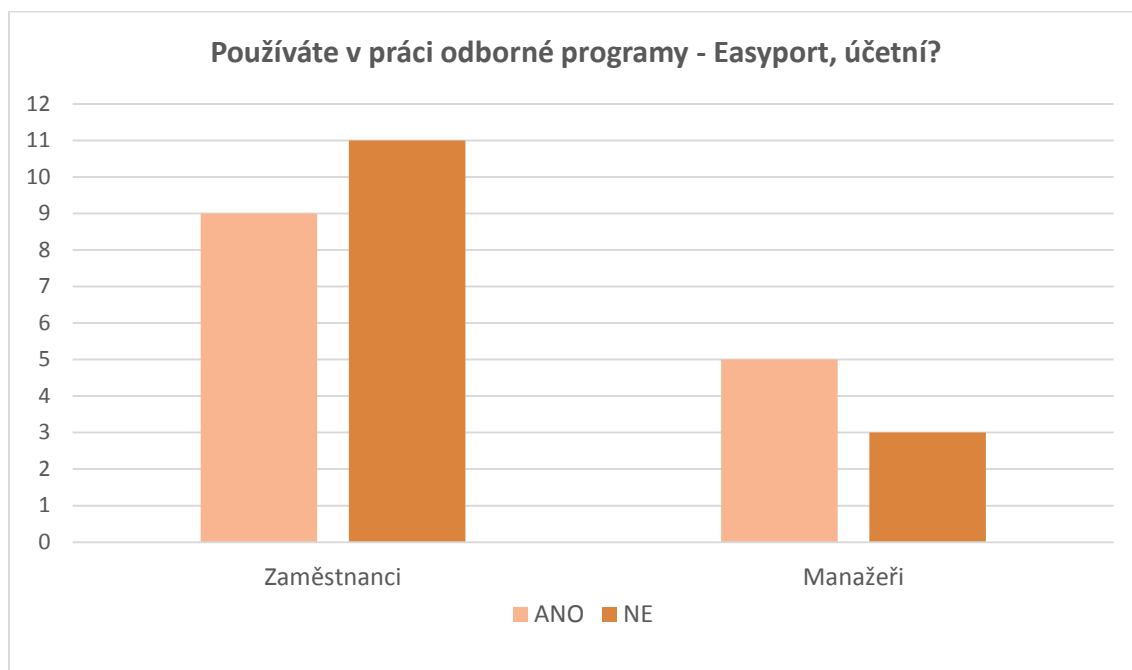


Graf 8: Důvody chybování se sdílenými daty (vlastní zpracování)

Další výše zmíněná otázka v grafu navazuje na předchozí řešené téma. Všichni manažeři se shodli (100 %), že chyby při používání sdílených dat jsou u zaměstnanců nejčastěji z nepozornosti nebo nesvědomitosti, k čemuž se nadpoloviční většina zaměstnanců také přiznala. 37 % manažerů si také myslí, že chyby jsou způsobované i leností zaměstnanců, s čímž nikdo z nich nesouhlasí.

Na druhou stranu si jsou vědomi z 63 %, že zdrojem chyb je i časová náročnost, kterou uvedlo i 15 % zaměstnanců.

ODBORNÉ SOFTWAREVÉ PROGRAMY

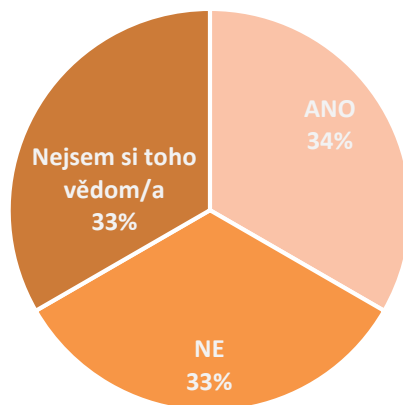


Graf 9: Respondenti používající odborné programy (vlastní zpracování)

Na výše zmíněnou první otázku ohledně odborných softwarových programů odpověděli respondenti odlišně, a proto můžeme vidět, jaké množství zaměstnanců i manažerů pracuje právě s odborným programem Easyport a jaké užší množství respondentů nám bude v následujících otázkách odpovídat. Jedná se pouze o 9 zaměstnanců a 5 manažerů.

Dle údajů z dotazníků bych tento nástroj elektronické komunikace zhodnotila jako nejlépe „podchycený“ ze strany zaměstnavatele. Paradoxně čím těžší nástroj, tím je lépe a efektivně používán. Respondenti se shodli, že všichni podstoupili úvodní školení, dle manažerů pracují s programem svědomitě a také je zde možnost opětovného proškolení, servisu či zákaznické podpory, kterou zaměstnanci zdá se hojně využívají. Všichni až na jedinou výjimku se také shodli, že své schopnosti v programu by mohli být lepší, aby se program mohl efektivněji používat, ale to se u odborných programů předpokládá, proto je převážně u těchto programů možnost zákaznické podpory.

B - Způsobil/a jste někdy chybu v **odborném programu**, která byla zapříčiněna vaší neznalostí tohoto softwaru?



Graf 10: Chyby v odborném programu způsobené neznalostí (vlastní zpracování)

Z 9 zaměstnanců, kteří používají odborný program Easyport, přesně třetina přiznala, že dělají v programu chyby, další třetina si toho není vědoma a zbylá třetina je s jistotou nedělá. Manažeři používající program (5 osob) odpovídali na podobnou otázku „Způsobili někdy zaměstnanci chybu v odborném programu, která byla zapříčiněna jejich neznalostí tohoto softwaru?“ a 2 z nich potvrdili, že zaměstnanci chyby dělají, ostatní si toho nejsou vědomi. Vzhledem k zákaznické podpoře by tyto chyby neměli ve velkém ovlivnit celkové výsledky a používání programu, nebo by neměl být problém tyto chyby neprodleně napravit.

DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE

A - Jak si myslíte, že se zachovají zaměstnanci, když způsobí v práci jakoukoli chybu v zařízení (PC, telefon) se kterou si neví rady?

B - Jak se zachováte, když způsobíte v práci jakoukoli chybu v zařízení (PC, telefon), se kterou si nevíte rady?

- a) snažím se to zamaskovat, aby si toho nikdo nevšimnul*
- b) snažím se to napravit pomocí kamarádů mimo firmu, aby na to nikdo nepřišel*
- c) jdu za odborníkem ve firmě, kterého požádám o pomoc*
- d) snažím se to vyřešit s kolegou/kolegyní u vedlejšího stolu*
- e) jiné:*

MOŽNOSTI	a)	b)	c)	d)	e)	MAXIMUM
B - zaměstnanci	-	-	14	6	-	20
%	-	-	70 %	30 %	-	100 %
A - manažeri	2	-	7	5	Otevřou si Help!	8
%	25 %	-	88 %	63 %	-	100 %

Tabulka 10: Odpovědi zaměstnanců k doplňující otázce (vlastní zpracování)

Nejčastější řešení chyb u zaměstnanců je s převahou (70 %) dotaz a žádost o pomoc u odborníka, což dokazuje důvěru a kolektivní chování ve firmě. Druhé a poslední řešení chyb dle zaměstnanců je snaha vyřešit problém s kolegyní, což také dokazuje ochotu a podporu v práci, ale také i kolektivního ducha. Dle manažerů také nejvíce (88 %) převažuje řešení chyb zaměstnanců přes odborníky ve firmě, dále pak pomoc od kolegů (63 %) ale v menším rozsahu (25 %) i snaha zamaskovat situaci, aby si toho nikdo nevšimnul. Podle jednoho respondenta od manažerů využívají zaměstnanci jako druh řešení chyb použití aplikace „Help!“ nebo nápovědu v programu, což dokazuje jednak znalost nástroje, ale také schopnost řešit situace bez pomoci ostatních. Dle hodnocení obou dotazníků můžeme konstatovat, že ve firmě funguje řešení chyb na profesionální úrovni a bez problémů.

A + B: V následující tabulce hodnotíte způsob komunikace, kterému dáváte přednost.											
ELEKTRO. FORMA	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	BĚŽNÁ FORMA
<i>chytrý telefon</i>	28	100 %	-	-	-	-	-	-	-	-	<i>pevná linka</i>
<i>e-mail</i>	18	64 %	7	25 %	3	11 %	-	-	-	-	<i>dopis</i>
<i>počítač</i>	28	100 %	-	-	-	-	-	-	-	-	<i>psací stroj</i>
<i>záloha PC</i>	7	25 %	4	14 %	10	36 %	7	25 %	-	-	<i>šanonny</i>
<i>upomínky v PC</i>	6	21 %	3	11 %	4	14 %	7	25 %	8	29 %	<i>poznámky papír</i>
<i>e-kalendář</i>	6	21 %	4	14 %	13	46 %	5	18 %	-	-	<i>stolní kalendář</i>
<i>hromadné maily</i>	15	54 %	7	25 %	1	4 %	3	11 %	2	7 %	<i>nástěnka</i>

Nejméně využívaná Nejvíce využívaná

Tabulka 11: Hodnocení způsobů komunikace (vlastní zpracování)

Dle hodnocení všech respondentů výše zmíněné otázky je zřejmé, že všichni (100 %) uvítali pokrok elektronické komunikace a jednoznačně upřednostňují chytré telefony nad pevnými linkami a počítače nad psacími stroji. Je zřejmé, že i emailová komunikace je příjemnější více (64 %) než klasické dopisy, ale ne všichni tuto formu úplně zavrhnou. Existuje skupina lidí (11 %), kteří dopisy staví na stejnou

úroveň jako e-maily, tedy využívají obě cesty komunikace. Co se týká zálohování dat v počítači, tak jsou pro 36 % respondentů stejně využívány jako šanoný. Dokonce 25 % se přiklání spíše k šanonům, ale stejný podíl pracovníků využívá jednoznačně pouze zálohu na PC. Nejvíce zaběhlá a odolávající forma komunikace v této otázce jsou poznámky na papír, které jsou jednoznačně upřednostňovány před poznámkami v zařízeních. Také stolní kalendáře ještě nejsou zapomenuté, i když se najde více fanoušků elektronických kalendářů. V neposlední řadě jsou upřednostňovány čím dál víc používané hromadné maily než vyvěšené informace na nástěnkách.

Z této otázky lze pozitivně konstatovat, že elektronická komunikace nás zcela ještě neovládla a že někde ještě zůstávají věrní klasické „papírové“ formě komunikace.

5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Z praktické části a především z dotazníkového šetření jsme dostali určité informační výstupy. Na základě těchto informací jsou níže shrnuty výsledky a následně je sestaven návrh doporučení pro vedení firmy.

5.1 Shrnutí výsledků

Z vypracovaných dotazníků jsme dostali odpovědi na výše zmíněné výzkumné otázky. Na otázku „*Pracují zaměstnanci ve firmě svědomitě a efektivně se sdílenými daty?*“ zní odpověď, **určitě ne**, jak jsme mohli z výše zmíněných odpovědí vyčíst, kde se jak zaměstnanci i přiznali. Druhá výzkumná otázka „*Mají všichni zaměstnanci pozitivní přístup a motivaci k práci s nástroji elektronické komunikace?*“ je převážně celá zodpovězena v doplňující části dotazníku. Všichni zaměstnanci používají bez problémů základní nástroje elektronické komunikace, jako jsou telefony, počítače i emailová korespondence. Při využití poznámek, či kalendáře už mají zaměstnanci odlišné názory na používané nástroje, větší část se totiž zatím ještě přimlouvá k papírové formě poznámek i kalendářů. Nedá se tvrdit, že by měli zaměstnanci negativní přístup k nástrojům e-komunikace, ale zatím nejsou prioritně využívány. Poslední výzkumná otázka „*Přístupují zaměstnanci zodpovědně k chybám způsobených jejich vinou?*“ má také jasnou odpověď. Zcela přesvědčivě můžeme potvrdit, že zaměstnanci **jednoznačně přistupují** ke svým chybám velmi **zodpovědně a poctivě**.

Shrnutí a výstupy celého výzkumného dotazování je zapracováno do 4 částí, které jsou součástí SWOT analýzy. Jedná se o silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby uvnitř dané firmy, které z práce vyplynuly.

SILNÉ STRÁNKY

- Firma si zakládá na ústní komunikaci. Porady, důležitá sdělení i tvorba projektů probíhá tváří v tvář.
- Ve firmě se nepoužívají sociální sítě, které způsobují rychle zavirování PC, telefonů a jiných nástrojů.
- Firma má perfektně podchycenou práci s odbornými programy – proškolení, servis, podpora apod.

- Je zde zavedený efektivní systém řešení chyb a to přes odborníky ve firmě, nebo s kolegy v kanceláři. Tento systém ve firmě udržuje týmovou podporu a tvoří dobré vztahy ve firmě.

SLABÉ STRÁNKY

- Někteří zaměstnanci nepoužívají synchronizaci dat v telefonu.
- Projevila se zde neúplná znalost nástrojů elektronické komunikace – chybování na telefonu či počítači zapříčiněné neznalostí těchto zařízení.
- Ve firmě se také projevila neinformovanost zaměstnanců ohledně opětovného proškolení práce na počítači, na telefonu i se sdílenými daty.
- Prokázala se nesvědomitá práce zaměstnanců dle úvodního školení.
- Zaměstnanci nedodržují zadané pokyny při práci se sdílenými daty – neaktualizace dat, pozdní zapsání dat, apod.
- Ve firmě bylo zjištěno chybování při práci se sdílenými daty z důvodu nepozornosti či nesvědomitosti, ale také z důvodu časové náročnosti.

PŘÍLEŽITOSTI

- Ve firmě se prokázaly dobré podmínky a vysoká adaptabilita pro zavedení nového odborného softwaru.
- Je zde velký předpoklad pro snadné zavedení nových nástrojů elektronické komunikace a jejich zaběhnutí (např. odborné programy pro tvorbu jiných projektů, databázové systémy, systémy pro podporu rozhodování, ECM a další).

HROZBY

- Je zde riziko smazání dat na sdílených discích z důvodu nesvědomitě práce zaměstnanců.
- Do budoucna firma může ztratit zákazníky nebo získat negativní reference v důsledku pozdní e-mailové reakce díky nesdíleným datům v telefonu.
- Manažeři si nejsou vědomi některých chyb, které zaměstnanci způsobují.
- Je zde velké riziko vzniku nedorozumění či demotivace zaměstnanců v důsledku neinformovanosti ohledně možnosti proškolení a opakování podmínek pro práci s nástroji a zařízením.

5.2 Návrh doporučení

Celková doporučení pro efektivnější fungování firmy jsou obsáhlejší, a proto jsou následně rozdělena do dvou částí. Díky časové náročnosti při zavedení změn jsou uvedena doporučení realizovatelná v krátkém a dlouhém časovém horizontu.

DOBORUČENÍ PRO KRÁTKÝ ČASOVÝ HORIZONT

Doporučená řešení problémů, která se dají vyřešit okamžitě, nebo v nejbližší době, jsou realizovatelná v krátkém časovém horizontu. Jedná se tedy o opatření nastavitelná bez delšího odkladu a bez složitých příprav.

Jako **hlavní krátkodobé opatření**, s možností okamžitého zavedení, proti slabým stránkám a následně odvozeným hrozbám bych vedení firmy doporučila více se **zaměřit na personální stránku** firmy a **řízení lidských zdrojů**. Ústní porady probíhají ve firmě poměrně často, převážně v duchu pracovní náplně a plánovaných projektů, ale postrádám zde komunikaci na úrovni spokojenosti a potřeb zaměstnanců. Vzhledem k velikosti firmy je zde větší možnost vybudovat vztahy se zaměstnanci na důvěře, aby se daly věci řešit snáze a více uvolněně. Více komunikace na osobnější úrovni by také mělo zajistit větší motivaci zaměstnanců a širší prostor pro seberealizaci, zaměstnanci by také měli veškeré potřebné informace a větší oporu ve vedení firmy v případech řešení problémů či jiných situací. Pro toto lepší poznání pracovníků navzájem bych navrhla následná opatření iniciovaná jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany vedení firmy.

Zaměstnanci:

- Měli by být aktivní v komunikaci směrem zdola-nahoru. Pokud něco nevědí, nebo mají zájem se něco dozvědět či naučit, měli by se více angažovat a častěji se dotazovat.
- Měli by více využívat služeb personalisty pro řešení zásadních vztahových problémů ve firmě, aby se tím předcházelo složitějším konfliktům a situacím.

Vedení firmy:

- Mělo by uspořádat méně formální poradu formou diskuze zaměřenou čistě na motivaci zaměstnanců a jejich působení ve firmě. Tyto druhy porad jsou

někdy lepší v menším počtu lidí pro větší upřímnost a diskrétnost, na druhou stranu by jeden veřejně vznesený názor mohl rozproudit dav k dalším poznámkám – tedy doporučuji vzhledem k velikosti firmy nejprve hromadnou poradou.

- Mohlo by zavést či uspořádat nějakou společenskou či kulturní akci v duchu teambuildingových aktivit, na které se lidi více poznají, sblíží a navážou nové či hlubší kontakty.
- Mělo by umožnit více prostoru pro individuální komunikaci s personalistou.

V neposlední řadě bych doporučila nastavit **striktní pravidla** a následnou **kontrolu používání nástrojů** e-komunikace. Pokud je fungování firmy z větší části založené na sdílených datech, je třeba mít tuto práci zcela pod kontrolou. Nejvíce problémový nástroj elektronické komunikace jsou sdílené disky. Zaměstnanci by měli být častěji kontrolováni, zda zapisují a aktualizují data na disky řádně a včas. Častějšími upozorňováními a s větším dohledem zaměstnanců by se měla svědomitost a preciznost u sdílených dat zlepšovat. Také při práci mimo kancelář je třeba být vždy v obraze a vědět o plánovaných akcích, či oznámeních pomocí synchronizace dat v telefonu, především e-mailových schránek. Nastavením jasných pravidel a zdůrazněním důležitosti situace by neměl být problém v dodržování tohoto pravidla. Dle odpovědí mají všichni zaměstnanci chytré telefony, kde je synchronizace dat naprosto běžně používaná funkce, takže by v tomto ohledu neměl být žádný zádrhel.

DOPORUČENÍ PRO DLOUHÝ ČASOVÝ HORIZONT

Doporučení pro dlouhý časový horizont jsou časově náročná na přípravu a více nákladná na samotné zavedení. Některá doporučení totiž mohou obsahovat změnu systému či přístupu a to je otázka několika měsíců až let.

Jako nejpotřebnější opatření pro shrnutou situaci ve firmě bych zavedla **pravidelné školení celého personálu**. Jednalo by se o každoroční školení vždy ze začátku roku, tedy v lednu, za účelem vyvarovat se chybám a nedostatkům. Školení by zahrnovalo tyto části:

- **opětovné proškolení o užívání všech nástrojů elektronické komunikace**, vyzdvižení nejvyužívanějších funkcí a seznámení s novinkami nástrojů. Tak by se předcházelo nedorozumění a případné neznalosti nástroje. Nehledě na to, že se technologie stále vyvíjí a zdokonaluje a na to je potřeba reagovat častějším školením.
- Zopakování **nastaveného řádu a pravidel** ve firmě a případné **ohlášení novinek a změn**. Zaměstnanci by tak měli jasný přehled o svých právech a povinnostech a manažeři by tak měli jistotu, že všichni zaměstnanci mají potřebné informace. Toto opatření reaguje především na nedodržování pravidel pro synchronizaci dat v telefonu, ale také na nejasnosti a nedorozumění mezi různými úrovněmi zaměstnanců.
- **Změny v zákonech** týkající se dané firmy potřebné pro podnikání, či samotných zaměstnanců. Tato část není pro zaměstnavatele povinností, ale jistě by přispěla velkou měrou pro lepší vztahy ve firmě a hlavně se zaměstnanci. Některé změny v zákonech se jich totiž týkají, ať už se může jednat o změnu minimální mzdy, změnu délky dovolené apod.
- **Proškolení o BOZP**, které je nezbytnou součástí pro zaměstnání lidí. Tato část, stejně jako předešlý bod, nebyla cílem zkoumání a ani nejsou žádné informace ohledně konání těchto aktivit. Nicméně je školení BOZP ze zákona povinné a zahrnutím jej do celkového každoročního školení se ušetří čas i náklady spojené s dalším školením. Jsem si jistá, že firma pravidelně školí svůj personál o BOZP, protože si tak může pojistit případné budoucí chyby z důvodu neinformovanosti, takže by se tato povinná část pouze zahrnula do jednoho obecného školení.

Pokud by se tedy věnovala vždy půlka jednoho dne v každém roce tomuto obecnému školení, razantně by to zefektivnilo používání nástrojů e-komunikace, předešlo by se spoustě chyb i nedorozumění a pomohlo by to při navazování osobnějších vztahů, které řešíme v rámci krátkodobých doporučení.

Jako další zásadní problém ve firmě zmiňujeme **nesvědomité používání sdílených disků**, které zaznamenává nejvíce chyb a vystupuje jako nejslabší místo ve firmě z pohledu využití nástrojů e-komunikace. Tuto problematiku z velké části

řeší krátkodobé doporučení. Co zaznamenáváme jako zásadnější problém, je důvod chybování při práci se sdílenými daty. Nejčastěji zmíněným důvodem tohoto chybování je **časová náročnost**, což je v dnešní době poměrně často řešená a složitá situace. Většina pracujících lidí pociťuje časovou náročnost práce, ale také se nechtějí vzdát jakékoli své části pracovní náplně na úkor nižší úkolové mzdy. V tomto případě bych doporučila zaměstnavateli najmout brigádníka z řad studentů, který by pár dní v týdnu vypomáhal ve firmě. Náplň práce by spočívala v plnění jednoduchých a nenáročných úkolů v oblasti zapisování a aktualizace dat. Toto řešení s sebou nese spousty výhod, ale i nevýhod.

Výhody

- zaměstnancům by částečně ulevil od časového presu a pro budoucí vývoj by to znamenalo zvýšení produktivity i kreativity práce zaměstnanců, větší koncentrace na dané úkoly a celkový větší přínos pro firmu
- stačilo by základní proškolení brigádníka spojené s úzkou specializací na danou pracovní náplň -> snížení rizika chybování, zvýšení produktivity
- v případě pracovního poměru „Dohody o provedení práce“ by firma neměla žádné náklady na odvody pojistného a minimální náklady na daňové srážky

Nevýhody

- v případě pracovního poměru „Dohoda o provedení práce“ zvýšení mzdových nákladů na dalšího zaměstnance (nejvýše do 10.000 Kč)
- úvodní investice na zaučení a proškolení, která by se obratem měla vrátit ve formě produktivní bezchybné práce personálu
- dle konkrétní náplně práce by mohlo vzniknout další komunikační rozhraní a následná kontrola práce

Tyto úpravy by ve firmě doladily poslední nedokonalosti bránící efektivnímu využití elektronické komunikace a umožnily následný bezchybný chod firmy.

6 Závěry

Protože je jakýkoli druh komunikace považován za nepostradatelnou část podnikání, zabývala se touto problematikou i tato práce. Cílem bylo zanalyzovat fungování komunikace ve firmě a nalézt problémové oblasti v elektronické komunikaci a následná řešení, která by mohla vést ke zlepšení a zefektivnění komunikace ve firmě. Pro tuto analýzu byla zvolena konkrétní firma ATTEST s. r. o. se sídlem v Liberci, kde se využívá elektronická komunikace ve velkém měřítku.

Z úvodních informací o společnosti, získaných přímo od majitele, vyplývá, že komunikace ve firmě je ve všech směrech na velmi dobré úrovni. Veškeré vstupní informace vyobrazují sladěný systém komunikace, který je založený na týmové spolupráci a kolegiálnosti. Komunikace ohledně pracovní náplně zde funguje skrze zaběhnuté porady různých typů doplněné o nezbytnou elektronickou komunikaci. Při dotazníkové analýze se objevilo pár nedokonalostí, které je třeba podchytit a vylepšit. Z daných výsledků vznikla i následná doporučení pro efektivnější fungování firmy.

Nejvíce problémová oblast vycházející z výsledků analýzy je **práce se sdílenými daty**, která je také definována zodpovězením jedné výzkumné otázky. Je obecně známé, že čím více lidí pracuje na daném úkolu, tím je větší pravděpodobnost chybování. Toto tvrzení funguje i v práci se sdílenými daty, kde se shlukuje práce všech zaměstnanců firmy a vzniká zde nejvíce nedostatků. Dle zaměstnanců zde hraje největší roli časová náročnost, kterou je třeba nepodcenit a zodpovědně vyřešit s vedením firmy.

Druhá, rozhodně ne poslední, problémová oblast je **oblast řízení lidských zdrojů**, konkrétně informovanost zaměstnanců a komunikace směrem shora dolů. Postrádám zde osobnější přístup k zaměstnancům a k jejich potřebám. Naopak je také potřebná iniciativa zaměstnanců a komunikace zdola nahoru. Touha zaměstnanců po informacích, bez které by firma nemohla růst, je utlumena či brána jako vedlejší potřeba. Tyto dvě části bude potřeba do budoucna více sladit, protože to je lidský faktor, který poskytuje přidanou hodnotu daného podnikání, ať už ze strany zaměstnanců, nebo ze strany vedení. Řízení lidských zdrojů ve firmě

nebylo cílem tohoto zkoumání, nicméně dle výsledků se ukázalo, že by se vedení mělo do budoucna na tuto problematiku zaměřit, zanalyzovat ji, více rozebrat problémové oblasti a následně zdokonalit nedostatky pro efektivnější fungování firmy.

Dle odpovědí na zbylé výzkumné otázky je jednoznačné, že přístup zaměstnanců k chybám i ostatním povinnostem je svědomitý a velmi zodpovědný. Kolektivní vztahy mezi zaměstnanci stejné úrovně jsou velmi pozitivní.

Ve firmě je třeba také pojistit a nepodcenit i zdravou motivaci zaměstnanců ku prospěchu efektivní a bezchybné elektronické komunikace firmy. Pokud si totiž stanovíme jakékoli podmínky či pravidla v pracovním prostředí jakožto opatření proti dalším chybám, tak jejich dodržování a účelné plnění závisí čistě na zdravé motivaci zaměstnanců a celého kolektivu. Čím více se ve firmě používají moderní techniky a metody, tím větší význam hraje personál, protože využitelnost technik, zařízení i metod stoupá přímo úměrně s kvalifikací, schopností a hlavně motivací personálu. V moderních společnostech je tedy stěžejní motivovaný personál a týmová spolupráce.

Elektronickou komunikaci v dnešní době využívají v práci všichni zaměstnanci každý den bez ohledu na zaměření a styl podnikání. I přes to si ale mnoho z nich stále potrpí na papírové formě poznámek, stolních kalendářů, diářů či nástěnek. Toto tvrzení je pozitivní pro budoucí vývoj sociální komunikace, který by se neměl ubírat pouze jedním směrem, tedy elektronickou komunikací, ale měl by být vyvážený a vyrovnaný. S postupným vývojem právě této e-komunikace bude osobní komunikace „tváří v tvář“ omezenější a vzácnější, a o to více bychom se ji měli stále učit, vyhledávat ji a vážit si jí.

Závěrem je třeba říci, že vnitropodniková komunikace firmy ATTEST s. r. o. funguje na dobré úrovni. Ze sociálně-psychologického hlediska se jedná o zralou firmu, která nepodceňuje důležitost komunikace ani kvalitní pracovní prostředí. Toho jsou důkazem spokojení a produktivní zaměstnanci.

7 Seznamy

7.1 Seznam použité literatury

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 175 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-10-9.
- [2] ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 199 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*, Praha 2008, 6. vydání: Grada, 420 s., ISBN 80-7169-988-8.
- [5] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8
- [6] HLOUŠKOVÁ, Ivana, *Vnitrofiremní komunikace*, Havlíčkův Brod 1998, 1. vydání: Grada Publishing, spol. s r. o., 104 s., ISBN 80-7169-550-5.
- [7] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [8] HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-85424-40-1.
- [9] CHROMÝ, Jan. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Extrasystem Praha, 2013, 263 s. Informační technologie (Extrasystem Praha). ISBN 978-80-87570-10-4.
- [10] JANOŮŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*. Vydání 1. Praha: Grada, 2015, 382 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.
- [11] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [12] KOPECKÝ, Kamil. *Moderní trendy v e-komunikaci*. Vyd. 1. Olomouc: Hanex, 2007, 98 s. ISBN 978-80-85783-78-0.
- [13] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [14] PERGLER, Přemysl. *Vybrané techniky sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1969, 767 s.

- [15] SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 115 s. ISBN 978-80-7367-360-4.
- [16] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 263 s. ISBN 80-7178-291-2.
- [17] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [18] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7
- [19] WERNEROVÁ, Irena. *Komunikace pro každého: komunikace s 5 P: popularizovaný průvodce pomocí praktických příhod*. Vyd. 1. Praha: Computer Media, 2010, 240 s. ISBN 9788074020643.

7.2 Seznam obrázků

OBR. 1: LINEÁRNÍ MODEL KOMUNIKACE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DEVITA, 2008, STR. 32).....	6
OBR. 2: INTERAKČNÍ MODEL KOMUNIKACE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DEVITA, 2008, STR. 32)	6
OBR. 3: TRANSAKČNÍ MODEL KOMUNIKACE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE DEVITA, 2008, STR. 33)	6
OBR. 4: DISTANČNÍ ZÓNY PROXEMIKY (PODLE DEVITO, 2008, STR. 134).....	14
OBR. 5: TOKY KOMUNIKACE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE KOONTZ A WEIHRICH, 1993).....	19

7.3 Seznam tabulek

TABULKA 1: PŘÍKLADY GEST (PODLE VYMĚTAL, 2008, STR. 59).....	12
TABULKA 2: PŘÍKLADY MIMICKÝCH SIGNÁLŮ (PODLE VYMĚTAL, 2008, STR. 63).....	13
TABULKA 3: PŘÍKLADY POSTUROLOGICKÝCH SIGNÁLŮ (PODLE VYMĚTAL, 2008, STR. 70).....	15
TABULKA 4: POROVNÁNÍ ÚSTNÍ A ELEKTRONICKÉ KOMUNIKACE (PODLE KOPECKÝ, 2007, STR. 9)	22
TABULKA 5: VÝSKYT POHLAVÍ VE FIRMĚ	33
TABULKA 6: VĚKOVÉ SKUPINY RESPONDENTŮ VE FIRMĚ	34
TABULKA 7: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ.....	34
TABULKA 8: DÉLKA PŮSOBENÍ RESPONDENTŮ VE FIRMĚ	34
TABULKA 9: VÝSLEDKY GRAFU V %	35
TABULKA 21: ODPOVĚDI ZAMĚŠTNANCŮ K DOPLŇUJÍCÍ OTÁZCE.....	46
TABULKA 22: HODNOCENÍ ZPŮSOBŮ KOMUNIKACE.....	46

7.4 Seznam grafů

GRAF 1: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ Z TABULKY	36
GRAF 2: NABÍZENÉ A VYUŽÍVANÉ FORMY E-KOMUNIKACE.....	37
GRAF 3: FREKVENCE POUŽITÍ ZMÍNĚNÝCH FOREM KOMUNIKACE	38
GRAF 4: CHYBY NA TELEFONU ZAPŘÍČINĚNÉ NEZNALOSTÍ ZAŘÍZENÍ	39
GRAF 5: CHYBY NA POČÍTAČI ZAPŘÍČINĚNÉ NEZNALOSTÍ ZAŘÍZENÍ.....	41
GRAF 6: CHYBY ZAMĚSTNANCŮ PŘI PRÁCI SE SDÍLENÝMI DATY	42
GRAF 7: CHYBY ZAMĚSTNANCŮ Z POHLEDU MANAŽERŮ	42
GRAF 8: DŮVODY CHYBOVÁNÍ SE SDÍLENÝMI DATY	43
GRAF 9: RESPONDENTI POUŽÍVAJÍCÍ ODBORNÉ PROGRAMY	44
GRAF 10: CHYBY V ODBORNÉM PROGRAMU ZPŮSOBENÉ NEZNALOSTÍ	45

7.5 Seznam příloh

- Příloha č. 1: Dotazník A
- Příloha č. 2: Dotazník B
- Příloha č. 3: Zadání práce