

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Interní komunikace ve firmě – rozvoj komunikační kompetence
Internal communication in a company – development of
communicative competence

Bakalářská diplomová práce

Barbora Moravcová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 16. března 2015

.....

Děkuji PhDr. Petře Vávrové za odborné vedení mé diplomové bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat za spolupráci ČSOB Pojišťovně a všem respondentům, kteří se na ní podíleli.

Obsah

Úvod	5
Teoretická část	6
1 Význam pojmu komunikace a její proces	6
2 Interní komunikace	9
2.1 Vymezení pojmu interní komunikace	9
2.2 Prvky fungující a nefungující interní komunikace	11
2.3 Strategie a cíle interní komunikace	13
3 Kompetence	15
3.1 Pojem kompetence	15
3.2 Klíčové kompetence	17
3.3 Komunikační kompetence	18
4 Rozvoj komunikační kompetence	21
4.1 Celoživotní učení	21
4.2 Podnikové vzdělávání	23
4.3 Kompetence ve vzdělávání a řízení podniku	25
4.4 Možnosti vzdělávání komunikační kompetence	26
Praktická část	30
5 Cíl a východiska praktické části	30
6 Prostředí výzkumu - ČSOB Pojišťovna	32
7 Metodika výzkumu	33
7.1 Metoda dotazníkového šetření	33
7.2 Výzkumné otázky	34
7.3 Objekt výzkumu a realizace	35
8 Výsledky dotazníkového šetření	36
8.1 Výsledky - interní komunikace	36
8.2 Výsledky – komunikační kompetence	44
9 Shrnutí	46
Závěr	49
Anotace	50
Seznam použitých zdrojů	52
Seznam tabulek a obrázků	54
Přílohy	54

Úvod

Tato diplomová bakalářská práce nese název Interní komunikace ve firmě – rozvoj komunikační kompetence. Komunikace má významnou roli a je důležitým prvkem i ve firemním prostředí. Efektivní komunikace a její specifická podoba interní komunikace jsou nedílnou součástí podniku, která vede k jeho úspěchu. O tomto důležitém postavení komunikační kompetence a komunikace ve firemním prostředí pojednává tato práce.

Text je členěn na dvě části. Cílem první části je teoretické ukotvení tématu. Postupně se budu věnovat následujícím okruhům: komunikace, interní komunikace, kompetence a rozvoj komunikační kompetence. Nejprve vymezím pojem komunikace a její procesy. Pojem komunikace obecně považuji za důležitý zmínit kvůli zasazení do kontextu ostatních témat. Následně se budu zabývat jednou ze stěžejních kapitol o interní komunikaci ve firmě. Ukážu důležitost její role v podnicích a tedy i opodstatnění výběru tohoto tématu pro svou práci. Popíši fungující a nefungující prvky této podstatné složky firem a budu pokračovat s definováním její strategie a cílů. Poté opět nejprve obecně věnuji prostor termínu kompetence a navážu konkrétněji termínem klíčové kompetence. Do kategorie klíčové kompetence spadá právě i další stěžejní okruh mé práce a tím je komunikační kompetence a její rozvoj. I ta je totiž významným prvkem nejen v prostředí firem, je konkrétně jednou z nejvíce vyžadovaných kompetencí u všech pracovníků vůbec. Možnostmi rozvoje komunikační kompetence uzavřu teoretickou část.

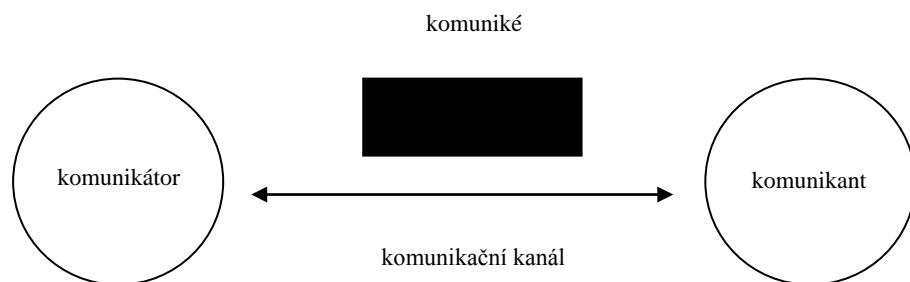
Druhá praktická část bude pojednávat o dotazníkovém šetření v ČSOB Pojišťovně v Pardubicích. Uvedu východiska pro tuto empirickou část a cíle. Záměrem je zjištění, jak zaměstnanci hodnotí stávající úroveň interní komunikace a zjištění, jaký prostor je ponechán rozvoji komunikační kompetence v dané pojišťovně. Následně u obou okruhů na základě výsledků z mého šetření uvedu získané informace o aktuálním stavu a možnosti zlepšení.

Teoretická část

1 Význam pojmu komunikace a její proces

Pojem komunikace je velice široký a definic je tedy nemalé množství. Původní význam komunikace, který pochází z latiny, obsahuje slova jako sdílení, spolčování nebo společnou účast. Komunikace, základ mezilidských vztahů, spolu se schopností navzájem se domluvit ovlivňují naše přežití (Foret, 2011, s. 16). Všechny společnosti si během svého vývoje vymyslely řeč. Jednotlivé kultury si pak určily morální hodnoty, které se pojí s jednotlivými slovy a gesty. Navzdory tomu, že většinou používáme stejnou řeč, tak si někdy nerozumíme a musíme si věci vyjasňovat. Komunikace je slovní i mimoslovní. To znamená, že i pouhou naší přítomností bez mluvy lze považovat za komunikaci, neboť vysíláme signály a okolí nás vnímá (Holá, 2006, s. 3). Slovy Křivohlavého, pokud se setkají dva lidé, dochází vždy a všude ke komunikaci. I nicneříkání nese nějaké sdělení. Každý z těchto dvou komunikujících lidí má odlišné znalosti. V případě, že jeden sděluje to, co druhý neví, jedná se o novinku. Pro již známá sdělovaná fakta se používá termín redundance (Křivohlavý, 1988, s. 14-15). Jak uvádí Foret, komunikace bývá redukována právě jen na sféru informací a ukazuje definici s širším záběrem. *„Předmětem komunikace může být jakýkoli výtvar (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní) představený, prezentovaný jednou stranou (subjektem – osobou, institucí) a vnímaný stranou druhou (objektem, což může být opět stejně dobře jedinec jako celá organizace)“* (Foret, 2011, s. 16-17). Také psychologické hledisko nepovažuje komunikaci za pouhý přenos informací mezi subjektem a objektem. Zmiňuje navíc aspekt sebe prezentace a sebe pozorování. Dochází k působení či ovlivňování. Mezi nejdůležitější charakteristiky komunikace je zařazena nezbytnost k efektivnímu sebevyjadřování. Dále je to nástroj přenosu a výměny informací, ať již v mluvené, psané, obrazové, tak i činnostní formě. Tento přenos a výměna se uskutečňují mezi lidmi a projevují se nějakým účinkem. Poslední zmíněnou charakteristikou komunikace je výměna významů použitím běžného systému symbolů (Mikuláščík, 2003, s. 19).

Komunikace není statická, ale je to proces. Aktivita, jež je proměnlivá v čase, závislá na řadě podmínek a vlivů. Člověka během komunikace ovlivňují nejen racionální úvahy, ale také emoce. Nutno podotknout, že se jedná o proces oboustranný. Uskutečňuje se mezi dvěma a více lidmi, kteří na sebe vzájemně působí a vyvolávají tím nějakou změnu. Důležitou roli tu hrají pravidla, díky nimž mohou lidé komunikovat. Tato pravidla, na něž lidé spoléhají, se týkají myšlení a jednání (Mikuláščík, 2003 s. 22-24). Nyní si ukažme a popišme složky komunikačního procesu.



Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami (Mikuláščík, 2003, s. 24)

Začneme u komunikátora. Jedná se o toho, kdo vysílá určitou zprávu a do svého sdělení promítá svou osobnost. To má za následek, že může vnášet do sdělení subjektivní náhled. Jeho zájem je být vyslechnut, pochopen, přijat či změnit chování. Vedle záměrů, představ, postojů či emocí komunikátora má vliv na sdělení i prostředí. K pochopení musíme umět číst v podtextu, neboli v tom, co neříká komunikátor nahlas. Příjemce na opačné straně je pak nazýván komunikant. U něj opět hraje roli osobnost nesoucí vlastní zkušenosti, prožitky, cíle mající vliv na přijímání zprávy. Tato zpráva se nazývá komuniké. Může mít podobu verbální nebo neverbální. Proces vnímání komuniké má tvar sinusoidy. Přesněji, komunikant vnímá nejvíce počátek a konec sdělované zprávy, kdežto střední část vnímá méně (Mikuláščík, 2003, s. 22-25). Pokud dojde k úplnému přenosu informací a významů od komunikátora ke komunikantovi, lze tvrdit, že příjemce obsahu sdělení porozuměl. Následuje pak další mechanismus a tím je zpětná vazba. Zpětná vazba dle Tureckiové je: „... vyjádřením té části komunikačního procesu, ve kterém se potvrzuje nebo vyvrací předpokládané porozumění (recipient se zde stává komunikátorem a původní komunikátor příjemcem potvrzení přijetí a pochopení informace, kterou vyslal, jejího dalšího

zpracování či žádosti o vysvětlení, apod.)“ (Tureckiová, 2004, s. 113). Z výše uvedeného ale také plyne, že při komunikaci mohou nastat komplikace. Rušivé překážky lze rozdělit na vnitřní a vnější. Do vnitřních překážek spadá momentální indispozice a trvalejší osobnostní rysy. Vnějších negativních vlivů může být celá řada od hluku, teploty až po přítomnost některých osob (Michalík, 2010, s. 10).

2 Interní komunikace

V první kapitole jsem se zabývala komunikací a jejím procesem záměrně. Důvodem je, že komunikaci interní, kterou se budu zabývat dále, lze považovat za specifický druh komunikace obecně. Pro interní komunikaci tedy platí s jistými zpřesněními a modifikacemi stejná pravidla jako pro komunikaci mimo firmu. Přesněji, co se vnitrofiremní komunikace týče, jde o informační a vztahové propojení hospodářské organizace (Tureckiová, 2004, s. 111-116).

2.1 Vymezení pojmu interní komunikace

Interní, neboli vnitrofiremní komunikace je důležitou součástí každé firmy. Díky ní dochází ke spojení dané firmy, a to nejen přesunem informací tam, kde jsou potřeba, ale i propojením pracovníků. To vede k lepší spolupráci a dovoluje to zaměstnancům, aby si utvořili a objasnili pohled na firemní záležitosti (Hloušková, 1998, s. 9). Vzhledem k tomu, že prochází veškerými manažerskými funkcemi, propojuje také i proces firemního řízení. Že si bez interní komunikace lze fungování firmy jen těžko představit, dokládá i její význam v těchto aktivitách: monitorování, interpretace, distribuce, sdílení a realizace. Význam monitorování v tomto kontextu je získávání, vyhledávání, pochopení a zaznamenávání informací. Interpretace je zde jako sdělování informací a distribuce jejich předání ve vhodný čas vhodnému adresátovi. Aktivita sdílení je pak přístup k informacím. Nakonec realizace neboli implementace, využití v praxi (Holá, 2006, s. 4).

Interní komunikace je dále: „... *podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Je však navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy*“ (Hloušková, 1998, s. 9). Z výše uvedeného lze usuzovat, že vnitrofiremní komunikace souvisí i s dalšími složkami a jednou z nich je zmíněná firemní kultura. Firemní kulturu jako jedna ze styčných ploch interní komunikace lze definovat takto: „...*zaměstnanci sdílený soubor hodnot, které určují charakter instituce a mají zásadní vliv na schopnost instituce prosazovat své cíle*“ (Bystrov, Růžička, 2006, s. 67-68). Firemní kulturu buduje a rozvíjí zpravidla složka lidské zdroje (HR), se kterou interní komunikace taktéž kooperuje. Je totiž zdrojem informací o vztahu společnosti a zaměstnanec přes

odměňování po bezpečnost práce. Další styčná plocha je externí komunikace. Kooperace s ní zajišťuje, že vnitřní veřejnost dostává informace dříve než vnější (Bystrov, Růžička, 2006, s. 67-68). Mezi externí komunikací a interní komunikací by měla existovat shoda. Soulad v oblasti sdělování informací a přenášení významů jak dovnitř, tak i ven z firmy. Vyžaduje to kooperaci mezi jednotlivými útvary pro ony složky. Koordinace mezi složkami může být formální (v organizační struktuře) nebo neformální (efektivní průběžná komunikace mezi zodpovědnými pracovníky). Cílem je zejména to, aby informace směřující ven byly stejné jako ty, které se dostávají zaměstnancům uvnitř firmy (Tureckiová, 2004, s. 119-120). Třetí styčná plocha jsou manažeři odpovědní za implementaci významných změn. Firmy se neustále ocitají v nějakých změnách a je potřeba o nich komunikovat s pracovníky (Bystrov, Růžička, 2006, s. 67-68). Vnitřní komunikace byla ve výše uvedené definici zmíněna i jako nástroj motivace. Aby byl podnik schopný konkurence, je důležitá informovanost zaměstnanců. Díky informovanosti se zvyšuje motivace zaměstnanců a umožňuje zpětnou vazbu (Mikuláščík, 2003, s. 215). Vedle toho jsou také jedinci motivováni odměňováním a pocitem uspokojení z dané práce. Velikost této motivace závisí na míře odpovědnosti, možnostech osobního úspěchu z práce plynoucí, a s tím související představa o odměně. Tato představa může být odlišná, proto je důležitá účinná komunikace ze strany těch, kteří o tom rozhodují (Armstrong, 2007, s. 661). „*Funguje-li systém vnitřní podnikové komunikace, jsou pracovníci firmy dobře informačně a motivačně propojeni*“ (Hloušková, 1998, s. 13).

Vnitřní komunikace je obousměrný proces. Obousměrnost je nutná hlavně kvůli tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o tom, co se děje, a ti zase mohli reagovat na kroky managementu zpět. Je potřeba informovanost pracovníků, protože jsou to oni, na které většinou důsledky změn dopadají, a tak je nutno pochopení jejich pocitů ohledně těchto změn (Armstrong, 2007, s. 661). Komunikace probíhá jednak směrem od vedení k podřízeným, tedy vertikálně. Týká se to především informací ohledně úkolů a příkazů. Ukažme si výhody a nevýhody této komunikace v rámci poziční moci. Plusem je, že manažeři jsou obeznámeni s konkrétními problémy společnosti a podřízení na nich mají větší šanci participovat. Mínusem vertikální komunikace je možné přetěžování vedoucích pracovníků objasňováním všech problémů. Nebo častá nepřítomnost zpětné vazby podřízených, kteří si nechtějí dělat potíže. Tento

způsob komunikace by ale neměl být jediný. Interní komunikace by měla probíhat i horizontálně. Jedině rovnost při komunikaci odstraní bariéry a vedoucí se mohou dozvědět pravdivé názory. Budou naplněny potřeby seberealizace a utvořen prostor pro tvůrčí myšlenky (Mikuláščík, 2003, s. 215-216). Jak jsem uvedla, komunikace může tedy probíhat jednak mezi podřízenými a nadřízenými, mezi spolupracovníky, rovněž v rámci jednotlivých jednotek a útvarů. Vnitrofiremní komunikací ale nemusí být jen slova a psané dokumenty. Největší část komunikace je prováděna mimoslovně. Například činy pracovníků nebo firemní kulturou. Pak tedy lze mluvit o interní komunikaci i v případě atmosféry firmy, symbolů moci, úspěchů a neúspěchů firmy či pověsti firmy. Souhrnně vše, co se v podniku děje a souvisí to s ním. „*Mimoslovní komunikace je totiž vývojově starší než komunikace slovní, a proto je její vliv na nás rozhodující, ať si to uvědomujeme nebo ne*“ (Hloušková, 1998, s. 9-10).

2.2 Prvky fungující a nefungující interní komunikace

Dobře fungující vnitrofiremní komunikace by měla splňovat určité požadavky. Nyní popíši, o jaké prvky se jedná, pokud tyto požadavky shrneme. Prvním prvkem je včasnost. Opět narážíme na propojenost s externí komunikací, kdy včasnost vyjadřuje potřebu dřívější informovanosti interní nežli externí. Dále je to zřetelnost a stručnost. Dobrá interní komunikace vyžaduje, aby informace byly pochopitelné a srozumitelné pro všechny zaměstnance. Vedle toho také vždy stručné pro ty, co nemají dostatek času na čtení rozsáhlých zpráv. Poslední dva prvky jsou informativnost s poutavostí, jež vyjadřují potřebu aktuálnosti a zajímavosti pro příjemce. Chceme, abychom zaměstnance zaujali formou i obsahem informace a nesdělovali mu, co už je mu známo (Bystrov, Růžička, 2006, s. 69-70). V ideálním případě tedy interní komunikace obsahuje tyto prvky komunikace: včasnost, zřetelnost, stručnost, informativnost a poutavost. Pro to, aby tyto požadavky mohla firma splňovat, existují jisté předpoklady. Mezi tyto základní podmínky spadá odpovídající organizace práce. Kde organizace práce neodpovídá druhu podnikání, nemůže nastat dobře fungující interní komunikace. Co si představit pod spojením odpovídající organizace práce? Jak uvádí Hloušková, dnešní organizace práce by měla být po procesech. Po procesech

znamená, že tým dělá práci kompletně jako celek, ne jen jednotlivé operace. Dále by měly procesy ve firmě odpovídat podnikovým aktivitám a nebyť rozbity organizačními strukturami. Vyhneme se tím komunikaci přes různé útvary, ale informace budou moci proudit přímo k příjemci. Další podmínkou je jasná personální strategie vycházející z firemní vize, a která je součástí celkové strategie. Důležité je, aby vrcholové vedení firmy chápalo, jakou roli hraje systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů. Z těchto poznatků lze usuzovat, že je velice důležité, aby personální práce vedoucích pracovníků byla odborná a systémová, protože jsou to oni, kdo mají nejvyšší odpovědnost za úroveň vnitrofiremní komunikace (Hloušková, 1998, s. 13-18).

Opačným pólem je nefunkční vnitrofiremní komunikace způsobená komunikačními chybami a nedostatky. Projevem jsou nedokonalosti v množství informací, neúplnosti a nejednoznačnosti. Výsledkem mohou být různé informační šumy nebo mezery, jež snižují efektivitu. Jde také o odmítání otevřené komunikace, kdy firemní kultura vede manažery a pracovníky, aby komunikovali se záměrem vlastního prospěchu a bezpečnosti. Pokud vnitrofiremní komunikace není dobrá, dochází k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě či frustraci. Tyto prvky mohou přerůstat, pokud nejsou podchyceny. To se ve firmě projeví následujícími situacemi. Může se zvýšit fluktuace pracovníků, není správná koordinace procesů a činností, není zájem o dosahování vytyčených cílů nebo dojde k celkové nekonkurenceschopnosti. Vedle toho může dojít také k neefektivnímu marketingovému řízení a stanovení špatné strategie díky nefungující zpětné vazbě. Musíme brát v úvahu i chování a jednání s pracovníky. Právě špatné interpersonální vztahy mohou zrovna tak vést k odchodu z firmy. Podstatná je organizovanost interní komunikace a tedy vytváření strategie interní komunikace, ke které se dostaneme později. Její nepřítomnost má za následek chaos a tvorbu zbytečných komunikačních šumů. Příčinou nefunkční komunikace je i zabraňování tomu, aby se zaměstnanci mohli názorově vyjadřovat. Pokud převládá formální mocenská autorita a pracovník je nucen spíše jen vše odkývat, vede to ve vztahu k pracovníkům k nezájmu o diskuzi, neinformovanosti a jednostrannému sdělování bez zpětné vazby. Právě mlčení může být signálem, že něco není v pořádku. Například panuje ve firmě nějaká nejistota nebo nepochopení. Je třeba tyto situace hned řešit, jinak se opět vytváří prostor pro šíření zkreslených informací. *„Šíření zkreslených a zejména negativních zpráv*

neformálními komunikačními kanály může vést k úplné paralyzaci aktivity zaměstnanců“ (Holá, 2006, s. 13-16). Pokud firma nefunguje správně, co se týče interní komunikace, nechává místo spekulacím a převládá pak komunikace neformální. Projevem je čas strávený zaměstnanci neformálními diskuzemi, kde si vzájemně vyjasňují informace na úkor produktivní práce. Vedení firmy musí brát pracovníky jako rovnocenné partnery a budovat s nimi vztah, pokud chtějí loajální a motivované zaměstnance (Holá, 2006, s. 17-18).

2.3 Strategie a cíle interní komunikace

Již jsem zmínila, že pro interní komunikaci platí víceméně stejná pravidla jako pro komunikaci vně firmy. A tedy jako v komunikaci obecně, tak i v pracovním prostředí platí, že máme komunikační záměr a následně komunikační efekt. Záměrem je to, co nás vedlo ke komunikaci a efekt je zpětně vyvolaná reakce. Tyto dva uvedené prvky komunikace jsou důvodem pro zavádění systematické podoby a řízení firemní komunikace – komunikační strategie. Na otázku, zda jsme dosáhli záměru v efektech komunikace, odpovídá zpětná vazba (Tureckiová, 2004, s. 113). Podívejme se na komunikační strategii v kontextu celého podniku. Uvedla jsem výše, že interní komunikace musí být v souladu s komunikací externí. Od tohoto faktu se odvíjí i podoba komunikační strategie. Strategie týkající se komunikace uvnitř firmy vychází z celkové strategie podniku. Zahrnuje tedy i cíle komunikace s partnery, jedná se konkrétně o tvorbu image a reputace firmy. Firmě jde hlavně o to, jak je vnímána cílovými skupinami, zajímá ji jejich postoj a zkušenost s ní. Strategie firmy říká, čím chce být a jak toho dosáhne. Chování a komunikace zaměstnanců ovlivňuje image firmy, proto je jejich role důležitá. Interní komunikace zajišťuje, aby zaměstnanci jednali v rámci základních hodnot firemní identity (Holá, 2006, s. 12-13). Armstrong uvádí, že vnitřní komunikace by měla být založena na analýze toho, co chce management říct, co chtějí slyšet pracovníci a analýze vyskytujících se problémů při sdělování a přijímání informací. Analýza nám může pomoci odhalit, jaké formy komunikace jsou vhodné, a kde se objevuje případná potřeba vzdělávání. Co chce management říci, je podmíněno tím, co chtějí zaměstnanci slyšet a naopak. Management usiluje zejména o tyto věci. O pochopení

a akceptaci kroků, které chtějí uskutečnit ze strany zainteresovaných zaměstnanců. Chtějí, aby zaměstnanci měli pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám firmy. A do třetice usilují, aby si zaměstnanci vážili toho, jak přispěli k úspěšnosti firmy. Ze strany managementu by se měla komunikace týkat především specifických požadavků více než obecných. Měli by se vyhnout nabádání. Pracovníci chtějí slyšet o věcech, které se jich bezprostředně týkají, a chtějí mít možnost se k těmto záležitostem také vyjadřovat. Management musí usilovat o pochopení toho, co pracovníci slyšet, a přizpůsobit tomu komunikační strategii. Poslední uvedená je analýza problémů komunikace. Pod tímto krokem se skrývá analýza situace, kde komunikace selhala, a následné navrhnutí zlepšení. Problém může být například v komunikačním kanále nebo v chybějících dovednostech, což je záležitost dalšího vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 662-664).

Co se týká cílů interní komunikace, ty vymezují to, čeho by měla firma dosáhnout, aby byla komunikace efektivní. Cíle utváří strategii a spolu s obsahem, formou a způsobem komunikace tvoří osu komunikační strategie. Jednotlivé cíle se však překrývají. Každá konkrétní firma může mít své vlastní definované cíle vnitrofiremní komunikace, a ty lze v různých obdobích upravovat (Holá, 2006, s. 13-21). Obecně mohou být cíle interní komunikace definovány následovně.

Cíle interní komunikace dle Hlouškové (Hloušková, 1998, s. 44):

- Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.
- Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary).
- Informační a motivační propojenost firmy.
- Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

Podle stanovených cílů zohledňujeme výběr komunikačních forem a následně prostředků interní komunikace. Shrneme-li to, hlavním cílem firemní komunikace je: „...*informační a vztahové propojení organizace, a to jak směrem dovnitř (vnitrofiremní komunikace), tak také ven (komunikace firmy s jejím okolím)*...“ (Tureckiová, 2004, s. 116).

3 Kompetence

V následující kapitole se budu zabývat pojmem kompetence, klíčovými kompetencemi a v návaznosti kompetencí komunikační. V kapitole o interní komunikaci jsem nastínila, že při analýze vnitrofiremní komunikace můžeme narazit na jisté nedostatky. Jedním z uvedených nedostatků jsou nedostatečné nebo chybějící komunikační dovednosti. Pro dobře fungující interní komunikaci je třeba tyto překážky eliminovat a v případě komunikace je to otázka vzdělávání. Jak se dočteme dále, komunikace patří mezi klíčové (základní) kompetence a proto by ji měli ovládat v jisté míře všichni zaměstnanci. Mezi výše a níže postavenými pracovníky se liší jen míra požadovaného rozvoje dovednosti efektivně komunikovat. Není tedy pravda, že odpovědnost za efektivitu procesů vnitrofiremní komunikace nesou pouze manažeři. Jejich odpovědnost je především v oblasti vytváření, udržování a řízení systému interní komunikace (Tureckiová, 2004, s. 117-118).

3.1 Pojem kompetence

Pojem kompetence má dvojí výklad, je to kompetence jako schopnost a kompetence jako oprávnění. Nyní přiblížím oba zmíněné pohledy. Začneme pojetím kompetence vyjadřující oprávnění neboli rozhodovací pravomoc, a s tím vyplývající odpovědnost za důsledky. V tomto kontextu je kompetence spojena s termíny jako moc, vliv či formální autorita. Tuto kompetenci získáváme od nadřízeného orgánu, proto se jí někdy říká kompetence „od jiného“. Největší rozhodovací pravomoc mají ve firmě vedoucí manažeři, kteří byli ale opět pověřeni svými nadřízenými. V současnosti dochází často k decentralizaci, kdy jsou rozhodovací pravomoci přenášeny i na ostatní zaměstnance (Tureckiová, 2004, s. 29).

V této práci pro nás bude stěžejní druhý způsob definice kompetence jako: „...specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů a dále například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho aspirací ve všech hlavních oblastech života, tj. také v kontextu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti“ (Tureckiová, 2009, s. 36). Často se

objevující se definicí je také následující: „*Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“ (Hroník, 2007, s. 61). Toto pojetí kompetence je naopak nazýváno kompetencí „od sebe“. Pokud jedinec správně nakládá a rozvíjí tyto „individuální zdroje“, zvyšuje se jeho hodnota a cena nejenom na trhu práce. Kompetence a jejich rozvíjení je vždy kontextuální, to znamená, že jsou zasazené do určitého prostředí či situace. Kompetence mají možnost dalšího rozvoje, ale na druhé straně mohou také vyhasínat. Díky tomu, že se skládají z více zdrojů, mluvíme o nich jako o multidimenzionálních. Kompetence můžeme měřit a následně i vyhodnocovat podle očekávané úrovně, mají totiž předem definovaný standard. Kompetence dále zahrnuje chování a současně označuje jednání, ve kterém se projevuje. Vedle toho kompetentnost určitého zaměstnance tvoří jednak způsobilosti a jednak oprávnění. Pojem kompetentnost znamená oblast účinného jednání v určité sociální roli. Kompetentnost členů firmy je důležitá pro její úspěšnost. Proto je potřeba dbát na stálé rozvíjení a seberozvíjení zaměstnanců v rámci celoživotního vzdělávání (Tureckiová, 2009, s. 36-39). Jak se dočteme v jiné literatuře, za kompetentního pracovníka lze považovat toho, který splnil tři předpoklady. Za prvé je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, jež k takovému chování potřebuje. Za druhé je motivovaný takto jednat a vynaložit energii a za třetí má prostor toto chování použít v daném prostředí. Lidé mají odlišné předpoklady k tomu, aby vykonali úkol kompetentně. Zatímco první předpoklad lze lehce rozvíjet, druhý požadavek ne. Druhá složka obsahující motivaci, postoje, hodnoty a přesvědčení je stabilní oblast člověka. Každá firma si dle stanoveného strategického záměru, mise a úkolů stanovuje jiné potřebné kompetence. Tato množina stanovených kompetencí se v průběhu času může měnit. Jestli pracovník má potřebné kompetence, můžeme sledovat u plnění různých úkolů, protože se projevují v chování, jak již bylo řečeno (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27-30).

3.2 Klíčové kompetence

Kompetence je možno dělit na klíčové (generické či nadoborové) a specifické (v užším pojetí funkční či profesní). Specifické kompetence dále můžeme dělit horizontálně podle profesí nebo oborů a vertikálně podle postavení v rámci firemní hierarchie. Klíčové kompetence jsou ty, které jsou obzvláště významné v zaměstnavatelské organizaci (Tureckiová, 2009, s. 42). V rámci této práce se budu zabývat pouze klíčovými kompetencemi, pod které spadá i kompetence komunikační. Právě té se budu dále podrobněji věnovat.

Klíčové kompetence obsahují znalosti, schopnosti a dovednosti, jež vytvářejí jakési univerzální kompetence, pomocí nichž lze zastávat velký počet pozic a funkcí. Tyto kompetence jsou vhodné k vypořádání se s různými problémy a měnicími se požadavky v průběhu života. Klíčové kompetence mají v rychle se měnící společnosti pomáhat nakládat s odbornými znalostmi a řešit problémy se zaměřením na budoucnost. Odborné znalosti a kompetence zaměřené jen na jednu situaci rychle zastarávají. Do struktury klíčových kompetencí řadíme tedy celé spektrum kompetencí, které přesahují hranice jednotlivých odborností. Klíčové kompetence vyjadřují schopnost jedince jednat kompetentně, neboli jednat přiměřeně situaci v souladu sám se sebou (Belz, Siegrist, 2001, s. 166-175). Belz a Siegrist zkoumali klíčové kompetence ve Švýcarsku při obsazování nových pracovních míst. Výsledky ukazují, jaké klíčové kompetence jsou v praxi nejžádanější.

Výsledky výzkumu z roku 1995 (Belz, Siegrist, 2001, s. 165).

- Komunikativnost a kooperativnost
- Schopnost řešit problémy a tvořivost
- Samostatnost a výkonnost
- Odpovědnost
- Schopnost uvažovat a učit se
- Schopnost zdůvodňovat a hodnotit

Klíčové kompetence jsou otázkou celoživotního učení. Pokud je chce jedinec získávat, musí mít schopnost a být připraven učit se celý život. Předpokladem je,

že se jedinec musí těšit na nové poznatky, kriticky zkoumat vlastní obraz a reflektovat své vlastní jednání. Každý musí převzít odpovědnost za průběh svého učení, pokud chce získávat a dále rozvíjet klíčové kompetence. Jejich získávání je nikdy nekončící proces. *„Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti“* (Belz, Siegrist, 2001, s. 168).

3.3 Komunikační kompetence

Komunikační kompetence patří, jak jsem již uvedla, mezi klíčové kompetence. Komunikace sama o sobě je velice důležitý proces, což vyplývá i z první kapitoly, která se tímto tématem zabývá. Významnost konkrétně komunikační kompetence dokazuje i výše zmíněný výzkum. V tomto výzkumu se schopnost komunikovat spolu se schopností kooperovat umístily na prvním místě nejvíce požadovaných kompetencí. Vyjádřeno v číslech, byly vyžadovány v 40 % všech nabídek pracovních míst. Komunikační kompetence neboli komunikativnost znamená: *„... připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiným a úzkostlivě dbát neverbálních signálů“* (Belz, Siegrist, 2001, s. 185). Komunikační kompetence je v podstatě souhrn vědomostí, dovedností a postojů v oblasti komunikace. Přičemž rozvíjíme a trénujeme především oblast dovedností. Do této roviny patří dovednost umět naslouchat, vyjadřovat se jasně a srozumitelně, opakovat, shrnovat, poskytovat zpětnou vazbu, všímat si neverbálních signálů, překonávat komunikační bariéry a znát potřeby. Dle Polákové můžeme uvedené dovednosti rozdělit do dvou oblastí. Na oblast dovedností pro efektivní příjem sdělení a oblast sdělení informace. Do dovedností potřebných pro efektivní příjem sdělení řadí následující: dovednost naslouchat ostatním, umět reflektovat reakce okolí, překonávat šumy v komunikaci a schopnost přijímat argumenty. Do druhé kategorie dovedností potřebných pro efektivní sdělení informace můžeme zařadit tento výčet dovedností: dovednost sdělovat jasně a srozumitelně, vyjadřovat se písemně, umět vyjádřit nesouhlas, komunikovat s různým typem lidí, schopnost sebereflexe, shrnout výsledky, umět přizpůsobit prezentaci okolnostem (partner,

jazyk), umět přesvědčovat, ovlivňovat a v neposlední řadě umět předpovídat reakce ostatních či regulovat své vlastní projevy chování (Poláková, 2006, s. 15-19).

Komunikační kompetence vychází z charakteristik běžné komunikace. Musíme tedy opět brát v potaz, že komunikace je jak verbální, tak nonverbální. Mezi prostředky lidské komunikace patří z verbální oblasti řeč, z nonverbální řeč těla, řeč objektů a řeč prostoru. U verbální komunikace hraje roli vedle slovní zásoby i hlasitost, srozumitelnost, rychlost řeči, kadence a melodie, rytmus a pauzy. Tyto paralingvistické znaky mohou projev výrazně ovlivnit. Pokud mluvíme hlasitě, může to signalizovat zaujetí, důraz, ale také agresi. Zatímco tišší hlas může vyjadřovat nebezpečí či žádost o pozornost. Srozumitelnost vypovídá o tom, jak jistý jsem si svou věcí. Regulace rychlosti je důležitá, pokud říkáme něco nového, kdy je vhodné zpomalit. Kadence s melodií mohou opět nějaké části zdůraznit a díky rytmu rozpoznáváme jednotlivá slova. Nakonec pauzy, které mohou vyvolat důraz, vybízet k rozhovoru či soustředění. Neverbální komunikace vyjadřuje mé já skrze mé tělo. Tento projev zahrnuje držení těla, gestiku, mimiku a oční kontakt. Držením těla se rozumí celkové postavení těla, jestli osoba sedí nebo stojí a jakým způsobem. Jestli zaujímá otevřený, uzavřený, napjatý, či uvolněný postoj. Gestika je řeč rukou a mimika projev v lidském obličejí. V obličejí lze vyčíst mnoho informací, například podle toho zda osoba krčí obočí či podle křivky úst. Nakonec pohledy. Uvádí se, že oči jsou jeden s nejdůležitějších smyslových orgánů, protože díky nim přijímáme okolo 80 % informací o vnějším světě. Délka pohledu z očí do očí se liší kulturně a může vyjadřovat například sympatie. Svou roli hraje i prostor, kdy si necháváme vzdálenost dle vztahu s danou osobou (Belz, Siegrist, 2001, s. 185-193).

Kubeš se Spillerovou tvrdí, že kompetence je poměrně stabilní charakteristika člověka, což nám poskytuje možnost předvídat kvalitu jeho chování, tedy jeho úroveň rozvoje kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30). V níže uvedené tabulce je shrnutí jednotlivých úrovní efektivní komunikace dle databáze kompetencí z národní soustavy povolání. Úroveň 0 představuje nejnižší komunikační dovednosti a úroveň 5 nejlepší. U jednotlivých úrovní můžeme vidět konkrétní charakter daného stupně dovedností.

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	
Úroveň 0	<ul style="list-style-type: none"> - formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické - schopnost naslouchat druhým je omezená - předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé
Úroveň 1	<ul style="list-style-type: none"> - formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné - mívá problémy s nasloucháním - informace předává ostatním pouze na vyžádání - jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat
Úroveň 2	<ul style="list-style-type: none"> - v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě - naslouchá ostatním bez větších obtíží - sdílí informace - reaguje přiměřeně na vzniklou situaci - jeho komunikace není vždy přesvědčivá
Úroveň 3	<ul style="list-style-type: none"> - jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě - naslouchá ostatním - reaguje asertivně na vzniklou situaci - dokáže svým projevem zaujmout ostatní - toleruje názory ostatních
Úroveň 4	<ul style="list-style-type: none"> - formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni - aktivně naslouchá ostatním - zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené - dokáže prezentovat před skupinou - dokáže komunikaci otevřít - vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí - vítá a rozvíjí názory ostatních - dokáže vyvolat konstruktivní konflikt - vyžaduje zpětnou vazbu
Úroveň 5	<ul style="list-style-type: none"> - formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni - praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností - zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené - dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit - dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi - dokáže využívat konstruktivní konflikty - umí pracovat se zpětnou vazbou - komunikuje s jinými kulturami

Tabulka 1: Efektivní komunikace (Národní soustava povolání, [online], upraveno)

4 Rozvoj komunikační kompetence

Na začátku této kapitoly nejprve shrnu nejdůležitější poznatky týkající se komunikační kompetence. Jedná se tedy o jednu z klíčových kompetencí, proto důležitou kompetenci všech pracovníků podniku. Nejen těch vedoucích, ale určitá úroveň je vyžadována i u podřízených. Schopnost efektivně komunikovat je jednou z nejžádanějších kompetencí vůbec, což dokazuje také zmíněný výzkum. Špatné komunikační dovednosti mohou vést v podniku k špatné interní komunikaci a způsobit tak nežádoucí situace, jako například špatné pracovní vztahy či nízkou efektivitu práce. Z těchto poznatků lze vyvozovat, že je třeba komunikační kompetenci neustále rozvíjet. Rozvoj komunikační kompetence je stejně jako i u ostatních klíčových kompetencí otázkou celoživotního vzdělávání. Je to nikdy nekončící proces. Dále se tedy budu zabývat otázkou, jak lze komunikační kompetenci u zaměstnanců rozvíjet a přispět tak k dobře fungující vnitrofiremní komunikaci.

4.1 Celoživotní učení

Bylo zmíněno, že komunikační kompetence je otázkou celoživotního učení. Nyní popíší, co tento termín znamená. Celoživotní učení reaguje na aktuální podobu naší společnosti, která je založená ve značné míře na znalostech. Mezinárodně je toto učení bráno jako soubor všech příležitostí, jež dostává člověk během celého svého života. Celoživotní učení je kontinuální v celém životě jedince. Patří sem jak formální, tak neformální učení. Za základnu považuje právě základní všeobecné vzdělání pro všechny od dětství, kde se očekává, že se jedinci naučí „učit se“. Tímto způsobem má dospět jedinec k pozitivnímu vztahu k učení, který si ponese následně celý život. *„Celoživotní učení v tomto kontextu obsahuje veškeré vzdělávací aktivity jedince, které mají za cíl rozvoj jeho znalostí, dovedností a kompetencí a zároveň umožňují jak osobnostní růst, tak občanské a profesní uplatnění“* (Veteška, 2010, s. 9-10). V České republice je snaha o spolupráci zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí, která je podložena dokumentem Strategie celoživotního učení. Cílem je větší propojenost podnikatelského prostředí se vzdělávacím sektorem a tedy podpora

zájmu o další vzdělávání. Celoživotní učení se dělí na dvě oblasti. Na etapy počátečního a dalšího vzdělávání (Veteška, 2010, s. 10-15).

Počáteční vzdělávání

Do počátečního vzdělávání spadá formální vzdělávání primární, sekundární a terciární. To znamená od povinné základní školní docházky po další možnosti vzdělávací soustavy na úrovni středoškolské a vysokoškolské. Tato etapa končí vstupem na pracovní trh, nebo vstupem do ekonomicky neaktivní skupiny lidí po splnění povinné školní docházky. Právě tato etapa počátečního vzdělávání je základnou dalšího vzdělávání (Veteška, 2010, s. 17-18).

Další vzdělávání

Na počáteční formální vzdělávání navazuje další etapa nazývaná další vzdělávání. U dalšího vzdělávání je pozornost věnována široké nabídce vzdělávání vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí. Jedinec může získané spektrum uplatnit v pracovním, občanském a osobním životě. Z této škály uplatnitelnosti vyplývá i dělení tohoto vzdělávání. Jde o občanské, zájmové a další profesní vzdělávání. Občanské vzdělávání je orientováno na formování vědomí práv a povinností, jak už občanských, politických, společenských, tak i rodinných. Pomáhá člověku zlepšit předpoklady k jeho kultivaci jako občana a adaptaci na měnící se prostředí. Spadají sem také témata etická, estetická, historická, náboženská či zdravotnická a další. Zájmové učení je založeno na individuálních zájmech jedince. Toto vzdělávání umožňuje seberealizaci a kultivaci osobnosti, a tak rozvíjí lidské zdroje. Poslední oblast dalšího profesního vzdělávání je zaměřeno na získávání kvalifikací a kompetencí s cílem udržení zaměstnanosti. *„Jeho posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností, vyžadovaných pro výkon určitého povolání. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu“* (Veteška dle Palán, 2010, s. 19-22).

Vedle formálního vzdělávání existují ještě oblasti neformálního a informálního vzdělávání. Jak uvádí Tureckiová, další vzdělávání je postaveno spíše právě mimo formální vzdělávací systém. Tedy v oblasti neformálního vzdělávání, které se odehrává například v rámci firemního vzdělávání (Tureckiová, Veteška, 2011, s. 7). Tyto oblasti poukazují, že člověk by měl mít

možnost rozvoje v jeho celistvosti, ve všech stádiích jeho života s ohledem na jeho možnosti, potřeby a zájmy. Stále důležitější roli hraje sama o sobě kompetence učit se. Tyto tři oblasti se navzájem mohou prolínat a zahrnují tedy i aktivity, které nejsou organizované. Formální vzdělávání, které jsem nastínila výše, je tedy organizované a realizované vzdělávacími institucemi. Je omezeno legislativou, která stanovuje jeho funkce, cíle, organizační formy, obsahy a evaluaci. Neformální vzdělávání je oblast, pod kterou spadají různé kurzy a semináře. Tyto vzdělávací aktivity jsou vedené pod záštitou soukromých vzdělávacích institucí, zaměstnavatelů, neziskových organizací či samotných škol. Dochází zde k zlepšení uplatnění, ale ne k získání vyššího stupně vzdělání. Třetí informální oblast je vzdělávání z každodenních zkušeností. Spadá sem také sebevzdělávání. Na rozdíl od předchozích typů je informální vzdělávání institucionálně neorganizované a nesystematické (Veteška, 2010, s. 17-18). Informální vzdělávání není vždy úmyslné, ale výsledky tohoto vzdělávání je následně jedinec ovlivněn a mají vliv na jeho rozhodování. Proto se někdy v rámci informálního vzdělávání mluví o učení, které na rozdíl od vzdělávání může být neuvědomované. Učení probíhá ale vždy v rámci vzdělávání. Není učení bez vzdělávání a naopak (Tureckiová, Veteška, 2011, s. 8).

4.2 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání spadá zejména právě do druhé etapy celoživotního učení. Přesněji do dalšího profesního vzdělávání. V současné společnosti, kde dochází k častým změnám a zrychlujícímu se tempu, je vzdělávání a rozvoj pracovníků aktuální otázkou. Podnikové vzdělávání je takové, které je garantované zaměstnavatelem. V zájmu zaměstnavatele je prostřednictvím vzdělávacích aktivit doplnit nebo změnit strukturu způsobilostí pracovníků (Tureckiová, Veteška, 2011, s. 21). Tímto jsem vytyčila jeden z cílů firemního vzdělávání, jakožto rozvoj a změnu způsobilostí u zaměstnanců. Mezi základní cíle by mělo ale také patřit dosahování změn v myšlení/cítění a chování zaměstnanců. I tyto faktory jsou podstatné v rozvoji firmy a její konkurenceschopnosti. Je potřeba propojení ochoty k vynaložení úsilí, schopnosti k osvojování si nových pracovních postupů, možnosti účastnit se podnikového

vzdělávání a uplatnit nové formy chování. Jinými slovy je třeba motivace k učení a následnému transferu do praxe. Jinak může nastat situace, kdy pracovník zaujme negativní postoj ke změnám. U dospělých se může také objevit obava ze vzdělávání, protože mají strach z neúspěchu (Tureckiová, 2004, s. 92).

Díky podnikovému, neboli firemnímu vzdělávání dochází k rozvoji zaměstnanců a tím i k vyšší výkonnosti jednotlivců a následně i celku. Tureckiová uvádí, že mohou být tři přístupy ke vzdělávání pracovníků v podniku. Prvním stupněm je organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které představuje nahodilé vzdělávání vyvolané aktuální potřebou, ale nevede k vzdělávacímu či rozvojovému efektu. Druhým stupněm je systematický přístup. Systematický přístup umožňuje vzdělávání jako systematický proces, protože spojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. V tomto přístupu dochází již ke změnám v pracovním chování a v motivaci zaměstnanců. Třetím přístupem je optimální pojetí vzdělávání jako koncept učící se organizace. Tento přístup je komplexním modelem rozvoje lidí, kteří se učí průběžně (Tureckiová, 2004, s. 89). Vzdělání, které podnik realizuje, musí být tedy nejlépe systematické a vycházet z celé podnikové strategie. Nahodilost a nepravidelnost je nežádoucí, pokud chceme, aby se vynaložené prostředky vrátily zpět. Aby byl tento předpoklad splněn, musí existovat spolupráce mezi odděleními v podniku, s interními či externími odborníky a vzdělávacími institucemi. Tato propojenost souvisí i s požadavkem spojitosti s firemním posláním a vizí. Systematičnost představuje vzdělávání jako opakující se cyklus. Tento cyklus je dlouhodobý proces, který obsahuje následující čtyři fáze. Fáze: identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 63-67).

Vzdělávání představuje označení: „...*cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role*“ (Tureckiová, 2004, s. 96). Armstrong rozlišuje čtyři typy vzdělávání.

Typy vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 461).

1. Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce.
2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.

3. Citové (emoční) vzdělávání – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
4. Sebereflektující vzdělávání – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Ve firemním vzdělávání odlišujeme zejména dva typy aktivit. Jsou to aktivity tréninkové a rozvojové. Tréninkové aktivity jsou orientovány na získávání nebo doplnění specifických znalostí a dovedností, které aktuálně chybějí pro kompetentní výkon. Rozvojové aktivity se týkají budoucích potřeb a jsou zaměřeny obvykle jen na vybranou skupinu zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 96). Podnikové vzdělávání je ovlivněno vnitřním i vnějším prostředím organizace. Příprava, provádění a vyhodnocování vzdělávacích aktivit jsou tedy ovlivněno řadou faktorů. Jsou to faktory zejména socioekonomické, sociokulturní, politické, environmentální a demografické. Mezi nejčastější vzdělávací a rozvojové aktivity v českých firmách patří: vzdělávání jako součást adaptačního procesu, normativní vzdělávání (zákonné, povinné), doplňování nebo zvyšování kvalifikace, rekvalifikační programy, individuální rozvoj pracovníků a další vzdělávací akce (Tureckiová, Veteška, 2011, s. 22-24).

4.3 Kompetence ve vzdělávání a řízení podniku

V současném vzdělávání nestačí mít pouze dostatek teoretických informací a znalostí – „vědět co“, což vede často k mechanickému získávání izolovaných poznatků. Pozornost se obrací dnes i na „vědět jak“. Tato oblast se zaměřuje na efektivní aplikaci naučeného, využívání toho teoretického. Pak se také objevuje oblast zajímavější se o porozumění významu znalostí a souboru lidského poznání – „vědět proč“. Nakonec „vědět kdo“, jež upozorňuje na potřebu efektivní spolupráce. Spojení těchto všech oblastí je předpokladem pro kompetentní konání. Z tohoto kontextu se v dnešních firmách prosazuje právě přístup podle kompetencí. Přístup podle kompetencí je označován jako CBA (competency-based approach). Podstatou je přistupování ke vzdělávání založené na osvojování a rozvoji kompetencí. „CBA je způsobem, jímž je vzdělávání a učení organizováno spíše podle toho, co je obsahem (učivem) konkrétního předmětu nebo souboru podobných předmětů“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 35-36). Záměrem takového

vzdělávání je, aby byl jedinec připraven řešit situace a úkoly současné i budoucí. Jde o to, aby jeho dosahování těchto cílů bylo čím dál automatictější. Tento přístup není uplatňován pouze v dalším profesním vzdělávání, ale také ve vzdělávání formálním. Ve firemním vzdělávání se cíle nejčastěji vážou na zvládnání situací a úkolů. Tyto cíle lze poměrně snadno předem definovat. V rámci pracovního výkonu je očekáváno kompetentní zvládnání těchto cílů. Cíle lze lehce standardizovat a vyhodnocovat. Díky CBA, kdy dojde k dosažení cílů podnikového vzdělávání a uplatnění kompetencí v praxi, firma funguje efektivněji a stává se více konkurenceschopnou (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 36-42).

Kompetence zaujímají v dnešní době také své podstatné místo v řízení. Řízení podle kompetencí je označováno CBM (competency-based management). V rámci řízení podle kompetencí se vytvářejí kompetentní modely, které se následně implementují do té konkrétní firmy. Kompetenční modely obsahují typy kompetencí a pojmenované klíčové kompetence, které se v analýze ukázaly jako stěžejní pro danou firmu. Na CBM se podílejí částečně všichni zaměstnanci a někdy i externí konzultanti. Jedná se o propojení strategických personálních procesů, jako získávání, výběr, hodnocení a odměňování pracovníků, za účelem získat, rozvinout a udržet pro firmu kompetentní pracovníky. Cílem je také poskytnout těmto zaměstnancům možnost dalšího rozvoje jejich kompetencí a ocenit jejich přínos pro firmu. Důležitá je shoda všech, že pro ně má CBM přínos. *„V tomto smyslu plní CBM také funkci rozvojovou a vzdělávací (od procesů orientace a adaptace, vzdělávání a rozvoje až po uvědomění si vlastních schopností, znalostí, dovedností, tj. kompetencí, a jejich další aktivní rozvíjení v procesech vzdělávání a také v neformálním a informálním učení, vč. sociálního), a především motivační a retenční“* (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 85-87).

4.4 Možnosti vzdělávání komunikační kompetence

U komunikační kompetence stejně jako u ostatních kompetencí si vždy nejprve musíme stanovit jednotlivé úrovně v podobě chování. V případě komunikační kompetence jako příklad stanovení úrovní znázorňuje tabulka č. 1 o efektivní komunikaci uvedena výše. Právě chování nám pomůže určit úroveň dané kompetence u konkrétního jedince. Dozvíme se, jestli zaměstnanec danou

kompetenci má a jaká je její úroveň, nebo nemá. Rozdíly v úrovních kompetence jsou pak otázkou rozvoje. Rozvoj vede následně ke změně v chování, což se projevuje například tím, že jedinec něco začne dělat častěji nebo jisté chování přestane používat a tak dále. Z toho vyplývá, že chování je měřitelnou veličinou. Pokud očekávanou kompetenci v chování nepozorujeme, musíme zjistit, proč absentuje. Mohou nastat dvě situace. Buď zaměstnanec danou kompetenci opravdu nemá, nebo ji má, ale není motivován ji využít (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 114-115). Dále také existují určitá kritéria pro zařazení jedince do systému vzdělávání v podniku. Je třeba vyhodnotit výkon jedince. Výkon zaměstnance může být snížen vlivem malé motivace nebo špatným stylem předchozího učení. Vedle toho může také pozitivní hodnocení výkonu podporovat silné stránky jedince. Pro následný rozvoj je důležité určení rozvojového potenciálu. Druhé kritérium vyžaduje určení významu té konkrétní pracovní pozice. Podle důležitosti jsou pak vybírány různé vhodné možnosti rozvoje (Tureckiová, Veteška, 2011, s. 21-22).

Co se týče již konkrétního vzdělávání a metod, tak vzdělávání může probíhat jednak na pracovišti i mimo pracoviště. Podnik si dále může zvolit, jestli bude vzdělávání organizovat sám, nebo za pomoci externích organizací. Vzdělávání má také různé formy. Jsou to prezenční, distanční a kombinovaná forma. Distanční forma využívá zejména e-learningu, kdy se jedinec vzdělává elektronickou formou. Samotné metody vzdělávání lze rozčlenit na metody výkladové a interaktivní. Toto dělení zohledňuje míru aktivity účastníků, kdy u interaktivních je vyšší míra aktivity a výkladové jsou například přednášky, u nichž je aktivita účastníka nízká. Méně interaktivní metody je dobré dále doplnit workshopy či diskuzemi. Další dělení mluví o takzvaných metodách průběžného zdokonalování zaměstnanců, rozvoje profesní kompetence ve všech jejich složkách. Sem patří koučování, mentoring, tutoring, asistování, stáže, rotace práce a konzultace (Tureckiová, 2004, s. 102-104). Je nutné poznamenat, že neexistuje návod k výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody. Metody by ale vždy měly vycházet z cílů vzdělávání a měly by zohlednit účastníky. U účastníků bereme v potaz zejména jejich věk, počet, jejich současnou úroveň vědomostí, dovedností, motivaci a současnou pozici. Metody vzdělávání jsou vlastně nejpodstatnějším nástrojem vzdělávacího procesu. Větší efektivitu vzdělávání zajišťuje kombinování více metod. Vodák s Kucharčíkovou uvádí, že nejčastěji jsou

používány právě přednášky a semináře, ale účinnější jsou participativní metody jako trénink. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 95-97). Tyto metody tedy přiblížím blíže. Přednáška je taková metoda, kdy se ústně předává určité téma, které je zaměřeno na zdokonalování vědomostí. Vhodná je tato metoda, pokud chceme předat velké množství informací velkému počtu lidí. Mínusem je chybějící interakce s účastníky a neefektivnost z hlediska uchování informací. Vedle toho seminář nechává prostor pro interakci formou referátů a diskuzí. Výhodou je tedy okamžitá zpětná vazba a podpora myšlení. Kvalita je podmíněna vědomostní úrovní jedinců. Největší míru aktivity předpokládají participativní metody. Participace zajišťuje větší míru zapamatování. Tyto metody jsou vhodnější pro menší počet účastníků. Do této kategorie spadá zmíněný trénink. Ten klade především důraz na aktivitu jedinců při získávání dovedností a způsobilosti. Účastníci se učí pomocí zážitku. Používají se skupinové práce, brainstorming, případové studie či hraní rolí. Důležitou roli tu hraje opět zpětná vazba. U všech výše uvedených metod zvyšují efektivitu vhodné pomůcky. Jako pomůcku lze využít dataprojektor, flipchart, bílou tabuli, modely či podpůrné materiály. V dnešní době se hojně využívá počítačů a prezentací v PowerPointu (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97-100).

Nabídka kurzů rozvoje komunikace, kterou můžeme nalézt na internetu, je poměrně pestrá. Často se tyto kurzy pojí také s asertivní komunikací. Jak zmiňuje Tureckiová: „*Mezi nejobvyklejší komunikační dovednosti jsou přitom obvykle řazeny dovednosti spojené s využíváním technik asertivní komunikace a projevů asertivního chování*“ (Tureckiová, 2004, s. 117). V níže uvedené tabulce je popsána asertivní komunikace v souvislosti s komunikačními dovednostmi. Tučně jsou vyznačeny komunikační dovednosti související s asertivními technikami.

<u>Základní dovednosti asertivní komunikace</u> - vyjadřování pocitů - žádost o laskavost - zahájení, vedení a ukončení rozhovoru	- volná informace - sebeotevření - aktivní naslouchání - kladení otázek - poskytování a přijímání zpětné vazby
<u>Prosazení (odmítnutí) požadavku</u> - prosazení/odmítnutí požadavku - vyjednání podmínek - dosažení konsensu/kompromisu	- asertivní „ne“ - pokažená gramofonová deska - přijatelný kompromis - princiální vyjednávání

<u>Vyrovňávání se s kritikou</u> - vyrovnávání se s (ne)oprávněnou kritikou - přijímání kritiky	- otevřené dveře - negativní aserce - negativní dotazování - práce s námitkami
<u>Specifické dovednosti expresivní asertivity</u> - přijímání a podávání komplimentů - zvládání hněvu (vzteku)	- volná informace - selektivní ignorování - zvládání konfliktů/řešení problémů

Tabulka 2: Komunikační dovednosti v koncepci asertivní komunikace (Tureckiová dle Vališová, 2004, s. 117, upraveno).

Závěrem této kapitoly lze tedy konstatovat, že možností, jak komunikační kompetenci rozvíjet je poměrně mnoho. Každý podnik si může vybrat cestu rozvoje a vzdělávání, která je pro něj a jeho zaměstnance nejvhodnější. Vzhledem k opodstatněné důležitosti komunikační kompetence by se její rozvoj neměl podceňovat. Umět dobře komunikovat má vliv i na zmíněnou interní komunikaci, která je pro správné fungování firmy neméně důležitá.

Praktická část

5 Cíl a východiska praktické části

V návaznosti na teoretickou část a již vícekrát zmiňovanou klíčovou roli interní komunikace a komunikační kompetence se následně věnuji těmto tématům v reálném pracovním prostředí. Praktická část mé práce se zabývá interní komunikací na konkrétním pracovišti. Cílem je zjištění, jak zaměstnanci hodnotí stávající úroveň interní komunikace v ČSOB Pojišťovně v Pardubicích. Pomocí dotazníkového šetření jsem hledala, které prvky vnitrofiremní komunikace na tomto pracovišti fungují a které nefungují. Následně se zabírám rozborem zjištěných informací a nabízím možnosti zlepšení. Teoretickým východiskem mi byly zmínky o podceňování interní komunikace a jeho důsledcích pro firmu (Tureckiová, 2004) a (Holá, 2006). „*Hlavní problém, proč nefunguje interní komunikace, je především ten, že vedení firmy podceňuje důležitost této komunikace a vědomě se jí nezabývá*“ (Holá, 2006, s. 18). Holá ve své knize uvádí, že nedostatečná či neadekvátní interní komunikace je dle výzkumů v 60 % příčinnou všech firemních problémů (Holá dle Hloušková, 2006, s. 18). Stejně tak Michalík uvádí, že je tato důležitá oblast doposud opomíjena nebo podceňována. Ve své knize uvádí případové studie s Ministerstvem vnitra ČR a čtyřmi dalšími anonymními podniky. Vyplynulo, že v daných firmách byly dobré interpersonální vztahy na pracovišti mezi pracovníky na stejné úrovni. Prostor pro zlepšení byl v dosažení odpovídající úrovně informovanosti a úrovně zpětné vazby (Michalík, 2010, s. 5-102). Česká republika byla navíc součástí výzkumu, který proběhl v roce 2010 v 31 evropských státech a týkal se postavení interní komunikace ve firmách. Tento výzkum vedla společnost ESENER (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) a nepřinesla dobré výsledky pro Českou republiku. Výsledky ukázaly, že 62% pracovníků tvrdí, že jim nedostatečná komunikace mezi kolegy navzájem způsobuje potíže při práci. Při komunikaci s vedením a pracovníky to bylo 65%, kteří označili tuto komunikaci za nedostatečnou. Oproti ostatním evropským zemím jsme dopadli v této oblasti podstatně hůře. Jiná studie Communication ROI Study vedle toho ukázala opět významnou roli komunikace ve firmě. Dokazuje, že vyšších

finančních výsledků a vyšší organizační stability dosahují firmy s efektivní vnitrofiremní komunikací (Češi mají s komunikací problém, [online]). Zkoumáním interní komunikace v konkrétní organizaci se také zabírá článek časopisu Josra. Článek „Interní komunikace a příklad měření její kvality v praxi“ představuje mimo jiné výsledky šetření interní komunikace u firmy v oblasti IT. Závěrem v tomto případě vyplynulo, že u této firmy spíše interní komunikace funguje. Nedostatky byly objeveny v kontaktech s jinými pracovišti v rámci podniku, v informovanosti a u zpětné vazby. Tyto nedostatky „...potvrzují to, co charakterizuje také další české firmy“ (Michalík, Vávrová, [online]).

V ČSOB Pojišťovně jsem dále zkoumala, jaký prostor je věnován rozvoji komunikační kompetence a jestli zaměstnanci chtějí a mají potřebu se v komunikaci zlepšovat. Opět následně uvádím možnosti zlepšení. V tomto případě byly východiskem výzkumy, které se zabývají nejčastěji požadovanými kompetencemi u zaměstnanců. Jeden z takových výzkumů jsem již uvedla výše v teoretické části. Jednalo se o výzkum z roku 1995, v němž se na prvním místě objevila komunikativnost a kooperativnost. Dále ale také Veteška ve své knize zmiňuje výzkumy, které dokládají, že požadavek na komunikační kompetenci byl aktuální i v dalších letech. V roce 2005 považovali respondenti komunikační schopnosti a dovednosti za podstatné v 76% a v roce 2009 v 77% (Veteška, 2010, s. 122). Na základě těchto údajů lze usuzovat, že rozvoj komunikační kompetence má svůj význam.

6 Prostředí výzkumu - ČSOB Pojišťovna

Nyní už se dostáváme k samotnému prostředí, ve kterém byla praktická část realizována. Výzkum jsem provedla v prostředí pardubické pobočky ČSOB Pojišťovny. Právě pardubická pobočka je centrálou s okolo 500 zaměstnanci. Představím nyní hlavní informace o této společnosti, které mi byly k dispozici. ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB je univerzální pojišťovna, která vznikla 1. 1. 2013. Patří do největší finanční skupiny v Evropě KBC. V současné době ČSOB Pojišťovna poskytuje širokou škálu životních i neživotních pojištění pro fyzické a právnické osoby. Zabývá se pokrytím všech běžných rizik z každodenního života a z podnikání. Prezентují se mottem jednoduše a s péčí. Jedná se o pojišťovnu roku 2010 a dlouhodobě jednu z největších českých pojišťoven (csobpoj, [online]). Organizační struktura pojišťovny, která mi byla poskytnuta k nahlédnutí, je k dispozici v přílohách (viz příloha 1).

7 Metodika výzkumu

7.1 Metoda dotazníkového šetření

Pro zjišťování úrovně interní komunikace a prostoru věnovanému rozvoji komunikační kompetence jsem použila metodu dotazníku. Tato metoda je založena na pevně postavených otázkách, které jsou pro všechny respondenty stejné a na které sami respondenti písemně odpovídají. Plusem této metody je právě jednoznačná formulace otázek a možnost hromadného zpracování. Mínusem je fakt, že může dojít k nepochopení obsahu dotazů (Prochovnik, 1991, s. 53). Toto písemné dotazování patří mezi velmi rozšířený nástroj získávání dat. Jako jeho další výhody se uvádí to, že respondent může otázky vyplňovat libovolnou dobu a nedochází k ovlivňování vlivem tazatele. Naopak, dalšími nevýhodami jsou nižší návratnost či menší šance zachytit spontánní rozhodnutí v důsledku možnosti vše si promyslet. Není také jisté, kdo ve skutečnosti opravdu dotazník vyplnil. Písemné dotazování je taktéž v organizacích často používaným nástrojem sběru dat. Lze tu využít anonymitu, jež zaručí to, že se podané informace neobráťí proti samotným respondentům (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 115-119).

Při mém písemném dotazování v organizaci ČSOB Pojišťovna v Pardubicích jsem použila dotazník (viz příloha 2), který se skládá z devíti otázek označenými římskými číslicemi. Prvních pět otázek se dotazuje na interní komunikaci, přičemž otázka číslo jedna obsahuje dvacet jedna podotázek označenými číslicemi arabskými. Tato sada otázek je orientována na zjišťování fungujících a nefungujících prvků interní komunikace a odhalování oblastí s největšími nedostatky. Další otázky šest až devět se zaměřují na komunikační kompetenci. Dotazují se na prostor věnovaný rozvoji této klíčové kompetence, a zdali zaměstnanci pociťují potřebu se v této oblasti rozvíjet. Při tvorbě otázek jsem vycházela z teorie interní komunikace a komunikační kompetence a z případových studií, uvedených v literatuře od Holé (2006) a Michalíka (2010). U interní komunikace existuje více prvků, které ji charakterizují. Při tvorbě otázek jsem se snažila zaměřit na její hlavní ukazatele, které se promítly ve vedlejších výzkumných otázkách. Využila jsem jak uzavřených, polootevřených, tak i otevřených otázek. Uzavřené otázky jsou takové, které mají

předem stanoveny varianty odpovědi. Použita je varianta dichotomických otázek (ano x ne) i selektivních, které nabízejí více možností volby. Polootevřené otázky tvoří předem stanovené možnosti, ale umožňují respondentovi také doplnit individuální alternativu. Poslední typ otevřené otázky nepředkládají žádný výběr odpovědi (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 87-88). Tímto posledním typem otázek jsem doplnila dichotomické odpovědi, kdy respondent může svou odpověď volně rozvést. V dotazníku jsou obsaženy otázky, na které je možná pouze jedna odpověď i otázky s možností výběru více bodů (otázka č. 3 a 5).

7.2 Výzkumné otázky

Otázky, použité v dotazníku popsaném výše, vycházely z cíle výzkumu a z něho odvozených výzkumných otázek. Nejprve připomenu cíl praktické části této práce. Cílem je zaprvé zjištění, jak zaměstnanci hodnotí stávající úroveň interní komunikace v ČSOB Pojišťovně v Pardubicích. Zadruhé zjištění toho, jaký prostor je věnován rozvoji komunikační kompetence a jestli zaměstnanci chtějí a mají potřebu se v komunikaci zlepšovat.

Hlavní výzkumné otázky (dále HO) jsou v návaznosti na cíle dvě. Z nich jsou pak vyvozeny další vedlejší výzkumné otázky (dále VO). V závorce za VO uvádím, kterým otázkám tyto okruhy odpovídají v dotazníku.

1. HO1: Jak zaměstnanci hodnotí stávající úroveň interní komunikace?

VO1: Znají zaměstnanci informace o firmě? (č. I., 1. – 4.)

VO2: Jak zaměstnanci hodnotí předávání informací? (č. I., 5. – 12.)

VO3: Jak zaměstnanci hodnotí úroveň zpětné vazby? (č. I., 13. – 20.)

VO4: Kde vidí zaměstnanci největší nedostatky? (č. II. – V.)

2. HO2: Je rozvoji komunikační kompetence věnován dostatečný prostor?

VO5: Jakým způsobem je rozvíjena komunikační kompetence? (č. VI. – VII.)

VO6: Chtějí se zaměstnanci v komunikační kompetenci rozvíjet? (č. VIII. – IX.)

7.3 Objekt výzkumu a realizace

Za objekt výzkumu, jinými slovy zkoumaný vzorek, se označuje oblast zkoumaných jevů a jejich nositelů. Můžou jím být osoby, skupiny a tak dále (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 62). V případě této práce se jedná o zaměstnance ČSOB Pojišťovny v Pardubicích. Osloveno bylo 100 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu byla návratnost 58 vyplněných dotazníků. V procentuálním vyjádření to činilo tedy 58 %. U výběru se nebrala v potaz pozice jednotlivců či jiné faktory. Dotazníky byly předány napříč jednotlivými odděleními, které v budově sídlí. Vzhledem k tomu, že interní komunikace i komunikační kompetence jsou otázkou, která se týká všech pozic, nebyla tedy zohledněna firemní hierarchie. Díky tomu byla i zachována lépe anonymita respondentů.

Výzkum probíhal následujícím způsobem. Dotazníky jsem po domluvě se vzdělávacím oddělením ČSOB Pojišťovny přinesla já sama osobně. Následně jsem dotazníky roznesla do jednotlivých kanceláří, kde jsem projekt představila, podala instrukce k vyplnění a předala těm, kteří projevíli zájem. Respondenti měli tři pracovní dny k vyplnění a odevzdání na příslušné místo, kde byla připravena krabice. Tímto byla opět zajištěna anonymita. Osobním předáním a motivací k získání výsledků s návrhy řešení, jsem sledovala možnost větší návratnosti. Od ČSOB Pojišťovny jsem dostala souhlas k zveřejnění získaných dat.

8 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola se týká analýzy získaných dat z dotazníkového šetření a jejich interpretací. Postupně se budu věnovat okruhům otázek spadajících pod jednotlivé hlavní výzkumné otázky a vedlejší výzkumné otázky. Data jsem zpracovala v programu Microsoft Office Excel 2007. V případě procentuálního vyjádření jsem zaokrouhlovala vždy na dvě desetinná místa.

8.1 Výsledky - interní komunikace

První část analýzy dat se vztahuje k otázkám I. – V., které se zabývají interní komunikací, konkrétně hlavní výzkumnou otázkou **HO1: Jak zaměstnanci hodnotí stávající úroveň interní komunikace?** Hlavní výzkumnou otázku rozvíjí další čtyři vedlejší výzkumné otázky. Tyto otázky jsou jednotlivě rozebrány níže. Tmavší modrou barvou jsou zvýrazněny významné hodnoty.

VO1: Znají zaměstnanci informace o firmě?			
Otázky	Odpovědi	z 58	%
1. Znáte firemní hodnoty?	Rozhodně ano	28	48,28
	Spíše ano	27	46,55
	Spíše ne	3	5,17
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	0	0
2. Shodují se Vaše hodnoty s těmi firemními?	Rozhodně ano	9	15,52
	Spíše ano	47	81,03
	Spíše ne	2	3,45
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	0	0
3. Víte, jaké jsou výsledky firmy za uplynulý rok?	Rozhodně ano	28	48,28
	Spíše ano	28	48,28
	Spíše ne	2	3,44
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	0	0
4. Máte přehled o firemní struktuře?	Rozhodně ano	31	53,45
	Spíše ano	26	44,83
	Spíše ne	1	1,72
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	0	0

Tabulka 3: VO1: Znají zaměstnanci informace o firmě?

Výše uvedená tabulka vypovídá o informovanosti zaměstnanců, co se týče základních firemních informací. V případě tohoto dotazníku jsem se ptala na firemní informace, jako jsou firemní hodnoty, výsledky a firemní struktura. Z výsledků lze usuzovat, že zaměstnanci mají v převažující většině povědomí o těchto údajích. Téměř většina respondentů uvedla, že rozhodně zná firemní hodnoty a to v 48,28 %. Druhá necelá polovina uvedla, že spíše zná firemní hodnoty v 46,55 %. Neznalost v tomto případě připustili pouze tři zaměstnanci. Kladem je, že se i shodují s firemními hodnotami. Odpověď na tuto otázku byla v 81,03 % spíše ano. Znalost výsledků firmy za uplynulý rok je rovněž pozitivní. Negativní odpověď zaškrtili dva respondenti a zbytek se rozdělil mezi odpovědi rozhodně ano 48,28 % a stejně procent i u spíše ano 48,28 %. Poslední dotaz v tomto okruhu se týká firemní struktury. Jen na jednu výjimku byly odpovědi opět pozitivní, 53,45 % označilo rozhodně ano a 44,83 % spíše ano. U těchto otázek nenastalo, že by někdo neodpověděl.

VO2. Jak zaměstnanci hodnotí předávání informací?			
Otázky	Odpovědi	z 58	%
5. Víte, na koho se máte obrátit, pokud potřebujete nějaké informace?	Rozhodně ano	32	55,17
	Spíše ano	23	39,66
	Spíše ne	3	5,17
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	0	0
6. Máte pocit, že víte, co se po Vás chce?	Rozhodně ano	34	58,62
	Spíše ano	24	41,38
	Spíše ne	0	0
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	0	0
7. Jsou obdržené informace v rozporu s jinými?	Rozhodně ano	0	0
	Spíše ano	5	8,62
	Spíše ne	45	77,59
	Rozhodně ne	7	12,07
	Neodpověděl	1	1,72
8. Zdají se Vám obdržené informace srozumitelné?	Rozhodně ano	8	13,8
	Spíše ano	47	81,03
	Spíše ne	2	3,45
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	1	1,72
9. Máte pocit, že jsou informace neúplné?	Rozhodně ano	1	1,72
	Spíše ano	9	15,52
	Spíše ne	41	70,69
	Rozhodně ne	6	10,34
	Neodpověděl	1	1,72

10. Jsou informace, které dostáváte aktuální?	Rozhodně ano	11	18,97
	Spíše ano	45	77,59
	Spíše ne	1	1,72
	Rozhodně ne	1	1,72
	Neodpověděl	0	0
11. Jsou informace potřebné pro Váš výkon doručeny včas?	Rozhodně ano	11	18,97
	Spíše ano	42	72,41
	Spíše ne	4	6,9
	Rozhodně ne	1	1,72
	Neodpověděl	0	0
12. Máte pocit, že jste někdy informacemi zbytečně zahlcen/ná?	Rozhodně ano	7	12,07
	Spíše ano	16	27,59
	Spíše ne	30	51,72
	Rozhodně ne	5	8,62
	Neodpověděl	0	0

Tabulka 4: VO2: Jak zaměstnanci hodnotí předávání informací.

Další skupina otázek se týká přenosu informací a jejich kvality. Pracovníci potvrdili, že vědí, na koho se mají obrátit pro potřebné informace. Více než polovina dotazovaných 55,17 % zaškrtnla rozhodně ano a 39,66 % spíše ano. Jednoznačně kladná odpověď se ukázala u dotazu, jestli zaměstnanci vědí, co se po nich chce. Negativní odpověď nevybral ani jeden zaměstnanec, naopak 58,62 % vybralo rozhodně ano. Informace spíše nejsou v rozporu s jinými a to v 77,59 %. Předávané informace jsou ze strany pracovníků považovány za spíše srozumitelné, číselně tuto možnost vybralo 47 z 58 dotazovaných, tedy 81,03 %. U dotazu, zdali jsou informace neúplné, se nejvíce dotazovaných přiklonilo k možnosti spíše ne 70,69 %. Objevily se ale v zastoupení 15,52 % i respondenti, kteří spíše informace za neúplné považují. Výzkum dále ukázal názor pracovníků, kteří označili obdržené informace za rozhodně aktuální v 18,97 % a spíše aktuální v 77,59 %. Z tabulky lze také vyvozovat, že zaměstnanci dostávají informace spíše včas 72,41 %. Rozpor nastal mezi těmi, kdo se cítí informacemi zbytečně zahlcení a těmi, kteří ne. Zahlceno se cítí, nebo spíše cítí 23 jedinců z 58. A zahlceno se necítí, nebo spíše necítí 35 pracovníků z 58. Vidíme tedy, že odpovědi jsou rozloženy v celé škále. Nejvíce lidí se ale přiklonilo k variantě spíše ne v 51,72 %. U těchto podotázek nastaly dva případy, kdy jeden člověk neodpověděl vůbec. Závěrem můžeme ale konstatovat, že zaměstnanci hodnotí

předávání informací a jejich kvalitu spíše dobře. Pouze někteří z nich se cítí informacemi zbytečně zahlceni.

VO3. Jak zaměstnanci hodnotí úroveň zpětné vazby?			
Otázky	Odpovědi	z 58	%
13. Dostáváte prostor vyjádřit se k firemním záležitostem?	Rozhodně ano	8	13,79
	Spíše ano	25	43,1
	Spíše ne	22	37,94
	Rozhodně ne	3	5,17
	Neodpověděl	0	0
14. Odpovídá vedení na Vaše návrhy?	Rozhodně ano	12	20,69
	Spíše ano	30	51,72
	Spíše ne	12	20,69
	Rozhodně ne	2	3,45
	Neodpověděl	2	3,45
15. Máte někdy obavy říci, co si doopravdy myslíte?	Rozhodně ano	6	10,34
	Spíše ano	14	24,14
	Spíše ne	32	55,17
	Rozhodně ne	5	8,62
	Neodpověděl	1	1,72
16. Máte přehled o důležitých rozhodnutích vedení?	Rozhodně ano	3	5,17
	Spíše ano	31	53,45
	Spíše ne	21	36,21
	Rozhodně ne	2	3,45
	Neodpověděl	1	1,72
17. Jsou Vám spolupracovníci ochotni podat informace?	Rozhodně ano	29	50
	Spíše ano	28	48,28
	Spíše ne	1	1,72
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	0	0
18. Znáte informace o výsledcích své práce?	Rozhodně ano	33	56,9
	Spíše ano	24	41,38
	Spíše ne	1	1,72
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	0	0
19. Máte pocit, že jsou ve vaší firmě časté drby?	Rozhodně ano	14	24,14
	Spíše ano	20	34,48
	Spíše ne	22	37,93
	Rozhodně ne	0	0
	Neodpověděl	2	3,45
20. Dochází ve vaší firmě ke komunikačním šumům?	Rozhodně ano	9	15,52
	Spíše ano	21	36,21
	Spíše ne	28	48,26
	Rozhodně ne	0	0

	Neodpověděl	0	0
--	-------------	---	---

Tabulka 5: VO3: Jak zaměstnanci hodnotí úroveň zpětné vazby na pracovišti?

Další výše uvedená tabulka ukazuje získaná data, která vypovídají o úrovni zpětné vazby na pracovišti. Hned první otázka, zjišťující jaký prostor mají zaměstnanci k vyjádření svých názorů k firemním záležitostem, ukazuje, že v této oblasti je mezera. Z celkového počtu 58 v 33 případech odpověděli rozhodně ano a spíše ano. Druhá téměř polovina v počtu 25 odpověděla rozhodně ne a spíše ne. Nejvíce odpovědí bylo ve středních hodnotách spíše ano 43,1 % a spíše ne 37,94 %. O něco lepší výsledek se objevil u otázky, jestli vedení odpovídá na návrhy jednotlivých pracovníků. Vedení rozhodně odpovídá, označilo 20,69 % a spíše odpovídá 51,72 %. Názor, že vedení spíše neodpovídá na návrhy, zaškrtno 20,69 %. Poměrně velké zastoupení respondentů se přiznalo, že mají či spíše mají někdy obavy říci, co si doopravdy myslí. Konkrétně 34,48 %. Spíše nemá obavy 55,17 %. Ani co se týče přehledu o důležitých rozhodnutích vedení, nebyly odpovědi jednoznačně kladné. Spíše přehled má 53,45 % a spíše nemá 36,21 %. Mezi spolupracovníky se ukázala situace pozitivní, jsou si ochotni podat informace v 50 % a spíše ochotní v téměř celé zbylé polovině 48,28 %. Více než polovina dotazovaných také ví o výsledcích své práce v 56,9 % a 41,38 % spíše zná své výsledky. Poslední dvě otázky ohledně drbů a komunikačních šumů odhalily další nedostatek. Drby ve firmě potvrdilo 58,62 % a přítomnost komunikačních šumů 51,73 %. Ani u jedné z těchto otázek nebyla vybrána odpověď, která by tyto jevy rozhodně popírala. Možnost spíše ne u dotazu na drby označilo 37,93 % a u komunikačních šumů 48,26 %. Dalo by se konstatovat, že z otázky č. I. dopadl na pracovišti ČSOB Pojišťovny tento okruh nejhůře. Objevují se mezi zaměstnanci poměrně časté drby a dochází ke komunikačním šumům. Prostor pro zlepšení se vyskytnul i v odstranění bariér vyjadřovat vlastní názor a to jednak v prostoru názor vyjádřit, tak zároveň nemít obavy ho vyjádřit.

VO4. Kde vidí zaměstnanci největší nedostatky?			
NEDOSTATKY - Komunikace s nadřízeným			
Otázky	Odpovědi	z 58	%
Máte pocit, že je třeba zlepšit komunikaci s vaším nadřízeným? (V čem)	Ne	56	96,55
	Ano	2	3,45
	Neodpověděl	0	0
Kde vidíte největší nedostatky v komunikaci u vašeho nadřízeného? (Jiné vypište)	Nedostatečný prostor pro zpětnou vazbu	15	25,86
	Špatné vyjadřovací schopnosti	2	3,45
	Nedostatečné naslouchání	2	3,45
	Neumí přijímat argumenty	3	5,17
	Špatné písemné vyjadřování	0	0
	Nesrozumitelné informace	0	0
	Jiné	20	34,48
	Neodpověděl	21	36,21

Tabulka 6: VO4: Kde vidí zaměstnanci největší nedostatky? Nedostatky – Komunikace s nadřízeným

Dostáváme se k další sadě otázek ohledně nedostatků v komunikaci. Nejprve jsem se zaměřila na nedostatky v komunikaci s nadřízeným. Zaměstnanci nepociťují ve valné většině potřebu zlepšit komunikaci se svým nadřízeným. Jak vidíme v tabulce, tuto variantu vybralo 96,55 % respondentů a pouze 3,45 % by zlepšení uvítalo. U této otázky měli zaměstnanci prostor volně se vyjádřit, v čem by popřípadě komunikaci vylepšili. Objevily se dva návrhy. První poznámka se týkala toho, že by tato komunikace měla probíhat častěji a druhá, že není ochota si vyslechnout negativní názor.

V druhé části mohli vybrat z daných variant, kde shledávají největší nedostatky komunikace s nadřízeným, nebo vypsát jiné. Z možných variant byl nejčastěji označen nedostatečný prostor pro zpětnou vazbu v 25,86 %. V malém počtu se objevily body: špatné vyjadřovací schopnosti, nedostatečné naslouchání a neumí přijímat argumenty. Dále v 34,48 % byly uvedeny nedostatky jiné. Mezi jinými se ukázala nedostatečná empatie a včasnost předávání informací. Je důležité poznamenat, že v rámci této kategorie se objevila i možnost, že nevidí nedostatky žádné a k tomu se přiklonilo 16 jedinců z 58, což je 27,59 %. Na tento dotaz také v 36,21 % neodpověděli vůbec. Shrňme-li to, komunikace

s nadřízeným se ukázala ve většině jako bezproblémová. Pracovníci si převážně myslí, že není třeba zlepšovat. Pokud mají nějaký nedostatek označit, pak je to nedostatečný prostor pro zpětnou vazbu.

VO4. Kde vidí zaměstnanci největší nedostatky?			
NEDOSTATKY -Komunikace na pracovišti			
Otázky	Odpovědi	z 58	%
Máte pocit, že je třeba zlepšit komunikaci se spolupracovníky? (V čem)	Ne	42	72,41
	Ano	13	22,41
	Neodpověděl	3	5,17
Co považujete za největší nedostatek v komunikaci na pracovišti?	Nedostatek komunikace	10	17,24
	Neochota komunikovat	7	12,07
	Špatné vztahy na pracovišti	8	13,79
	Špatné komunikační zdroje	7	12,07
	Nedostatečné komunikační dovednosti	6	10,34
	Jiné	12	20,69
	Neodpověděl	13	22,41

Tabulka 7: VO4: Kde vidí zaměstnanci největší nedostatky? Nedostatky – Komunikace na pracovišti

Poté jsem se věnovala nedostatkům v komunikaci na pracovišti. V tomto případě odpovědi nebyly tak jednoznačně kladné jako v případě komunikace s nadřízeným. Přesto 72,41 % nepocituje potřebu zlepšení komunikace se spolupracovníky vedle 22,41 %, kteří tuto potřebu pocítují. Opět byl ponechán prostor k vyjádření, co by zaměstnanci chtěli popřípadě konkrétně změnit. V tomto případě se rozepsali zaměstnanci více. Zaměstnanci například mají pocit, že je mezi spolupracovníky nedostatečná empatie a je málo akcí mimo práci, při kterých by se zlepšil kolektiv. Dále by uvítali, kdyby se důležité emaily posílaly včas a vícekrát se ukázala problematická komunikace mezi odděleními v 3,45 %. Objevila se také poznámka, že se nedostatečně předávají zkušenosti mezi pracovníky a měla by se celkově zlepšit diskuze.

Stejně jako u předchozí otázky měli respondenti u další navazující otázky možnost vybrat z konkrétních variant nedostatků při komunikaci na pracovišti, nebo vybrat jiné. V případě komunikace na pracovišti se ukázalo v zastoupení více nedostatků. Za největší nedostatek je ze strany respondentů považováno to,

že je komunikace nedostatečná v 17,24 %. S o něco méně procenty byly vybrány možnosti neochota komunikovat a špatné komunikační zdroje, v obou případech 12,07 %. Výsledky dotazníku dále ukazují, že v 13,07 % považují zaměstnanci vztahy na pracovišti za špatné. Nakonec 10,34 % vidí nedostatky v nedostatečných komunikačních dovednostech. I v tomto případě spadá do kategorie jiné odpověď, že nedostatky nejsou žádné, k tomu se přiklonilo 13,79 %. Mezi jinými se vedle toho objevila v jednom případě rivalita a ve dvou znovu upozornění na špatnou komunikaci mezi odděleními. U této otázky neodpovědělo 22,41 %. U komunikace na pracovišti tedy vyplývá, že přestože více respondentů označilo zlepšení komunikace mezi spolupracovníky za nepotřebné, tak určité mezery v komunikaci na pracovišti se vyskytují.

INTERNÍ KOMUNIKACE			
Otázka	Odpovědi	z 58	%
Jste spokojen/a s celkovou úrovní komunikace ve vaší firmě?	Rozhodně ano	2	3,45
	Spíše ano	41	70,69
	Spíše ne	13	22,41
	Rozhodně ne	2	3,45
	Neodpověděl	0	0

Tabulka 8: Interní komunikace

Součástí první otázky (poslední podotázka) byl dotaz, jak jsou zaměstnanci spokojeni s celkovou úrovní komunikace v jejich firmě. Tento dotaz jsem jako shrnutí jejich celkového názoru nechala záměrně na konec tohoto okruhu. Jeho výsledky jsou zobrazeny v tabulce výše. Lze konstatovat, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s celkovou úrovní a to v 70,69 %, ale rozhodně spokojeni jsou pouze dva z celého vzorku. Tyto dvě pozitivní kategorie tvoří více než polovinu celku, číselně 43 z 58. Spíše nespokojeni jsou v 22,41 % a opět pouze dva jsou rozhodně nespokojeni. Vyjádřeno čísly v negativních kategoriích 15 z 58 dotazovaných.

8.2 Výsledky – komunikační kompetence

Dostáváme se k druhé části dotazníku, která se týká komunikační kompetence. Do této části patří otázky VI. – IX., ty se zabývají druhou hlavní výzkumnou otázkou **HO2: Je rozvoji komunikační kompetence věnován dostatečný prostor?** Rozvíjena je dvěma vedlejšími výzkumnými otázkami, jež následně rozebírám. Důležité hodnoty jsou v tabulce opět znázorněny tmavší modrou barvou jako v předchozích tabulkách výše.

VO5. Jakým způsobem je rozvíjena komunikační kompetence?			
Otázky	Odpovědi	z 58	%
Probíhají u vás ve firmě kurzy zaměřené na rozvoj komunikační kompetence? (Vypište)	Ne	4	6,9
	Probíhají, ale neúčastním se	21	36,21
	Nevím	18	31,03
	Ano	13	22,41
	Neodpověděl	2	3,45
Myslíte si, že rozvoji komunikace je ve vaší firmě věnován dostatečný prostor?	Rozhodně ano	6	10,34
	Spíše ano	30	51,72
	Spíše ne	16	27,59
	Rozhodně ne	3	5,17
	Neodpověděl	3	5,17

Tabulka 9: VO5: Jakým způsobem je rozvíjena komunikační kompetence?

Výsledky ukázaly, že ve firmě kurzy na rozvoj komunikační kompetence probíhají. Z 58 dotazovaných je ale pouze 13 lidí navštívuje, což je 22,41 % a 21 lidí o nich ví, ale neúčastní se, to je 36,21 %. V 31,03 % se objevila odpověď, že zaměstnanci o kurzech neví vůbec. Pokud respondenti vybrali možnost, že kurzy probíhají, mohli vypsát jaké. Dle respondentů ve firmě probíhají tyto kurzy: prezentační dovednosti, emoční inteligence, asertivita, manipulace v komunikaci, vedení porad, vyjednávání, leadership, soft skills a sebeprezentace. Jeden respondent uvedl, že kurzy probíhají, ale mají špatnou kvalitu. Na dotaz, jestli považují prostor na rozvoj komunikační kompetence v jejich firmě za dostatečný, se přiklonili v 51,72 % k variantě spíše ano. Spíše ne vybralo 27,59 %. Dá se říci, že určitý prostor rozvoji komunikační kompetence ve firmě je, ale povědomí o kurzech by se mohlo zlepšit.

VO6. Chtějí se zaměstnanci v komunikační kompetenci rozvíjet?			
Otázky	Odpovědi	z 58	%
Chtěl byste Vy sám/a absolvovat kurz efektivní komunikace?	Rozhodně ano	11	18,97
	Spíše ano	21	36,21
	Spíše ne	23	39,66
	Rozhodně ne	1	1,72
	Neodpověděl	2	3,45
Vnímáte u sebe nějaké nedostatky v komunikační kompetenci? (Vypište)	Ne	44	75,86
	Ano	12	20,69
	Neodpověděl	2	3,45

Tabulka 10: VO6: Chtějí se zaměstnanci v komunikační kompetenci rozvíjet?

Následující tabulka dokazuje, že nejenom povědomí by se mohlo zlepšit, ale také možnost kurz efektivní komunikace absolvovat. Z 58 dotazovaných více než polovina zaměstnanců by chtěla, nebo spíše chtěla takový kurz absolvovat. Rozhodně ano označilo 18,97 % a spíše ano 36,21 %. O kurz spíše nemá zájem 39,66 %. Ačkoliv by chtěli kurz efektivní komunikace absolvovat, jen v 20,69 % u sebe vnímají nedostatky v komunikační kompetenci. Zbýlých 75,86 % je nevnímá a 3,45 % neodpovědělo. Respondenti mohli vypsát, jaké nedostatky u sebe popřípadě vnímají. V 5,17% potřebují zlepšit asertivní jednání a v 3,45 % prezentační dovednosti. Jako další nedostatky vnímali vždy po jednom případě následující: sebeprosazení, argumentace, vyjadřovací schopnosti, zpětná vazba.

9 Shrnutí

V předcházejících kapitolách jsem představila svůj výzkum. Uvedla jsem, co jsem zkoumala, jakou metodu jsem použila, kde byl výzkum proveden a nakonec jsem interpretovala výsledky, které výzkum přinesl. Následující část věnuji shrnutí toho, co výsledky říkají o názoru zaměstnanců na stávající úroveň interní komunikace a o prostoru věnovanému rozvoji komunikační kompetence v ČSOB Pojišťovně. Na základě výsledků vždy upozorním na mezery a možnosti, jak tyto nedostatky zlepšit. Budu postupovat podle jednotlivých hlavních výzkumných otázek obdobně jako výše.

První hlavní výzkumná otázka zněla: **HO1: Jak zaměstnanci hodnotí stávající úroveň interní komunikace?** Na tuto otázku se ukázala odpověď následující. Zaměstnanci pojišťovny znají firemní informace, kterými se v tomto případě myslí firemní hodnoty, výsledky firmy a firemní struktura. Pozitivně hodnotí také předávání informací a jejich kvalitu. V obou těchto případech byly odpovědi převážně kladné. S negativní reakcí se setkalo pouze množství předávaných informací. Zaměstnanci se jimi cítí zbytečně zahlceni. Jako možnost zlepšení se v tomto případě nabízí zmenšení objemu informací a jejich zestručnění. Stručnost je jednou z vlastností dobré interní komunikace. „*Proto je třeba nejprve sdělovat informace a poté detaily a kontext*“ (Bystrov, Růžička, 2006, s. 70). Jisté nedostatky se projeví v úrovni zpětné vazby na pracovišti. Pracovníci spíše nemají prostor vyjádřit se k firemním záležitostem a také se někteří z nich přiznali, že mají obavy říci, co si doopravdy myslí. Otevřená možnost vyjádřit svůj názor je však podstatná, proto je to faktor, se kterým by se mohlo také více pracovat. Aby byly zajištěny dobré pracovní vztahy a kladný vztah k práci stejně tak i k firmě samotné, musí existovat komunikace beze strachu. Nastavená oboustranná komunikace by měla sloužit k tomu, aby pracovníci mohli vystupovat v této komunikaci jako rovnocenní partneři. Navíc mezi komunikační dovednosti manažerů patří umět naslouchat, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu (Holá, 2006, s. 49-112). S tím souvisí i povědomí o důležitých rozhodnutích firmy, kdy v tomto případě nebyly odpovědi také jednoznačně kladné. Ukázalo se však, že spolupracovníci jsou si ochotni podávat informace a mají přehled o výsledcích své vlastní práce. Mezera a možnost zlepšení se dále odkryla v neformální komunikaci. Z dotazníku vyplynulo, že

okolo poloviny pracovníků přiznalo časté drby a komunikační šумы. Holá ve své knize uvádí, že neformální komunikace je indikátor kvality té formální. Čím horší je formální komunikace, tím větší prostor je tak ponechán neformální, tedy různým fámám (Holá, 2006, s. 117). Je třeba tedy posílit více formální komunikaci, jako jsou porady, konzultace a další. Pod první hlavní výzkumnou otázkou také spadají dotazy na nedostatky v komunikaci s nadřízeným a se spolupracovníky na pracovišti. Lze konstatovat, že úroveň komunikace s nadřízeným dopadla velice dobře. Téměř všichni dotazovaní odpověděli pozitivně. Pokud mají přeci jen označit, co by se mělo zlepšit, pak je to opět již zmiňovaná zpětná vazba. V případě komunikace se spolupracovníky výsledky dopadly rovněž dobře, i když už ne tak jednoznačně. Prostor pro zlepšení vidí respondenti ve více místech. Nejvíce lidí označilo nedostatek komunikace, proto by se na to firma měla zaměřit. Jak jsem uvedla výše, právě nedostatek formální komunikace vede k nežádoucí neformální komunikaci. Ještě uvedu druhou nejvíce zastoupenou odpověď a tou jsou špatné vztahy na pracovišti. Zmiňuji to, protože v případě, kdy mohli zaměstnanci volně vypsát, co by zlepšili nebo v čem vidí problém, objevily se následující zmínky, které s tím souvisejí. Uvedli nedostatečnou empatii mezi pracovníky, málo akcí mimo práci, které by stmelily kolektiv a rivalitu. Vyplývá z toho, že pracovní vztahy nejsou úplně ideální. Možnost zlepšení by mohla být vícekrát zmiňovaná zpětná vazba, která vytváří dobré vztahy na pracovišti, a která se v tomto případě také neukázala jako ideální. Jinou možností by mohly být právě aktivity, jež pomáhají kolektiv stmelit. Závěrem, vyjádření pracovníků je takové, že jsou s celkovou úrovní interní komunikace na jejich pracovišti v nadpoloviční většině spokojeni, či spíše spokojeni.

Postupme k výsledkům týkajících se druhé hlavní výzkumné otázky. Připomenu její znění. **HO2: Je rozvoji komunikační kompetence věnován dostatečný prostor?** Vyplývalo, že v pojišťovně ČSOB je ponechán určitý prostor pro rozvoj komunikační kompetence. Probíhá tu řada kurzů, které se na tuto problematiku zaměřují. Pouze ale malá část dotazovaných tyto kurzy navštěvuje a někteří o těchto kurzech nemají ani povědomí. V teoretické části výše jsem však uvedla, že efektivní komunikace se má týkat všech zaměstnanců firmy. Určitá úroveň je vyžadována napříč všemi pozicemi, proto by tyto kurzy měli mít možnost absolvovat všichni pracovníci. Pohled zaměstnanců na tuto

problematiku ukazuje, že oni ale považují prostor věnovaný rozvoji komunikace za dostatečný. Když se měli však vyjádřit k tomu, jestli by chtěli takový kurz navštívit, více dotazovaných odpovědělo, že ano. Paradoxem ale je, že u sebe žádné nedostatky ve většině nevidí. Otázkou tedy je, jestli o svých nedostatecích pouze nechtějí mluvit nebo je nevnímají, ale přesto by raději nějaký kurz absolvovali. Ti, co u sebe nedostatky vidí, nejčastěji uvedli asertivní jednání a prezentační nedostatky. Firma by se tedy mohla zaměřit více na tyto oblasti.

Závěr

Práce měla za cíl stanovení, jak zaměstnanci hodnotí stávající úroveň interní komunikace na konkrétním pracovišti. Zkoumala jsem, jestli zaměstnanci znají základní informace o firmě (firemní hodnoty, výsledky firmy, firemní struktura), jak vidí kvalitu předávání informací, úroveň zpětné vazby a kde vidí největší nedostatky. Poté jsem se zaměřila na komunikační kompetenci. Zajímalo mě, jaký prostor je věnován rozvoji této kompetence. Ptala jsem se, jakým způsobem je rozvíjena a jestli zaměstnanci tuto kompetenci chtějí vůbec rozvíjet. V obou případech jsem vycházela z teoretických podkladů.

Teoretickému ukotvení těchto témat jsem se věnovala v první části práce. Představila jsem nejprve komunikaci obecně a pak její specifickou podobu v pracovním prostředí – vnitrofiremní komunikaci. Teoreticky jsem vymezila, co tento pojem znamená, nastínila fungující a nefungující prvky, poté ukázala cíle a strategie interní komunikace. Vzápětí jsem se zaměřila na komunikační kompetenci. Obecně přes pojem kompetence, klíčové kompetence až ke konkrétní komunikační kompetenci. Uvedla jsem, jakou roli hrají kompetence v podniku a jaké jsou možnosti rozvoje komunikační kompetence. Záměrem bylo ukázat důležitý význam komunikace, její přínos pro úspěšné fungování podniku a potřebu dovednosti efektivní komunikace.

Vycházela jsem také z již provedených výzkumů týkajících se obou okruhů. Dle výsledků lze konstatovat, že interní komunikace v ČSOB Pojišťovně má dobrou úroveň. Přestože se jisté mezery pro zlepšení objevily, v porovnání s mými východisky přineslo toto dotazníkové šetření pozitivní výsledky. Téma na zlepšení, které se objevilo v uvedených výzkumech a rovněž ve výsledcích mé práce, je především zpětná vazba. Zdá se, že toto je stále opomíjená věc.

Přes omezení, která s sebou dotazníkové šetření nese, popsaná alespoň okrajově výše, jsem odpověděla na všechny vymezené hlavní a vedlejší výzkumné otázky. Získané odpovědi mohou sloužit ČSOB Pojišťovně jako informace o aktuálním stavu a třeba i jako námět pro zlepšení do budoucna.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Moravcová Barbora
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, filozofická fakulta
Název diplomové práce:	Interní komunikace ve firmě – rozvoj komunikační kompetence
Klíčová slova:	komunikace, interní (vnitrofiremní) komunikace, organizace (firma), kompetence, komunikační kompetence
Počet zdrojů:	23
Počet příloh:	2
Počet znaků:	86 882

Práce je zaměřena na interní komunikaci ve firmě a rozvoj komunikační kompetence. První část se věnuje teoretickému ukotvení. Je definována komunikace obecně a následně pojem interní komunikace. Vymezeny jsou fungující a nefungující prvky interní komunikace, její cíle a strategie. Dále se práce zaměřuje na termín kompetence, klíčové kompetence s důrazem na komunikační kompetenci. U komunikační kompetence jsou rozebrány možnosti jejího rozvoje. Druhá část práce je orientována prakticky. Představuje výzkum v podobě dotazníkového šetření ve společnosti ČSOB Pojišťovna v Pardubicích. Cílem je zjištění, jak zaměstnanci hodnotí aktuální stav interní komunikace a zjištění, jaký prostor je věnován rozvoji komunikační kompetence. Následně jsou představeny výsledky a návrhy pro zkvalitnění.

This work is focused on internal communication and development of communicative competence in the studied company. The first part discusses theoretical foundations of communication, further the term internal communication, working and non-working parts of internal communication, communication goals and strategy. Furthermore, the paper studies area of competence, key competencies, especially communicative competence and possibilities of its development. The second part is analytical, introducing the questionnaire survey in ČSOB, an insurance company based in Pardubice.

The aim is to find out how employees see status quo of internal communication and to discover current development of communicative competence. Finally, the paper presents its results and suggestions for improvements.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
3. BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4104-8.
4. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
5. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
6. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
7. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.
8. KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
9. MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-08-1.
10. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
11. POLÁKOVÁ, Eva. *Komunikační, informační a marketingové kompetence: úvodní studie k projektu*. Ostravská univerzita v Ostravě, 2006. ISBN 80-7368-246-X.
12. PROCHOVNÍK, Štěpán. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. Vysoká škola báňská v Ostravě, 1991. ISBN 80-7078-094-0.
13. SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

14. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
15. TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
16. TURECKIOVÁ, Michaela a Jaroslav VETEŠKA. *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých*. Praha: Rozlet, 2011. ISBN 978-80-904824-3-2.
17. VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.
18. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
19. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronické zdroje

20. *Databáze kompetencí: Měkké kompetence*. Národní soustava povolání, [online]. nezadáno, [cit 2014-11-28].
Dostupné z: <<http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>>.
21. HOLÁ, Jana. *Výzkumy interní komunikace: Češi mají s komunikací problém*. KarieraWeb [online]. 2011, [cit. 2015-2-6].
Dostupné z: <<http://kariera.ihned.cz/c1-52708580-cesi-maji-s-komunikaci-problem>>.
22. *Kdo jsme?*. ČSOB Pojišťovna [online]. nezadáno, [cit. 2015-2-4].
Dostupné z: <<http://www.csobpoj.cz/o-spolecnosti/kdo-jsme>>.
23. MICHALÍK, David a Petra VÁVROVÁ. *Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi*. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online], 2010, roč. 3, č. 1., [cit. 2015-2-27].
Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2010/interni_komunikace_michalik.html>.

Seznam tabulek a obrázků

Tabulky

Tabulka 1: Efektivní komunikace

Tabulka 2: Komunikační dovednosti v koncepci asertivní komunikace

Tabulka 3: VO1: Znají zaměstnanci informace o firmě?

Tabulka 4: VO2: Jak zaměstnanci hodnotí předávání informací?

Tabulka 5: VO3: Jak zaměstnanci hodnotí úroveň zpětné vazby na pracovišti?

Tabulka 6: VO4: Kde vidí zaměstnanci největší nedostatky? Nedostatky –
Komunikace s nadřízeným

Tabulka 7: VO4: Kde vidí zaměstnanci největší nedostatky? Nedostatky –
Komunikace na pracovišti

Tabulka 8: Interní komunikace

Tabulka 9: VO5: Jakým způsobem je rozvíjena komunikační kompetence?

Tabulka 10: VO6: Chtějí se zaměstnanci v komunikační kompetenci rozvíjet?

Obrázky

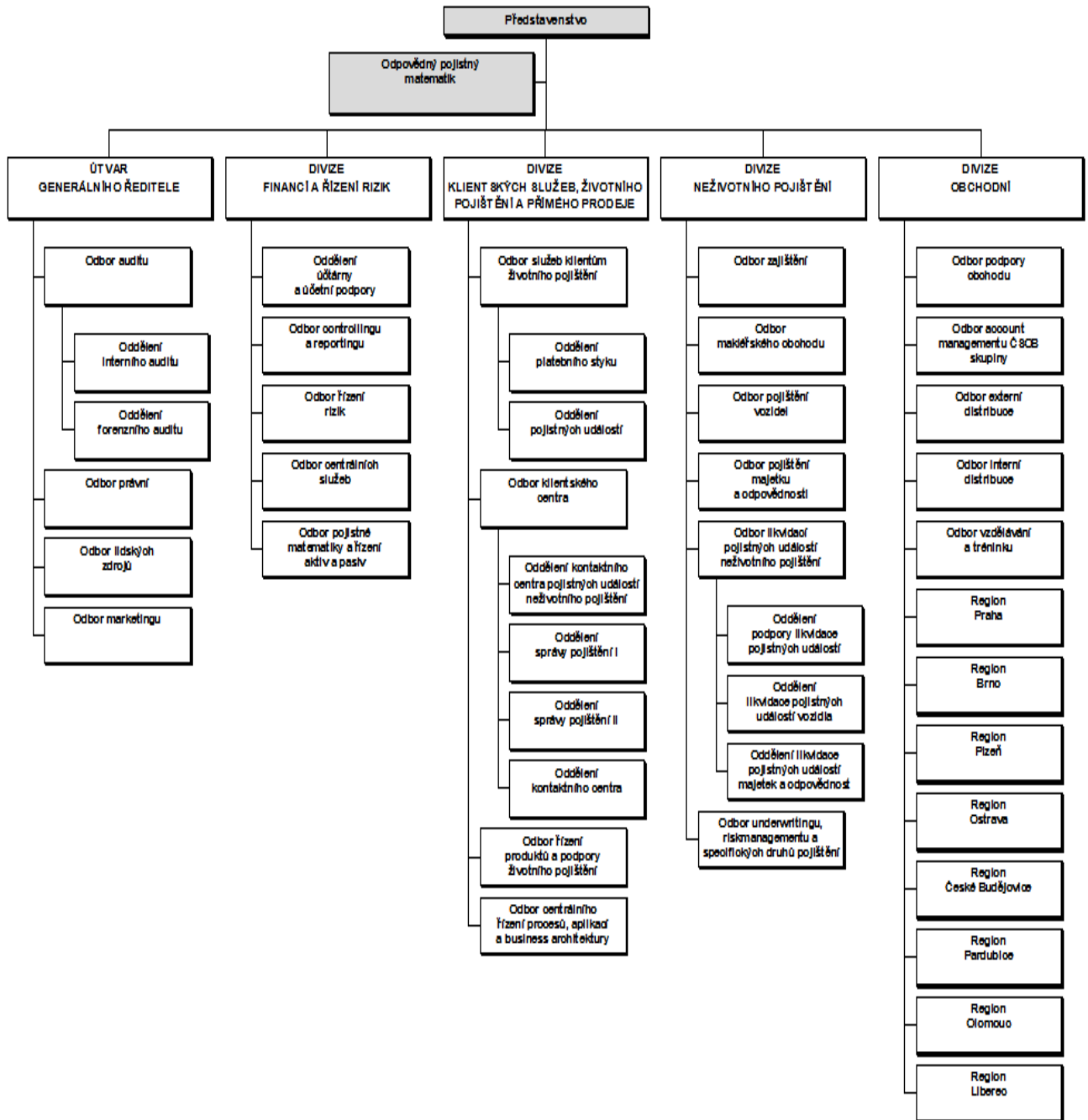
Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami

Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura

Příloha 2: Dotazník

Příloha 1 – Organizační



Příloha 2 – Dotazník

Vážená paní/vážený pane,

mé jméno je Barbora Moravcová a jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci obor Sociologie-Andragogika. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku k mé diplomové bakalářské práci na téma Interní komunikace ve firmě - rozvoj komunikačních kompetencí. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely mé diplomové bakalářské práce. Děkuji za Váš čas.

- I. Prosím, odpovězte na následující dotazy dle Vašeho názoru: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne. Vyberte jednu možnost, kterou zakřížkujte.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
1. Znáte firemní hodnoty?				
2. Shodují se Vaše hodnoty s těmi firemními?				
3. Víte, jaké jsou výsledky firmy za uplynulý rok?				
4. Máte přehled o firemní struktuře?				
5. Víte, na koho se máte obrátit, pokud potřebujete nějaké informace?				
6. Máte pocit, že víte, co se po Vás chce?				
7. Jsou obdržené informace v rozporu s jinými?				
8. Zdají se Vám obdržené informace srozumitelné?				
9. Máte pocit, že jsou informace neúplné?				
10. Jsou informace, které dostáváte aktuální?				
11. Jsou informace potřebné pro Váš výkon doručeny včas?				
12. Máte pocit, že jste někdy informacemi zbytečně zahlcen\ná?				
13. Dostáváte prostor vyjádřit se k firemním záležitostem?				
14. Odpovídá vedení na Vaše návrhy?				
15. Máte někdy obavy říci, co si doopravdy myslíte?				
16. Máte přehled o důležitých rozhodnutích vedení?				
17. Jsou Vám spolupracovníci ochotni podat informace?				
18. Znáte informace o výsledcích své práce?				
19. Máte pocit, že jsou ve vaší firmě časté drby?				
20. Dochází ve vaší firmě ke komunikačním šumům?				
21. Jste spokojen/a s celkovou úrovní komunikace ve vaší firmě?				

- II. Máte pocit, že je třeba zlepšit komunikaci s vaším nadřízeným? Pokud ano, prosím, upřesněte.
- Ne
 - Ano – v čem:
- III. Kde vidíte největší nedostatky v komunikaci u vašeho nadřízeného? Pokud jiné, prosím, vypište.
- Nedostatečný prostor pro zpětnou vazbu
 - Špatné vyjadřovací schopnosti
 - Nedostatečné naslouchání
 - Neumí přijímat argumenty
 - Špatné písemné vyjadřování
 - Nesrozumitelné informace
 - Jiné – vypište:
- IV. Máte pocit, že je třeba zlepšit komunikaci se spolupracovníky? Pokud ano, prosím, upřesněte.
- Ne
 - Ano – v čem:
- V. Co považujete za největší nedostatek v komunikaci na pracovišti? Pokud jiné, prosím, vypište.
- Nedostatek komunikace
 - Neochota komunikovat
 - Špatné vztahy na pracovišti
 - Špatné komunikační zdroje
 - Nedostatečné komunikační dovednosti
 - Jiné – vypište:
- VI. Probíhají u vás ve firmě kurzy zaměřené na rozvoj komunikační kompetence? Pokud ano, prosím, vypište.
- Ne
 - Probíhají, ale neúčastním se
 - Nevím
 - Ano – vypište:
- VII. Myslíte si, že rozvoji komunikace je ve vaší firmě věnován dostatečný prostor?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- VIII. Chtěl byste Vy sám/a absolvovat kurz efektivní komunikace?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- IX. Vnímáte u sebe nějaké nedostatky v komunikační kompetenci? Pokud ano, prosím, vypište.
- Ne
 - Ano – v čem: