

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Efektivní komunikace ve sledované organizaci

Bc. Nikola Vondráková

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Vondráková, DiS.

Podnikání a administrativa

Název práce

Efektivní komunikace ve sledované organizaci

Název anglicky

Effective Communication in a Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané komunikační procesy ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu, jeho vypracování a vyhodnocení, formulace vlastních závěrů a doporučení pro danou organizaci.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

management, koordinátor, komunikace, komunikační proces, model komunikace, komunikační kanály, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační audit

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

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

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

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

KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

LEPILOVÁ, K. *Přesvědčivá komunikace manažera : jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti : vytvořte si image a styl jednání*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2147-4.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

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

VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. Praha: HZ, 1996. ISBN 80-86009-00-9.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 02. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Efektivní komunikace ve sledované organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Janě Horákové za konstruktivní připomínky a vedení diplomové práce a konzultantce Ing. Jitce Jechové za odborné informace a kontrolu diplomové práce.

Efektivní komunikace ve sledované organizaci

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem interní komunikace ve zvolené organizaci. Cílem diplomové práce je vytvořit návrh a doporučení pro zlepšení interní komunikace v organizaci. Toho je dosaženo za pomoci analýzy momentálního stavu vnitřní komunikace.

Práce se dělí na dvě části. V první, teoretické části jsou sepsány pojmy související jak s řízením organizace, tak především s komunikací jako takovou. Hlavní roli zde hraje interní komunikace. V dalších podkapitolách je popsána efektivní vnitropodniková komunikace a také bariéry a konflikty, které způsobuje špatná, neefektivní komunikace v organizaci.

V druhé části diplomové práce je představena sledovaná organizace a její členění. Stěžejními kapitolami praktické části jsou pozorování komunikace zaměstnanců a chodu organizace, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a rozhovor s koordinátorkou výzkumného programu. Díky tomuto komplexnímu výzkumu je provedena analýza interní komunikace. Na základě výsledků analýzy je nakonec zpracován návod a doporučení pro efektivní komunikaci uvnitř organizace.

Klíčová slova: komunikace, verbální a neverbální komunikace, komunikační tok, komunikační proces, interní komunikace, manažer, koordinátor, management, model komunikace, komunikační kanály, organizace, efektivní komunikace, nástroje komunikace, komunikační audit, bariéry komunikace

Effective Communication in a Selected Organization

Abstract

This diploma thesis deals with the topic of internal communication in the chosen organization. The goal of the diploma thesis is to create a proposal and recommendations for improvement of internal communication within the organization. This is achieved by analyzing the current state of internal communication.

The work is divided into two parts. In the first, theoretical part are written concepts related to both the management of the organization and especially the communication as such. Internal communication plays a major role here. The next subchapters describe effective in-house communications as well as barriers and conflicts that cause poor, inefficient communication in the organization.

The second part of the diploma thesis introduces the monitored organization and its breakdown. The major chapters of the practical part are observation of the employees' communication and the running of the organization, the questionnaire survey among the employees and the interview with the coordinator of the department. Thanks to this comprehensive research, an internal communication analysis is performed. On the basis of the results of the analysis, it is finally elaborated instructions and recommendations for effective communication within the organization.

Keywords: communication, verbal and nonverbal communication, communication flow, communication process, internal communication, manager, coordinator, management, communication model, communication channels, organization, effective communication, communication tools, communication audit, communication barriers

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Management	15
3.1.1 Osobnost a vlastnosti manažera.....	15
3.1.2 Manažerské funkce	15
3.1.3 Manažerské styly vedení.....	16
3.1.4 Úrovně řízení	17
3.2 Vymezení pojmu komunikace.....	19
3.2.1 Účel komunikace	20
3.2.2 Manažerská role v komunikaci	20
3.2.3 Komunikace v organizaci	21
3.2.4 Model efektivní komunikace	24
3.2.5 Prvky efektivní komunikace	25
3.2.6 Konflikty	27
3.2.7 Bariéry komunikace	29
3.3 Efektivní interní komunikace	30
3.3.1 Úkoly firemní komunikace	30
3.3.2 Komunikační kanály a nástroje interní komunikace.....	32
3.3.2.1 Formální a neformální komunikační kanály.....	33
3.3.3 Komunikační plán.....	36
3.3.4 Argumentace v komunikaci	37
3.3.5 Komunikační audit.....	38
4 Výzkumná část práce.....	40
4.1 Seznámení se s organizací Národní ústav duševního zdraví.....	40
4.1.1 Organizační členění	41
4.2 Pozorování uvnitř organizace.....	44
4.2.1 Práce koordinátorky výzkumného programu 1	45
4.2.2 Problém komunikace na úrovni koordinátorky výzkumného programu ..	46
4.2.3 Pozorované bariéry ve vnitřní komunikaci	47
4.3 Dotazníkové šetření.....	48
4.4 Znaky respondentů	48
4.5 Závěry dotazníkového šetření	52

4.5.1	Vážený průměr jako metoda popisné statistiky	52
4.5.2	Interpretace dat v dotazníku.....	52
4.5.3	Vyhodnocení výsledků	53
4.5.4	Korelační analýza a její výsledky	69
4.6	Polostrukturovaný rozhovor.....	70
4.6.1	Rozhovor s vybranou osobou – koordinátorkou výzkumného programu. 71	
4.6.2	Vyhodnocení rozhovoru	72
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	74
5.1	Celkové zhodnocení výsledků.....	74
5.2	Návrhy a doporučení na zlepšení efektivnosti interní komunikace	76
5.2.1	Návrhy pro interní komunikaci.....	76
5.2.2	Doporučení z hlediska kanálů a nástrojů komunikace.....	77
5.2.3	Návrhy v oblasti lidských zdrojů	77
5.2.4	Doporučení zamezující vzniku bariér komunikace v organizaci.....	77
5.2.5	Návrhy ohledně zpětné vazby	78
5.2.6	Opatření na straně firemních procesů	78
6	Závěr.....	80
7	Zdroje.....	81
8	Přílohy.....	85

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model efektivní komunikace	24
Obrázek 2 - Hodnocení komunikačních nástrojů v klíčových požadavcích.....	33
Obrázek 3 - Organizační schéma	41

Seznam tabulek

Tabulka 1- Hodnoty váženého průměru	53
Tabulka 2 - Hodnoty popisné statistiky s jejich významem	53
Tabulka 3- Prostředky komunikace v organizaci, komunikace s hlavním vedením	54
Tabulka 4 - Komunikace na úrovni koordinátorů (manažerů)	62
Tabulka 5 - Konflikty a bariéry na pracovišti.....	66
Tabulka 6 – Korelace č. 1	69
Tabulka 7 - Korelace č. 2.....	70

Seznam grafů

Graf 1 – Zastoupení mužů a žen	49
Graf 2 – Věk respondentů.....	49
Graf 3 - Dosažené vzdělání.....	50
Graf 4 - Délka současného zaměstnání.....	51
Graf 5 - Současné pracovní zařazení	51

Seznam rovnic

(1).....	52
(2).....	52

Seznam použitých zkratk

NUDZ (NÚDZ) Národní ústav duševního zdraví

HR Human resource (Personální oddělení)

1 Úvod

Pojem komunikace je chápán z mnoha různých směrů. Psychologové, sociologové i manažeři vytváří pro komunikaci různorodé definice, které se nakonec spojí v jeden celek, čímž je samotný proces komunikace. Komunikace je složitý proces mezi oběma zapojenými stranami. Kdykoli se může v komunikaci objevit bariéra, která komunikaci naruší. A pak dochází ke konfliktům a nedorozuměním. Proto se obecně považuje komunikace za velice citlivý proces. Špatná komunikace může narušit celý vztah mezi lidmi. Je proto na druhou stranu brána jako něco nevyzpytatelného, co může i uškodit. Důležitým pravidlem je udržovat komunikaci efektivní. Učit se naslouchat druhým lidem, snažit se pochopit jejich sdělení, studovat kompetentní zdroje a vyčleňovat dezinformace. Tím se bude člověk držet stále ve středu dění a komunikace pro něj nebude překážkou.

Od začátku komunikace uplynul již dlouhý čas. Nejdříve se lidé dorozumívali nonverbálně, později přišla slova. Slova se spojila do vět a z vět se utvořila komunikace. Mezitím ale uběhlo mnoho času a lidé začali být produktivnější. Zatímco dříve trvala komunikace třeba půl roku, dnes stačí zvednout telefon, napsat e-mail nebo pustit příslušný software na počítači a sdělení je okamžité. To sebou také ale přináší problémy. Čím rychleji člověk může komunikovat, tím více se dopouští chyb a nepromyšlených sdělení. Komunikace se tak stává neefektivní.

To samé platí i pro interní komunikaci v jakékoli organizaci, firmě, podniku či společnosti. Její role v managementu je nepopíratelná. Jejím úkolem je dostávat informace od nadřízených k podřízeným a obráceně nebo od kolegy ke kolegovi a neztratit přitom žádnou důležitou část sdělení. Což je poměrně těžké, protože společnost žije v době, kdy se všechno velmi rychle mění a správné informace jsou často spíše vzácností. Každá organizace proto analyzuje interní komunikaci a zjišťuje, kde se nachází nedostatky. Ty se poté snaží organizace napravovat. Analýzu komunikace většinou provádí manažer nebo celé oddělení, které se zabývá nastavením procesů v komunikaci, zabývá se nástroji komunikace a kanály, přes které komunikace běží. Také toto oddělení nebo manažer vytváří strategii a plán pro efektivní komunikaci, kterou se zabývá tato diplomová práce.

V organizaci je důležitá také práce středního managementu. Součástí jejich práce je spojovat řadové zaměstnance a vrcholový management. I zde hraje velkou roli předávání

informací. Na kvalitě těchto předaných informací často stojí výsledky celé organizace. Je tedy důležité, aby zaměstnanci uměli předávat správné informace, v dostatečném množství, ve správný čas a správnému zaměstnanci nebo manažerovi. Manažer se potom stará o to, aby informace urovnal, zkontroloval a poslal dál nebo je ještě upravil. Také díky tomu, že každý v organizaci umí zformulovat svá sdělení, se stává komunikace efektivní. V organizaci by se nemělo zapomínat ani na zpětnou vazbu, která vypovídá o tom, jak byla informace pochopena. Pokud dojde ke shodě obou stran, může se komunikace považovat za správnou. A i proto se komunikace stává jednou z nejdůležitějších součástí organizace.

Práce středního managementu je důležitá ještě z jiného úhlu pohledu. V případě této diplomové práce jsou to koordinátoři. To jsou zaměstnanci, kteří se starají nejen o předávání informací, ale také o podřízení. Jsou to lidé, kteří vyslechnou stížnosti a prosby ostatních a předávají je dál. Jsou to lidé, kteří jsou pro ostatní vzorem a svou práci berou vážně. Jsou disciplinovaní a jsou ukázkou toho, jak by se měl každý v organizaci chovat a jak by měl jednat. Koordinátoři jsou lidé na svých místech a díky nim je práce v organizaci i komunikace s vedením jednodušší.

Na závěr je dobré podotknout, že komunikace je velmi důležitá součást každého pracoviště a to, jak bude efektivně fungovat, se promítne do chodu celé organizace. Je proto dobré mít na paměti, že se musí budovat dobrá komunikace, která záleží na zaměstnancích, manažerech a hlavním vedení. Komunikace se následně také musí sledovat a vylepšovat. Tím bude celá organizace lépe v budoucnu prosperovat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jaký vliv mají překážky v komunikaci pro efektivní komunikaci v procesu řízení ve vybrané organizaci. Dílčími cíli je prostudovat teoretické podklady. Zpracovat literární rešerši na dané téma. Na základě vyhodnocení vlastního výzkumu formulovat vlastní závěry v podobě návrhů a doporučení změn pro interní komunikaci v dané organizaci. Sledovanou organizací je Národní ústav duševního zdraví.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělaná na dvě části.

První část je teoretická a obsahuje poznatky ze studia odborné literatury, cizojazyčných publikací a internetových zdrojů. Teoretická část práce přináší komparace různých autorů v oblasti managementu, organizování, komunikace a její efektivnosti nebo bariér a konfliktů.

Praktická část práce je další částí diplomové práce. Ta je založena na vlastním výzkumu a závěrech. Celý výzkum, jak pozorování, dotazníkové šetření, tak i řízený rozhovor probíhal ve státní organizaci Národní ústav duševního zdraví.

Jako první bylo provedeno pozorování chování a komunikace zaměstnanců. To započalo 1. října 2018 a koncem prosince téhož roku bylo ukončeno. Na základě vnitřního pozorování byl poté sestaven dotazník.

Dotazník byl vytvořen na portálu Google a za pomoci interního e-mailu byl rozeslán link mezi zaměstnance. Dotazník nebyl určen pro hlavní vedení, tedy ani pro grantové oddělení, účtárnu a zaměstnance HR. Tito lidé byli z výzkumu vyřazeni, nebyli cílovou skupinou dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 35 uzavřených otázek a několik otázek, které sloužily pro identifikaci respondentů. Styl otázek byl stejný a u každé otázky mohl respondent vybrat jednu z odpovědí Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne. Dotazník byl rozdělen na tři části. V první části byla zkoumána komunikace s vedením a sdělovací prostředky, v druhé části byla zkoumána spolupráce s koordinátorem, neboli se středním

managementem v organizaci. Třetí sekce se zabývala bariérami a konflikty ve vnitropodnikové komunikaci. Celkem se vrátilo 61 odpovědí, které byly také vyhodnoceny za pomoci programu Microsoft Excel. V diplomové práci byla také použita popisná statistika. Vážený průměr posloužil pro nalezení nejčastější průměrné odpovědi. Korelační analýza vyzkoumala míru závislostí jednotlivých otázek. Výsledky korelační analýzy jsou popsány v praktické části. Zároveň je dotazník spolu s tabulkami váženého průměru a korelační analýzy umístěn v přílohách práce.

Poslední částí výzkumu byl polostrukturovaný rozhovor. Podle výsledků pozorování a odpovědí z dotazníku bylo navrženo několik otázek, které byly zodpovězeny vybranou osobou. Po vyhodnocení rozhovoru byl celý výzkum celistvý.

Po provedení rozhovoru a jeho vyhodnocení, byl celkově vyhodnocen celý výzkum a na základě těchto výsledků, byly navrženy opatření a změny ve vnitropodnikové komunikaci, aby došlo k lepší funkčnosti komunikace.

Při vyhodnocování výzkumu byly použity tabulky a koláčové grafy. Vše je řádně očíslováno, popsáno a interpretováno.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Proces, který zahrnuje neustálé plánování, organizování, vedení pracovníků, jejich kontrolování, vede k dosažení nejednoho cíle organizace. Tento proces je nazýván management nebo česky řízení. Pojem management je poměrně nový, avšak procesy, které se za tímto slovem skrývají, tu jsou od nepaměti. (Bělohlávek a kol., 2006)

3.1.1 Osobnost a vlastnosti manažera

“Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.”
(Lojda, 2011, str.10)

Osobnost manažera v sobě ukrývá řadu znalostí, metod a technik, které nejenže musí manažer znát, ale musí je umět také aplikovat. Těmto znalostem se říká tvrdé dovednosti. Člověk, který dělá práci manažera, musí ovládat zároveň dovednosti měkké, kam patří vedení pracovníků. Zvládnutí těchto dovedností je samozřejmostí, ke které se připojuje nutnost, být stále připraven učit se něčemu novému. Ale ani ochota učit se novým věcem nedělá z člověka manažera. Nejdůležitějším aspektem pro práci manažera jsou lidské kvality. Pracovník, který není schopný sebepoznání či sebereflexe, není dobrým kandidátem na místo manažera.

Organizace předpokládá, že manažer si umí u svých kolegů vybudovat respekt a zároveň jim umí naslouchat. Pokud si manažer takové chování osvojí, ostatní pracovníky poté lépe motivuje v práci a zvládá zvýšit pracovní výkon. V případě, kdy člověk splňuje tyto požadavky, je vhodným kandidátem na manažera a firmy si ho budou dobře cenit, protože zvládne plnit zadané cíle. (Lojda, 2011)

3.1.2 Manažerské funkce

Jak již bylo výše zmíněno, mezi manažerské funkce předně patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Tyto části manažerské práce se navzájem prolínají a jsou na sobě závislé. Jedno nemůže fungovat bez druhého. Je na každém manažerovi, které části věnuje

více času. Záleží to na mnoha faktorech, např. na schopnostech manažera, jeho osobních preferencích nebo dokonce na požadavcích organizace, ve které manažer pracuje. (Bělohlávek a kol., 2006)

Plánování je aktivitou, při které se manažer rozhoduje, který úkol má přednost a podle toho sestavuje realizační plán, který pomůže dosáhnout vytyčených cílů. Manažer může dle organizační úrovně v organizaci rozhodovat o plánech strategických, taktických či operativních, také může vytvářet plány dlouhodobé či krátkodobé.

Organizování znamená delegovat úkoly pracovníkům nebo celým úsekům organizace. Koordinovat činnost pracovníků, přidělovat a distribuovat jim zdroje, které jsou důležité k uskutečnění těchto činností, to vše je proces organizování. Všem pracovníkům pomáhá organizování uvědomit si místo v procesu řízení organizace a osobní přínos k úspěšnému plnění cílů.

Vedení je další důležitou součástí práce manažera. Slouží k motivaci a ovlivňování pracovníků. Manažer tímto procesem vede pracovníky k lepšímu výkonu, vyššímu nasazení a usměrňuje jejich přístup v plnění úkolů.

Kontrolování neslouží jen k porovnání práce podřízených, ale také pro porovnání práce samotného manažera. Vyhodnocení informací a konečné srovnání s plánovanými cíli naznačuje, zda některá rozhodnutí manažera byla chybná nebo nedostatečně splněná. To vede k závěru, že organizace jako celek musí své aktivity přehodnotit a zlepšit. Nastane-li situace, že všechna rozhodnutí a koordinace organizace byla správná a bezchybná, pak je závěr kontroly pozitivní. A to je také cíl, kterého chce každý manažer dosáhnout. (Bělohlávek a kol., 2006)

3.1.3 Manažerské styly vedení

Manažerské styly souvisí s vedením pracovníků. Vedení neboli vůdcovství je účelný styl ovlivňování pracovníků tak, aby splňovali firemní cíle. K tomu, aby manažeři mohli vést a řídit pracovníky, slouží dvě dovednosti. Je jimi energie, která v sobě ukrývá motivaci,

elán a umění zaujmout a poté usměrnění této energie, která tak získá správný směr, zdroj a cíl.

Manažerské styly vedení se dělí na autokratický, byrokratický a demokratický styl.

Autokratický styl vedení znamená, že manažer rozhoduje o důležitých záležitostech sám, uděluje příkazy, nenaslouchá pracovníkům a očekává okamžité plnění zadaných úkolů.

Demokratický styl vedení znázorňuje partnerský vztah, kde každý může mít návrh, má v organizaci slovo a volně se vyjadřuje k cílům organizace.

Byrokratický styl vedení označuje takové manažery, kteří předávají nařízení shora svým podřízeným, kontrolují, zda jsou plněny nařízení a svou práci dělají jako realizátoři těchto nařízení.

Často se mylně vykládá, že jeden nebo druhý styl vedení je špatně. Je to právě naopak, každý z těchto stylů zaujímá své místo přesně ve stanovený okamžik života firmy. Nelze proto říci, že by některý styl byl horší nebo lepší. (Obst, 2006)

3.1.4 Úrovně řízení

Pro úrovně řízení má Blažek (2014) vymezení: nejnižší manažer, střední manažer a vrcholový manažer neboli top manažer. Práce těchto manažerů je rozdílná, ale dohromady tvoří důležitou součást organizační struktury.

Na nejnižším stupni řízení pracují manažeři neboli vedoucí pracovníci. Manažeři první linie jsou v neustálém kontaktu s výkonnými pracovníky. Mezi manažery této úrovně se mohou objevovat primáři, vedoucí kateder, vedoucí galerií, vedoucí grantů nebo třeba mistři ve výrobních podnicích. Tato úroveň manažera může být velice rozdílná na charakter práce, jak uvádí výše uvedený výčet.

Mezi nejnižšími manažery a top manažery jsou umístěni manažeři středního stupně řízení. Ti plní funkci „převodových pák“ mezi ostatními úrovněmi. Je to také poměrně různorodá a početná skupina vedoucích pracovníků, např. koordinátoři výzkuného projektu.

Posledním a nejvyšším článkem je top management neboli vrcholový manažer. Tito manažeři řídí celou organizaci. Bývají to ředitelé, kteří organizaci reprezentují u dodavatelů, bank, zákazníků, ale především také u majitelů. U malých organizací je možné se setkat s tím, že ředitel je také zároveň majitelem organizace. Ve velkých organizacích jsou tyto stupně rozděleny.

Tendence dnešní doby naznačují, že se styl řízení mění a kvůli velkému aplikování informačních technologií, pomalu střední management ztrácí důležitost. I z tohoto důvodu se tak posouvají pozice manažerů nejnižší úrovně řízení. Ti se tak daleko více spojují s výkonnými pracovníky. Zatímco střední management ztrácí sílu, top management naopak roste na významnosti a náročnosti v otázkách strategie obrovskou rychlostí rozvíjející se organizace. (Blažek, 2014)

Rozdělení, které uvádí Blažek (2004), není jediné možné. Vysušil (1996) sděluje další typy vnitřní organizační struktury:

- Liniová
- Štábní
- Funkcionální
- Liniově-štábní
- Divizionální
- Projektová
- Maticová

Pro potřeby této diplomové práce zde bude uvedena struktura **liniově-štábní**.

Tato struktura propojuje strohý styl vedení liniové struktury s nedostatkem řízení, které vzniká u štábní struktury. Dohromady tak tvoří celek, který je akceschopné povahy. Tato

struktura se stala historicky nejlépe udržitelnou strukturou vedení pracovníků. V České republice se téměř každý podnik nebo organizace snaží využít podobu liniově-štabní struktury. Zároveň se každá organizace snaží eliminovat její nedostatky a nevýhody.

V organizaci s touto podobou vedení existuje štabní útvar a liniový útvar. Štabní útvar má možnost metodického neboli poradního hlasu. Liniový útvar tento pokyn štabního útvaru schválí a předá ho jako liniový příkaz svým podřízeným.

Jednou z nevýhod této struktury je až přehnaná byrokracie, která lpí na určité struktuře podniku a jeho vedení. Časem ztrácí na objektivitě a je rychle přežilá. (Vysušil, 1996)

Pro potřeby této diplomové práce je podkapitola Úrovně řízení důležitá. Čtenáři napomáhá pochopit specifika v komunikaci na různých úrovních řízení, díky čemuž poté práce působí komplexněji.

3.2 Vymezení pojmu komunikace

„Komunikace není všechno, ale je za vším.“ (Vymětal, 2008, str.9)

Komunikace má mnoho významů a je popisovaná v literatuře pro manažery, psychology nebo sociology. Je důležitou součástí lidského života a proto je zkoumána jako něco křehkého, co ale zároveň umí život obohatit nebo mu udělit pořádnou lekci.

Komunikace znamená přenos informací. V managementu tento pojem znamená proces. Zapojuje se do něj odesílatel i příjemce. Těmito subjekty mohou být manažeři, ředitelé, ale mohou jimi být i zákazníci nebo dodavatelé. Komunikace také napomáhá podniku dosahovat cílů a manažerovi aplikovat manažerské funkce. Proto je vždy důležité, zvolit správný komunikační kanál.

V dnešní době jsou organizace zaplavovány informacemi. Vše probíhá rychleji, je nutnost, aby se informace dostávaly ke správným lidem včas nebo ještě o trochu dříve. Z toho potom plynou následky v podobě dezinformací. Proto se v organizacích klade důraz

na kvalitu nikoli na množství informací. V tomto bodě je opět důležitá práce manažera. Musí si vytyčit, které informace jsou důležité, a které nikoli. (Wehrich, 1998)

3.2.1 Účel komunikace

V běžné komunikaci je hlavním účelem, aby sdělení došlo svého cíle, kde bylo správně pochopeno a následná reakce došla zpět v nezměněném charakteru iniciátorovi sdělení. Díky tomuto procesu se lidé mohou dorozumívat o všech důležitých záležitostech ve svém životě. (DeVito, 2008)

Pro potřeby vnitropodnikové platí, že je účelem komunikace co nejefektivnější využití zdrojů, které byly vloženy do rukou manažera. Efektivním použitím zdrojů tak vzniká hodnota určitého zboží nebo služby pro zákazníka. Jakékoli špatné rozhodnutí vede ke snížení kvality výsledného produktu. Proto je účel komunikace velice důležitý. (Janda, 2004)

3.2.2 Manažerská role v komunikaci

Mezi manažerské role se řadí např. rozhodování. To je složitý proces, kde se zkoumají vždy minimálně dvě varianty ukončení problému. Jednou z nich je varianta, kdy se problém nevyřeší nebo se vyřeší, ale v neprospěch organizace. Důležitější variantou pro správný chod podniku je však úspěšně vyřešený problém. Manažer tak neustále bilancuje mezi různými rozhodnutími. Manažer by měl problém poznat tak, že si položí jednoduchou otázku. „Je skutečný stav podniku stejný jako stav žádoucí?“ Pokud ne, jde o problém, který je nutný vyřešit. (Fotr, 2003)

Fotr (2003) uvádí členění rozhodovacích procesů, které zajišťují zvládnutí téměř jakéhokoli nedostatku v organizaci:

- Identifikace neboli sběr a vyhodnocení informací o problému
- Analýza a formulace vyplývající z hlubšího poznání problému
- Stanovení kritérií, podle nichž se budou hodnotit navržená řešení
- Tvorba variant pro správně vyřešení problému
- Stanovení důsledků jednotlivých variant řešení

- Hodnocení důsledků pro seřazení výhodnosti navržených řešení
- Realizace nejlepší vybrané varianty
- Kontrola dosažených výsledků při realizaci řešení

Manažer musí zvládnout velkou škálu různých úkolů. A pokud mu záleží na blahu organizace, řídí se manažerským rozhodováním. Efektivní komunikace vzniká za stejných rozhodovacích procesů, proto je důležité, aby je manažer znal a prakticky využíval.

3.2.3 Komunikace v organizaci

Komunikace se člení podle jednotlivých forem na verbální a neverbální část. Verbální část komunikace je jazyk a to jak v mluvené formě tak v psané. Verbální složka je ale pouze malou částí celé komunikace. (Tinková, 2010)

Neverbální část komunikace tvoří většinu sdělovaného. Pohyby těla tvoří asi 55%. Nonverbální komunikace je doprovázena ústním projevem a je obvykle pravdivější, než to, co řečník sděluje. V této komunikaci hraje roli tělo člověka. Do neverbální části komunikace se řadí gestika, mimika, kinetika, posturologie, kinezika a haptika. (Sperandio, 2008)

Druhy komunikace jsou další nedílnou složkou práce každého manažera. A mezi všemi druhy je dobré zmínit přímou a nepřímou komunikaci, individuální a skupinovou komunikaci nebo také formální a neformální komunikaci.

S přímou komunikací, která je nejčastěji spojována s rozhovorem nebo besedou a s nepřímou komunikací, kterou se vyznačuje telefonní rozhovor nebo videokonference, se manažer setkává každý den. Často jsou také používány obě formy v jeden moment. Součástí jeho práce je také individuální a skupinová komunikace, které musí oddělovat. Protože, co lze vyjádřit pro jedince, nelze vyjádřit většinou pro celou skupinu a naopak. (Vymětal, 2008)

Formální komunikace se používá pro informování nového zaměstnance na pracovišti. Díky formální komunikaci se zaměstnanec rychleji začlení do fungování organizace a lépe

pochopí firemní procesy. Zaměstnanec tak nabude rychlejší pocit sounáležitosti s firmou a alespoň ze začátku tím bude motivován pro lepší pracovní výkony.

Neformální komunikace se používá na pracovišti mezi kolegy a zaměstnanci. Uvolňuje atmosféru, přináší odpočinek od práce a konvencí. Díky tomu, že se na tento druh komunikace nekladou žádné specifické nároky a existuje v každé společnosti, přispívá k lepším kontaktům mezi zaměstnanci. Zároveň se také dá využít nekale. Touto komunikací se mohou šířit pomluvy a nepravdivé informace. (Vymětal, 2008)

Mezi typy komunikace se řadí jednosměrná a oboustranná komunikace. Jednosměrná komunikace je spojována s intrapersonální komunikací, kdy manažer přemýšlí o informacích, které má a sám sobě je řečníkem i posluchačem. Oboustranná komunikace se potom používá při interpersonální komunikaci, kdy manažer mluví s nějakou další osobou a vyměňují si své poznatky, naslouchají si a diskutují. Díky globalizaci přibyl ještě jeden typ a tím je masová komunikace probíhající skrz massmédiá, kterými jsou noviny, televize a v dnešní době především internet. Ten umožňuje rozptýlení informací po celém světě, což je mnoho příjemců a jeden zdroj. Komunikace v našem jazyce nebo v různých jazycích je také typem komunikace. Přičemž komunikování v různých jazycích s sebou nese i etické a kulturní problémy, kterým se musí manažer vyvarovat. (DeVito, 2008)

Weihrich (1998) popisuje směry komunikace. Uvádí, že v každé organizaci, pokud správně funguje, proudí komunikační tok mnoha směry. Ale nejvíce se apeluje na organizaci ze shora-dolů. A proto, že z této komunikace mnohdy přicházejí problémy, vznikly také další směry komunikace. Jednou z nich je právě komunikace probíhající zdola-nahoru, neboli informace přicházejí od podřízeného k vedoucímu. Dalším způsobem je i horizontální komunikace, která probíhá mezi pracovníky na podobné nebo stejné úrovni řízení. Poslední variantou, kterou zmiňuje Weihrich, je komunikace příčná. Ta propojuje různé organizační úrovně a není zde známý žádný přímý organizační vztah.

Dva nejčastější komunikační toky jsou popsány následovně:

Komunikace shora-dolů

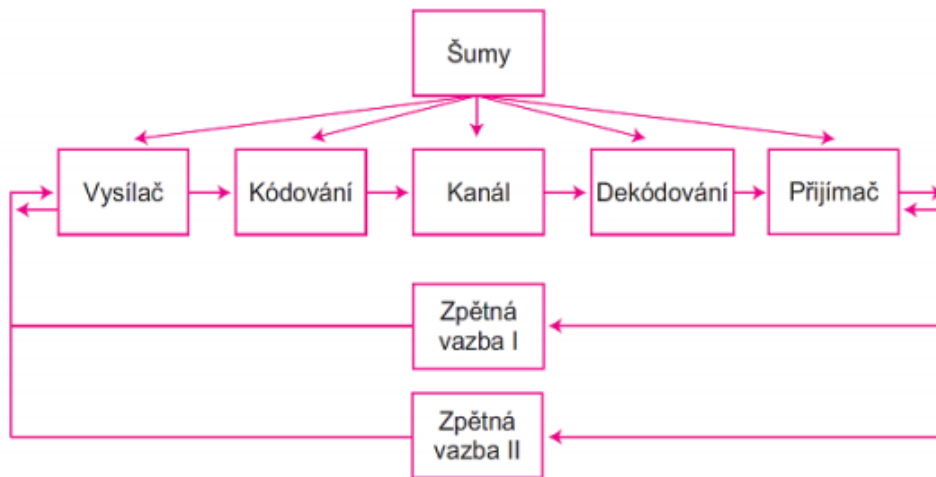
Tato komunikace vychází z uzpůsobení organizace, tedy od vyšších pozic k těm nižším. Komunikace tohoto typu často funguje u organizací s autoritativním vedením. Především instrukce, rozhovory, schůzky anebo i pomluvy probíhají u této ústní komunikace. V této komunikaci někdy dochází ke ztrátě informací nebo dezinformacím. Bez řádné zpětné vazby vedení nemůže vědět, zda instrukce, informace a další důležitosti dorazily na správné místo a zda byly prostudovány těmi, kterým byla sdělení určena. Také proto komunikace shora-dolů vyžaduje čas. Ten však často chybí. Proto je logickým závěrem, že manažeři chtějí, aby byla sdělení předávána rovnou těm, kteří je mají dostat.

Komunikace zdola-nahoru

Komunikace zdola-nahoru probíhá od nejnižších pracovníků, přes vyšší manažery až po nejvyšší nadřízené v organizaci. Komunikace zdola-nahoru funguje u organizací s demokratickým vedením. Typickými prostředky využívanými u této komunikace jsou různá hlášení, podávání návrhů, stížnosti, konzultační schůzky, skupinová jednání a další. Tento typ komunikace se také neobejde bez nevýhod. Jednou z nich jsou manažeři, kteří sami určují, jaké informace jsou dobré k poslání dál a jaké nikoli. Z toho poté vznikají horší problémy, protože nic netušící vedení nemůže řešit nastalé problémy. (Wehrich, 1998)

3.2.4 Model efektivní komunikace

Obrázek 1 - Model efektivní komunikace



Zdroj: Model komunikace (Janda, 2004, str. 106)

Vytvořený obrázek slouží jako přesný model toho, co se v komunikaci odehrává. Komunikace je stále se opakující proces, který má své úkoly. Na začátku stojí odesílatel zprávy, poté přichází přenos toho sdělení nějakým vybraným kanálem. Když odesílatel informace svoji zprávu pošle, zakóduje ji. Tato zpráva pak dorazí příjemci, který musí zprávu rozklíčovat. A tam nastává problém, protože příjemce může díky různým šumům pochopit zprávu jinak, než ji odesílatel myslel.

Úkolem příjemce je zamyslet se nad obsahem sdělení, správně jej pochopit a poslat zpětnou vazbu. Tam se poté odehrává další dekódování a rozklíčování sdělení. Aby mohla takto komunikace fungovat, soulad musí nastat na obou stranách komunikačního toku. Pokud tomu tak není, komunikace přestává být efektivní. Jaké prvky využít, aby komunikace byla lepší, pojednává podkapitola 3.4.4 Prvky efektivní komunikace. (Janda, 2004)

Podle DeVito (2008) se dají rozdělit různé druhy šumů v komunikaci:

Fyzický šum – tento šum se projevuje jako hluk na pracovišti – zvonění telefonu, zapnutý počítač, hlučné rádio, špatně čitelné sdělení, zatmavené brýle při komunikaci, ztráta signálu při hovoru a podobně.

Fyziologický šum – projevuje se jako handicap u řečníka nebo posluchače. Handicap může být zakódován ve sluchu, zraku nebo je způsoben špatnou artikulací a dalšími poruchami řeči.

Psychologický šum – vzniká na základě předsudků, nedůvěry nebo emocí. Jde o nesoulad mezi řečníkem a posluchačem. Nejsou schopni pochopit sdělení toho druhého jako čistý fakt. Často se do pochopení vkrádá nějaký emocionální problém, který je spojen s druhou osobou v komunikaci.

Sémantický šum – Zde se jedná o význam slov. Odesílatel a příjemce jinak chápe sdělované informace. Příčinou toho může být akcent, dialekt, cizí názvy nebo odbornosti v komunikaci. Důsledkem je nepochopení obou stran a komplikace.

3.2.5 Prvky efektivní komunikace

Efektivní komunikace je pro organizaci důležitým faktorem pro její fungování. Vymětal (2008) uvádí, že pro úspěch v jednání firmy s klientem je pouhých 15% založeno na odborných znalostech, zatímco zbylých 85% tvoří umění komunikovat. Zároveň dodává, že efektivní komunikace musí vždy splňovat určité základní požadavky (Vymětal, 2008, str. 27):

- *Zřetelnost*
- *Stručnost*
- *Správnost*
- *Úplnost*
- *Zdvořilost*

Aby mohla být komunikace efektivní, musí být v organizaci nastaveny principy, které efektivní komunikaci umožňují, zároveň předvídají a eliminují možné problémy. Holá (2008) popisuje faktory, které efektivitu ovlivňují a nastavují jakýsi rámeček, který je zachován v komunikaci celé organizace.

Podle Holé (2008, str. 64, 65) jsou to následující faktory:

- *Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách;*
- *jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie;*
- *jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy; definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů podnikání;*
- *deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci;*
- *nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a o finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další;*
- *efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations;*
- *komunikační kompetence manažerů;*
- *otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu;*
- *technologie-nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.*

Tyto prvky se vzájemně doplňují, ovlivňují, prolínají. Neexistence jednoho zapříčiní neefektivitu komunikace v organizaci. Pro tu je dále důležité nastavení principů, mezi kterými jsou uvedeny partnerství, vzájemná prospěšnost, otevřenost, spravedlnost a morální autorita. Od těchto principů se odvíjí atmosféra v organizaci a od atmosféry se odráží práce a komunikace všech pracovníků. Firmy chtějí prosperovat, a proto se snaží o co nejlepší nastavení principů. (Holá, 2011)

Na efektivitu komunikace se dá také dívat ze strany manažera. Lepilová (2008, str. 115) uvádí sedm efektivit komunikace:

- *Usmívejte se;*
- *zajímejte se upřímně o lidi;*
- *pamatujte si jména lidí;*
- *přimějte druhé, ať o sobě hovoří a pozorně je poslouchajte;*
- *hovořte o tom, co zajímá druhé;*
- *podněcujte druhé k pocitu, že jsou důležití;*

- *Nemanipulujte lidmi.*

Na druhou stranu, pokud má být komunikace efektivní, musí se manažer naučit tzv. filtrování. V podstatě jde o to, že z komunikace manažer vybere pasáže, které jsou důležité pro řešený problém, a zbytek sdělení ponechá bez reakce. Zbaví se tak nic neříkajících sdělení, díky čemuž není manažer zahlcen a snáze pochopí správnou podstatu předávaných informací. (Murphy, 1998)

V efektivní komunikaci hraje roli také čas. Přehnané kontrolování e-mailu, dlouhý telefonní rozhovor, který už dávno není pracovní záležitostí, je jen jednou z mnoha překážek v efektivní komunikaci s ohledem na čas. Ludden pro efektivní komunikaci doporučuje, připravit se předem na rozhovor, schůzi, videokonferenci. Příprava z hlediska času působí později efektivně. Čas pomáhá také určovat termíny odevzdání projektů nebo přesné zahájení schůzí, díky čemuž působí kromě komunikace, efektivně i organizační procesy. (Ludden, 2002)

Všechny tyto poznatky jsou důležitou součástí komunikace a práce manažera.

3.2.6 **Konflikty**

Jedním z hlavních problémů v komunikaci jsou konflikty. Tyto situace vznikají tehdy, když účastníci považují potřeby, cíle nebo hodnoty jiných účastníků za neslučitelné se svými. Konflikty tak mají za následek zvýšení hladiny stresu a napáchání větších někdy až fatálních škod. (Urban, 2004) Na druhou stranu, dobře zvládnutý konflikt je hybnou silou organizace. Bez konfliktů by nedocházelo k žádnému vývoji. (Plamínek, 2011)

Konflikty se v odborných kruzích rozdělují do několika kategorií. Podle toho, zda se jedná o konflikt psychologický a také podle toho, zda se jedná o konflikt s vícero lidmi. Konflikty jsou tak intrapersonální, interpersonální, skupinové konflikty a meziskupinové konflikty.

Intrapersonální konflikty - Jedná se o konflikt vnitřní, tedy osobní konflikt. Kde hrají roli dva anebo více aspektů, které se střetávají, a člověk je kvůli nim vnitřně zneklidněn. Mohou to být sny, cíle, hodnoty nebo potřeby.

Interpersonální konflikty - Jedná se o konflikt mezi dvěma lidmi.

Skupinové konflikty - Jedná se o konflikty, které vznikají uvnitř nějaké skupiny, např. skupiny zaměstnanců.

Meziskupinové konflikty - Jedná se o konflikty, které vznikají mezi dvěma různými skupinami, např. pro jednu skupinu je důležitá osobní komunikace a pro druhou je důležitá e-mailová komunikace a každá skupina se snaží prosadit si svou. (Křivohlavý, 2008)

Křivohlavý (2008) kromě tohoto důležitého rozdělení uvádí ještě další, podrobnější rozdělení:

Konflikty představ

Každý člověk má určité představy, jak se má co dělat, jak má určitá práce vypadat nebo jak se má člověk chovat. Jenomže každý člověk má svou představu. A na základě nich vznikají právě tyto konflikty. Dají se ale rozklíčovat a existuje k nim i řešení. Pokud je člověk vnímavý, zjistí, že jde o tento typ problému a k druhému člověku bude přistupovat jinak. S pomocnými otázkami: „Co si pod tímto slovem představujete?“ nebo „Co myslíte tím, když říkáte...?“ je pravděpodobné, že lidé dojdou ke vzájemné shodě nebo kompromisu.

Konflikty názorů

Stejně jako představy, tak i názory mohou být dílem konfliktu. Názor je osobní stanovisko nebo hledisko na danou věc, které člověk prosazuje. Názory se objevují v pracovních organizacích poměrně více, než představy. A proto se s nimi zachází jinak. Pokud dojdou dva zaměstnanci do konfliktu názorů, vyhledají odborníka na jejich problém. Pokud není takový odborník přítomen, zaměstnanci se musejí podívat do vnitřních nařízení a předpisů, kde je dáno stanovisko. Toto rozuzlení konfliktů funguje především v organizacích, kde je velice důležité se dohodnout.

Konflikty postojů

Postoj by se dal definovat jako emoce. Některé věci se člověku líbí, jiné zase ne. Lidé nejsou ke svému životu nebo událostem okolo sebe lhostejní. To je také základní rozdíl oproti konfliktu názorů, kde jsou hlavní argumenty. Konflikty tohoto typu vznikají právě proto, že argumenty už nestačí. Pokud se člověk dostane třeba i na pracovišti do tohoto konfliktu, musí být na pozoru. Řešením je často hlídání nejen toho, co člověk řekne, ale především toho, jak u hádky vystupuje. Mimika, gestika, zabarvení hlasu a intonace často dokáží takové situace napravit.

Konflikty zájmů

V tomto případě se dá zájem definovat jako duel nebo souboj. Konflikty zájmů bývají ty nejhorší a většinou i zdraví neprospěšné. Každý člověk má jiný zájem. A někdy to dopadne tak, že se srazí u dveří do výtahu a nechtějí se navzájem pustit. Nebo mají rozdílné zájmy na tom, jak by se měla organizace vést a jeden svůj názor prosadí a druhý ne. I s tímto druhem konfliktu se dá pracovat. Ale je to opravdu složité, dokonce i psychologové se stále snaží přijít na dobrý návod, jak takový konflikt řešit. (Křivohlavý, 2008)

3.2.7 Bariéry komunikace

Bariérou komunikace se rozumí jistý druh překážky, který vzniká v procesu komunikace. Pro lepší chápání jednotlivých bariér, jsou rozčleněny do kategorií. Bariéry jsou tedy fyzické, fyziologické a sémantické. Dále se pak ještě rozdělují na externí a interní bariéry. Snahou každého manažera je tyto nesnáze zmapovat a eliminovat. (Vymětal, 2008)

Subjektivita účastníků mezilidské komunikace, to je to, co často způsobuje bariéry v další komunikaci. To, jakým způsobem jsou informace vnímány a interpretovány, může zapříčinit jejich rozdílný výklad. Záleží tedy na osobnosti člověka, jak si komunikaci vyloží. U osobnosti člověka jsou důležitými aspekty: temperament, charakter, zkušenosti či znalosti jazyků a další dovednosti. V komunikaci mohou hrát roli i kultura, etnikum nebo náboženství, se kterými je nutno se seznámit, aby nedošlo právě ke komunikační bariéře. Tyto interní bariéry nejsou jednoduše překonatelné.

Na druhé straně stojí bariéry externí. Dají se lépe předvídat a odstranit. Je to nejčastěji hluk okolního prostředí, zmizení signálu na telefonu a následná ztráta spojení, či špatně zvolený druh oblečení. (Lepilová, 2008)

Mikuláščík (2010) dále upozorňuje na bariéry, jako jsou nezvyklé prostředí pro vyjednání. Tam hraje roli rozestavení nábytku, okna, stůl. Prostředí díky tomu může působit tak moc oficiálně, že partner v komunikaci ztratí zájem o další rozhovor. Uvádí také, že vyrušování někým třetím působí zpravidla rozrušujícím dojmem. Člověk nemusí ani mluvit, stačí, když je v místnosti, aby narušil rozhovor. Posledním uváděným jsou organizační bariéry. Ty jsou způsobeny samotnou organizací a jejím vedením. Pokud je v organizaci např. nastaveno hierarchické posílání e-mailů, chybí zde většinou zpětná interakce, která je tolik důležitá pro top management.

3.3 Efektivní interní komunikace

Interní komunikace neboli vnitřní komunikace je hybnou silou celé organizace. Správná vnitřní komunikace umožňuje pracovníkům získat pocit, že s nimi organizace sdílí vize, cíle a své hodnoty. Dobrá vnitřní komunikace je založená na efektivních vztazích jedinců a skupin. Zároveň interní komunikace funguje jako proces, kde dochází k organizované komunikační výměně. Interní komunikace se také podílí na zvládnutí krizových okamžiků a tvorbě definic, které by v budoucnu předcházely problémům. Komunikace je také nástroj k porozumění chování zaměstnanců a zvýšení jejich motivace. A co je nejdůležitější, díky správné interní komunikaci je každý zaměstnanec v organizaci správně namotivován. Ví tak, co má dělat, kde je jeho místo a co jeho rozhodnutí do budoucna přinese. (Pipas, 2013)

3.3.1 Úkoly firemní komunikace

Firemní komunikace si klade za cíl splnění několika úkolů. Těmi jsou informování, vysvětlování, interakce, zábava a komunikační mix.

Informování – Je to základní účel komunikace. Informace jsou důležité pro všechny členy organizace a jsou důležité pro svou přesnost, včasnost a velikost. Informují se podřízenými od nadřízených i obráceně. Informování v organizaci zajišťuje plynulý tok informací, ať už se jedná o organizační nebo pracovní informace.

Vysvětlování – Informace jsou sice základem pro komunikaci, ovšem bez pochopení, jsou zaměstnancům k ničemu. Proto by mělo být součástí každé firmy i to, že zaměstnanec prostřednictvím komunikace zjistí, jak si má informace vyložit, za kým jít v případě jejich nepochopení nebo, kde má vysvětlení hledat.

Interakce – Ke správně vysvětleným informacím se připojuje interakce. Ta je důležitá pro vtáhnutí zaměstnance do dění v organizaci. V tomto případě tedy nejde jen o pasivní příjem, ale také o aktivní výdej. Tento krok chce po zaměstnanci, aby nad svou prací uvažoval. Proč ji dělá, jaký má význam, co by mohl změnit na své práci. Díky těmto otázkám pak zaměstnanec ve zdravé organizaci přichází s nápady, které by ji mohly posunout dál. Právě tento vztah k zaměstnání by měla interní komunikace podporovat.

Zábava – A posledním a neméně důležitým úkolem interní komunikace je zábava. Často se na ni zapomíná, anebo si někteří zaměstnavatelé myslí, že do práce nepatří. Ale opak je pravdou. Díky smysluplným informacím a zaujetí a pobavením, vzniká vztah mezi prací a pracovníkem. To, co mu přijde zajímavé, co ho baví a co ho těší, nakonec pracovníka přiměje, aby své povolání vykonával s chutí. I to je smysl interní komunikace

Všechny tyto úkoly je potřeba rozvíjet a na žádný z nich nezapomínat, aby komunikace fungovala správně. Zaměstnanec musí vědět informace včas, musí vědět, ke komu si má dojit pro radu a taky by se měl komunikací bavit.

Sestavit tyto úkoly tak dobře, aby všechno pracovalo optimálně, není vůbec jednoduché. Mnoho firem se tímto problémem nezaobírá a často se pak manažeři diví, že to nefunguje na sto procent. Další firmy se tímto problémem zabývají, ale nevědí, jak na něj. Radou pro ně je, že by měly vyhledat pomoc odborníka z nějaké externí organizace. A poslední skupinou jsou firmy, které na optimální komunikační mix přišly a válčují svou konkurenci. A to nejen díky svým produktům, ale především právě díky dobrému pracovnímu prostředí, ke kterému interní komunikace neodmyslitelně patří. (Kovaříková, 2016)

3.3.2 Komunikační kanály a nástroje interní komunikace

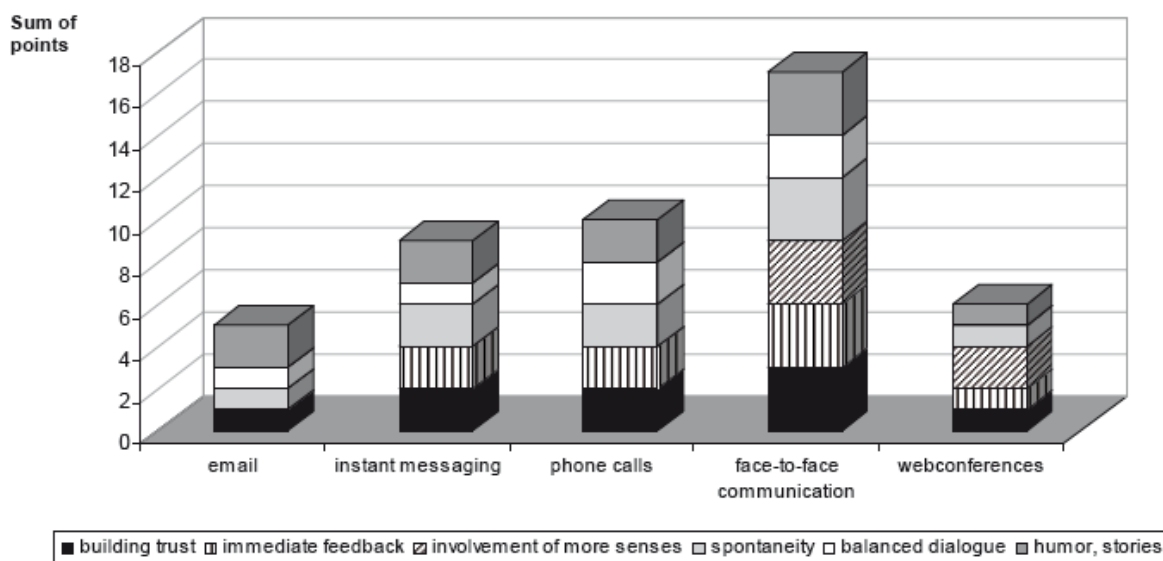
Komunikační kanály jsou součástí komunikačního procesu. Dají se rozdělit do několika podskupin. Jako na interní a externí komunikační kanály nebo třeba na formální a neformální komunikační kanály. Tyto kanály se od sebe liší rychlostí, přesností, financováním, možnostmi zasáhnout širší publikum nebo úzké publikum. Komunikačních kanálů je hodně právě z toho důvodu, že se v různé době hodí pokaždé jiný komunikační kanál, který lépe vystihuje nastalou situaci. (např. telefon na pracovišti). Psaní e-mailu je v některých chvílích velice zdlouhavá záležitost a tak někomu zavolat je rychlejší a často efektivnější. Efektivní komunikace za použití komunikačních kanálů vede ke spolupráci a dosažení cíle.

Podle Mikuláščíka (2010) existuje mnoho komunikačních kanálů, z nichž některé jsou uvedeny níže.

- Rozhovory face to face
- Skupinový rozhovor
- Konference
- Výroční zpráva
- Newslettery
- Nástěnky
- Intranet
- E-mailly
- Telefonáty
- Sociální sítě-chaty

Firemní komunikační kanály jsou podle Hudcové důležitou součástí firmy. Svůj výzkum postavila na jednoduchých kritériích, podle nichž respondenti odpovídali. Řadily se sem otázky o budování důvěry, interakci, spontánnosti, okamžité zpětné vazbě a např. humor. Podle těchto kritérií respondenti přiřazovali body jednotlivým kanálům. Z výzkumu nakonec vzešel jasný výsledek. (Hudcová, 2014)

Obrázek 2 - Hodnocení komunikačních nástrojů v klíčových požadavcích



Zdroj: Hudcová, 2014

Komunikace face to face je nejvíce používaná a je jí přikládána největší důvěra. Nedochozí u ní ke ztrátám informací anebo špatně pochopeného sdělení, které bývá většinou problémem u psané konverzace. Telefonní komunikace je v žebříčku o hodně níž, ale stále je jí přikládána větší váha než ostatním kanálům. Tzv. chaty se umístily okamžitě za telefonní komunikací. Webové konference, které jsou např. využívány pro porady nebo pro překonání velkých vzdáleností mezi různými státy jsou ještě o trochu hůře hodnoceny. Jako nejhůře hodnocený se ukázal interní e-mail. Používání e-mailu je v dnešní době hodně zdoluhavý proces. Napsat e-mail správně, vzít ta správná slova a použít je, stručně popsat oč v e-mailu jde, správně zvolit e-mailovou adresu atd. V těchto všech částech se může objevit chyba, která znehodnotí celý obsah a dá mu jiný kontext. I proto byl e-mail nejhůře hodnoceným komunikačním kanálem. (Hudcová, 2014)

3.3.2.1 Formální a neformální komunikační kanály

Formální komunikační kanály předávají informace o dění v organizaci. Jejich tvůrci jsou především lidé ve vedení firmy a poté zaměstnanci. Tyto informace jsou dlouhodobého i krátkodobého charakteru. Naopak neformální komunikační kanály jsou zdrojem tvoření mezilidských vztahů na pracovišti. Těmito kanály se šíří informace mezi kolegy. Někdy zde také dochází k šíření pomluv. O podchycování pomluv a jejich nápravu by se mělo

starat vedení. Neformální komunikace totiž někdy umí být více efektivní, než formální komunikace a to i přesto, že využívá méně komunikačních kanálů, než formální komunikace.

Formální a neformální komunikační kanály se dají rozdělit ještě na tištěné, digitální. Bez speciálního zařazení jsou potom komunikace face to face a telefon.

Formální i neformální kanály se používají často dohromady. A je možné se setkat s kombinací dvou až čtyřech komunikačních kanálů, které běží najednou. (Kovaříková, 2016)

Firemní časopisy, bulletiny, newslettery

Tento kanál obsahuje informace o životě firmy. Časopisy nebo newslettery se většinou vydávají jednou za měsíc. Takže jsou velmi aktuální. V těchto kanálech je možnost se dočíst o úspěších zaměstnanců a jejich projektů, jsou zde hodnocení změn ve firmě nebo firemní soutěže pro motivaci zaměstnanců nebo zprávy o tom, jak firmu vidí okolní svět. Pokud je tento kanál v tištěné podobě, je dobrým zdrojem pro oslavení různých jubileí nebo ocenění zaměstnanců. V dnešní době jsou však i tyto dokumenty většinou v digitalizované podobě.

Výroční zpráva

Tento oficiální dokument vydávaný jednou za rok vedením firmy pojednává o stavu firmy. Obsahem je financování firmy, splnění cílů, nové cíle, udržování firemní strategie atd. Dokument slouží především pro novináře a veřejnost.

Manuály, směrnice, nařízení ředitele

Informace obsažené v těchto dokumentech by měly zaměstnancům usnadnit jejich práci. Zvláště pak nově příchozí zaměstnanci se rychle zorientují na pracovišti díky nastudování těchto dokumentů. A nakonec jsou pro ně denní rutinou. (Holá, 2006)

Intranet

Podle odborníků je intranet zastaralý nástroj komunikace. Slouží pro potřeby zaměstnanců, ale i vedení firmy. Je to nástroj, který je online a je zde možnost, dostat se na něj odkudkoli. Zároveň je to ale nástroj, který firma nepokládá za nejdůležitější zdroj

informací a zaměstnanci na něj chodit nemusí. Proto zde také dochází k finančním ztrátám. Pokud se tedy organizace rozhodne financovat tento nástroj, měla by nenásilnou formou více přitáhnout zaměstnance k jejímu sledování. Firma může intranet využít jako zdroj rychlého a hlavně přehledného šíření informací. Což např. u e-mailů tak snadné není.

Sociální síť organizace

Tento kanál se dnes používá hojně. Každý člověk žije v určité komunitě a používá k tomu média. Těm se podařilo dostat se i do komunikace uvnitř organizací. Sociální sítě v sobě spojují hned několik prvků komunikace. Je to e-mail, uložičtě, intranet, rychlé zpravodajství. Technologie je navíc tak dostupná, že samotné firmy investují do jejich zavedení. Díky propojenosti sítě s lidmi tak vzniká vnitřní komunita. A opět to tak vede k tomu, že jsou zaměstnanci více motivováni svou prací a díky tomu se také vytváří efektivnější komunikace. (Kovaříková, 2016)

Mailing

E-mailová komunikace je dnes stále nejrozšířenější komunikační kanál v mnoha organizacích. Z hlediska formální komunikace je to správný prostředek, který umožňuje komunikovat slušně se zaměstnanci jiných firem, odborníky, dodavateli atd. E-maily také stále fungují jako důkazní materiál při sporech. Bohužel se dnes e-mail využívá i k posílání nedůležitých zpráv a tak se z něj stává nepřehledná a zahlcená platforma. Tím pádem to není ani rychlý způsob komunikace. Množství e-mailů, kterým se zaměstnanec musí pročíst, je nakonec větší než množství efektivní práce, která by měla z e-mailové korespondence plynout. (Holá, 2006)

Telefon

Velkým pomocníkem je dnes také telefon. Už to není jen telefon, který je umístěn v kanceláři a u kterého zaměstnanec musí vyčkávat. Dnes je to multimediální zařízení, díky němuž je člověk k zastížení kdekoli a kdykoli. Zároveň zařízení slouží jako kalendář schůzek, seznam úkolů, seznam kontaktů. Je to zobrazovací médium, na kterém si lidé mohou přečíst e-maily, pracovní směrnici, prolistovat digitální newsletter apod. Možností využití je velké množství. (Kovaříková, 2016)

3.3.3 Komunikační plán

Pokud ve společnosti má být efektivní komunikace, musí být správně navrhnutá i strategie, taktika a operativa. Každá z nich má jiný úkol, ale dohromady tvoří důležitou složku práce manažera nebo oddělení interní komunikace. (Kovaříková, 2016) Navíc bez těchto složek, by nemohl být správně navržen komunikační plán, který je důležitý např. pro plnění cílů ve vnitřní komunikaci. (Holá, 2006)

Strategická interní komunikace

Jedná se o komunikaci, která má delší charakter. To znamená, že přesahuje svým působením delší dobu než jeden rok. Často se strategickou interní komunikací pojí pojmy strategie firmy, vize a mise firmy. Z toho je patrné, že se jedná o delší časový interval. Na komunikaci se působení strategie většinou projeví, jako odraz specifických rysů organizace nebo filozofie. To je také znakem dobře nastavených komunikačních kanálů, za kterými opět stojí vedoucí a manažeři. Jak zvýšit pojem o firemní strategii a seznámit ji se zaměstnanci, může být jedním z příkladů strategické komunikace.

Taktická interní komunikace

Taktická komunikace navazuje přímo na tu strategickou. Rozpracovává jednotlivé části např. mise na menší části, ale pro podrobnější projekty. Z toho také vyplývá, že si taktická komunikace volí krátkodobější cíle a tak se dá rychleji dosáhnout výsledku. Je volena max. na jeden rok. Jedním z příkladů může být vyšší využití vnitřního systému zaměstnanci. K čemuž se lze dostat posíláním e-mailů nebo schůzemi.

Operativní interní komunikace

Každodenní komunikace mezi zaměstnanci, manažery a vedením je operativní interní komunikace. Jde zde o rutinní záležitost, která se plánuje ze dne na den. Ale stále vystupuje z naplánované strategie a taktiky komunikace. Využívají se k ní kanály denní potřeby, jako jsou telefonáty, e-maily, schůzky nebo nástěnky.

(Kovaříková, 2016)

Kontrola

Kontrola je nedílnou součástí tohoto procesu. Díky ní je zkoumáno, zda je plán nastaven dobře a zda se plní stanovené cíle. V některých organizacích na kontrolu komunikace mají i oddělení nebo zaměstnance, který procesy kontroluje. Při zjištění nějakého nedostatku, se tak rychleji dá najít řešení a nastavit plán správně. V dnešní době toto oddělení už také vytváří systém prevence, aby nedocházelo k nedostatkům. (Holá, 2006)

3.3.4 Argumentace v komunikaci

Člověk, který zastává post manažera v organizaci, musí ve své práci umět i dobře argumentovat. Argumentace je jedna ze stěžejních schopností v komunikaci obecně. Přesvědčit jiné o pravdě, smyslu nebo vědeckém důkazu není vždy jednoduché.

Existují dvě možná dělení, jak na správnou argumentaci. Jsou záležitosti, o kterých se argumentovat nedá, a pak jsou záležitosti, o kterých se argumentovat dá. K nim patří důkazy, fakta, data, měřitelné údaje, osobní zkušenosti, zvyky, pravidla a autority. Věci, o kterých by se argumentovat nemělo, protože je to neslušné, jsou vkus, chuť, záliba atd.

Ale ani to, že přesvědčovatel ví, o kterých záležitostech může argumentovat, z něho ještě nedělají dobrého řečníka. Předpoklady pro úspěšné přesvědčování jsou následující. Člověk, který chce přesvědčovat ostatní, musí být věrohodný, musí umět využít emotivitu a hlavně musí mít logické argumenty. (Klepetek, 2008)

Argumentace především ve firmě je velmi důležitá součást každého dne. Bez argumentů by práce sama o sobě byla džungle, kde neplatí žádné zákony a je vše dovoleno. Argumentace totiž také slouží jako pozitivní umravňování, kdy si manažer vyslechne svého podřízeného a debatují o tom, kdo má pravdu právě na základě argumentů. Z čehož většinou vyplyne kompromis mezi oběma tvrzeními a dobere se tak k postupu v určité záležitosti.

Tento akt, který probíhá před a po argumentaci má svoje označení. Tím je premisa a závěr. Premisa je předpoklad, z něhož se vychází a začíná se o něm diskutovat. Závěr je to, co vyplyne ze zdůvodnění nabídnutých argumentů. Tento proces se v lidské komunikaci

opakuje stále dokola, je naučen a člověk jej automaticky bez přemýšlení použije pokaždé, když se chce dobrat nějakého výsledku. (Švandová, 1999)

Cesta k výsledku může být složitější. Existují klamy, které se mohou objevit v jakékoli argumentaci a díky nim je potom komunikace znehodnocována. Klamy mohou být úmyslné, ale i nevědomé, přesto jsou zdrojem neefektivní komunikace. Podle Tinkové (2010) jsou klamy různé povahy:

- **Logické klamy** – Dají se dále členit na velké množství klamů. Nejznámější mezi nimi jsou však unáhlené zobecnění, obecné pravidlo, které se uplatňuje i na výjimky nebo chybná časová následnost.
- **Klamné definice** – U nich jde o problém krátkých nebo dlouhých definic a také nejasných definic.
- **Kvaziargumentace** - Kvaziargumentace je pojem, pod který se ukrývají citové klamy. Je to vydírání, vyhrožování, společenský nebo individuální apel.
- **Jazykové klamy** – Zde nejde o problém s jazyky, ale spíše o sémantiku. Řadí se sem víceznačnost výrazu nebo výroku, citově zabarvený jazyk nebo záměna významů u podobných výrazů.

3.3.5 Komunikační audit

K analýze a následnému vyhodnocení efektivity systému vnitřní komunikace slouží komunikační audit. Je to jakási inventura stavu systému a procesů, které se ve firmě dějí za určitou dobu. Prostřednictvím komunikačního auditu tak představenstvo a top management obecně dostává představu o stavu vnitřní komunikace. (Hargie, 2000)

Tureckiová (2004) uvádí, že audit může být prováděn zaměstnanci firmy, kteří jsou odpovědní za funkčnost a správnost komunikačního toku. Nebo mohou být zvoleni zástupci z vnější společnosti, která pro ně audit provede. Obě řešení mají své výhody i nevýhody. V případě vlastních zaměstnanců může dojít k subjektivním závěrům, které lze také nazvat jako firemní slepota. Výhoda u nich však spočívá v tom, že interní komunikaci dobře znají a mohou rychle a levně pracovat na závěrech. V případě firmy najaté zvenčí mohou být výhody a nevýhody přesně opačné. Firma bude pracovat pomaleji a za více peněz, protože strukturu nezná, ale zase se u ní neprojeví subjektivní závěry.

Hargie (2000) dále píše, že audit obvykle probíhá v několika krocích. Příprava, realizace, hodnocení a nakonec zpětné sledování změn. Nejvíce pozornosti je zde věnováno dotazníku, rozhovoru a jejich vyhodnocení. Tyto výzkumné metody totiž přinášejí informace o efektivitě nebo neefektivitě určitých nástrojů v komunikaci. V příručce jsou i praktické ukázky tvorby auditových dotazníků a rozhovorů.

4 Výzkumná část práce

4.1 Seznámení se s organizací Národní ústav duševního zdraví

Národní ústav duševního zdraví vznikl jako transformace Psychiatrického centra sídlícího v Praze v Bohnicích. Tato příspěvková organizace se nachází v nově vybudovaném centru v Klecanech.

Jejím základním cílem je výzkum neurobiologických mechanismů, které vedou k rozšíření nejtěžších duševních poruch. Řeč je o schizofrenii, depresích, úzkostných stavech a reakcích na stres. Na druhou stranu se výzkumný ústav zabývá vývojem a testováním nových diagnostických a léčebných metod. Poruchy mentálního zdraví se tak řeší provázanými metodikami založenými na molekulární biologii, animálním testování a klinickém výzkumu.

Kromě jmenovaných duševních poruch je v Národním ústavu duševního zdraví (dále jen NÚDZ) zkoumáno stárnutí mozku a demence, biologické podstaty závislostí, epidemiologie duševních poruch a poruchy spánku a biologických rytmů. V těchto programech si rozšiřují své obzory i studenti 3. lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Praze a další studenti magisterských a postgraduálních studijních programů. Jsou zde zástupci studentů zkoumající psychologii, neurovědu, biologii a další obory.

V budoucnu by se měl NÚDZ stát excelentním pracovištěm pro oblast duševního zdraví v naší republice. Což znamená, že může analyzovat systém péče o duševně choré, jak ze strany vývoje a technik, tak ze strany financí. Následně bude moci vyvozovat závěry, zda je systém péče v České republice dobře nastaven nebo je již z hlediska vývoje zastaralý a navrhnout tak určité změny. Jedním z nejdostupnějších cílů se zdá být školení odborníků a převádění teoretických poznatků do praxe.

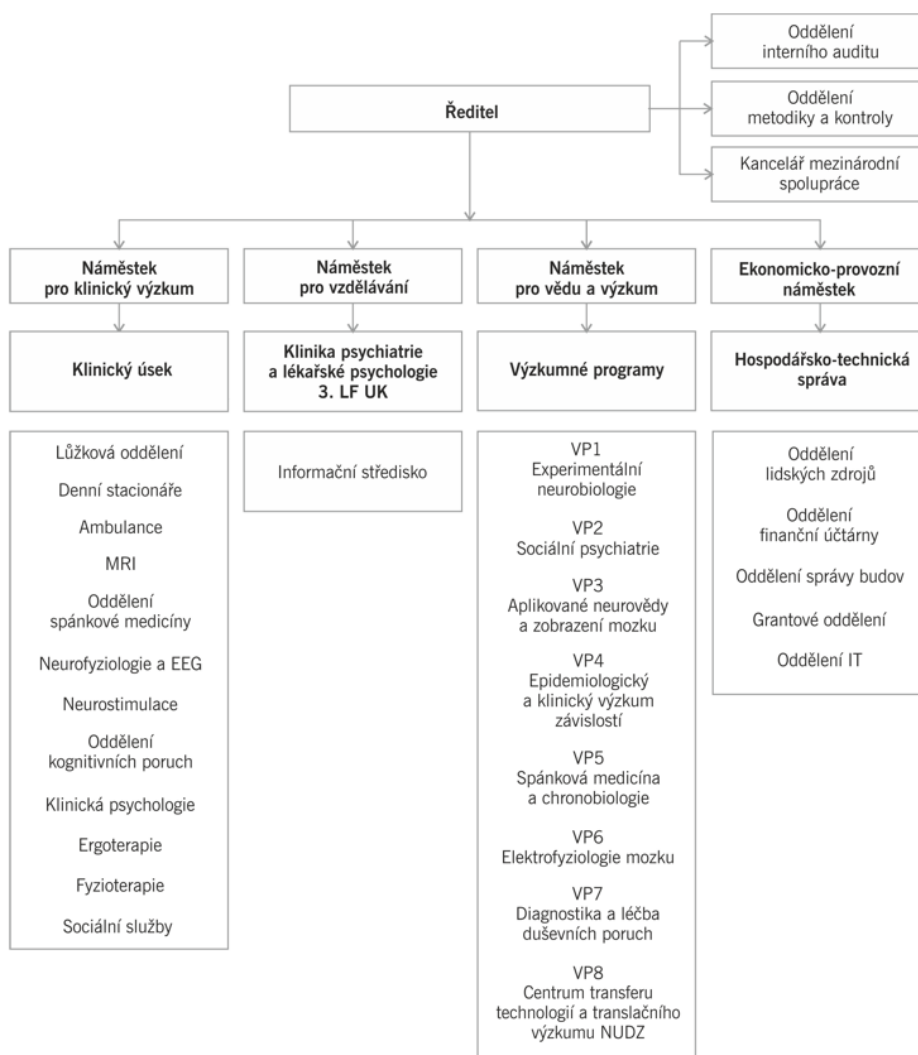
Vzdálenějším cílem do budoucnosti je vytvořit elektronický systém evidence. Ten bude spolupracovat s mobilními aplikacemi, v nichž budou uložena data o stavu léčeného pacienta. Kromě toho bude systém dostávat výsledky léčby a rizikových faktorů. Výsledkem výše zmíněného by měla být velká databáze, která bude fungovat na základě matematických a statistických principů a rovnou bude schopna vytvořit doporučení ke změně léčby. V poslední řadě by NÚDZ chtěl tento sofistikovaný systém propojit

s nemocničním systémem, ambulancemi a zařízeními, která poskytují rehabilitace a sociální služby. (NUDZ, 2015)

4.1.1 Organizační členění

Obrázek 3 - Organizační schéma

Organizační schéma



Zdroj: nudz.cz, 2019

V Národním ústavu duševního zdraví je nejvýše postaven ředitel, který je obklopen kolegiem a vedením NÚDZ (náměstci a ředitel). Dále řediteli napomáhá v řízení organizace vědecká rada, která je poradním orgánem. Rada NUDZ je kontrolní orgán a nakonec je zde rada pro komercializaci. Úseky v NUDZ jsou rozděleny na klinický úsek,

kliniku psychiatrie a lékařské psychologie 3. LF UK, výzkumné programy a hospodářsko-technickou správu. Nově se v organizaci objevilo oddělení pro metodiku a kontrolu, oddělení interního auditu a kancelář mezinárodní spolupráce.

Pro potřeby této kapitoly postačí výzkumné programy (dále jen VP). Ty mají každý svého vedoucího a každý svého koordinátora. Také se každý VP zabývá jiným výzkumem.

VP1 Experimentální neurobiologie - Výzkum neurobiologie stárnutí, závislosti a závažných duševních poruch (NESTAR)

Hlavním vedoucím VP1 je Prof. Saak Viktor Ovsepián, M.Sc., M.D., Ph.D. Hlavní koordinátorka programu je Ing. Jitka Jechová. Tento výzkumný program je určen pro výzkumníky, kteří se zabírají větším počtem oborů. Jako např. biochemie, fyziologie, farmakologie, funkcemi nervového systému ve vztahu k chování a také neurobiologickými a psychiatrickými poruchami. Cílem práce v tomto VP je spojit jednotlivé obory dohromady a vytvořit tak vědecké prostředí, které bude poskytovat základ pro nejvyšší kvalitu vzdělání studentů.

VP2 Sociální psychiatrie – Strategické plánování v oblasti duševního zdraví a epidemiologie duševních poruch (SPIMPE)

Vedoucím tohoto VP je PhDr. Petr Winkler a koordinátorkou je Ing. Karla Komárková. Hlavním cílem programu je působit jako pracoviště pro výzkum a inovace v oblasti mentálního zdraví. Kam spadá i sociální psychiatrie, psychiatrická epidemiologie a ekonomie duševního zdraví. Skrze výzkum se odborníci v tomto programu snaží dorovnat světovou úroveň zkoumaného oboru. A dlouhodobým cílem pro VP je vybudovat centrum výzkumu sociální psychiatrie pro bývalé komunistické země.

VP3 Aplikované neurovědy a zobrazení mozku – Národní elektronický systém duševního zdraví a monitorování stavu mozku (NMEHBMS)

MUDr. Filip Španiel, Ph.D. je vedoucím pro aplikované neurovědy a zobrazení mozku. Koordinátorka pro oddělení se jmenuje Tereza Těšíková. Záměrem VP je vybudování elektronického systému, který bude propojen s mobilními technologiemi. Systém bude umět hodnotit mentální poruchy. Cílem navazující na tento záměr je zařízení se systémem individualizovat a díky vyhodnoceným datům prostřednictvím tohoto zařízení, předat informace o pacientovi lékařům.

VP4 Epidemiologický a klinický výzkum závislostí

PhDr. Ladislav Csémy je vedoucím tohoto oddělení. Koordinátorka pro oddělení je Ing. Kateřina Mravčíková. VP4 si klade za cíl opatřit a podávat nově zjištěné informace o velikosti, souvislostech a tendencích užívání drog v ČR. Cílem výzkumu je i analýza systému prevence léčby, zda pracuje tak, jak byl navržen. To znamená, že má snižovat zdravotní, ekonomické a sociální škody, které jsou vyvolány užíváním drog.

VP5 Spánková medicína a chronobiologie – Poruchy spánku a cirkadiánní rytmy u neuropsychiatrických onemocnění (SDACRIND)

Vedoucí této sekce je PhDr. Jana Kopřivová, Ph.D. a Ing. Martina Kolářová je koordinátorkou pro tento výzkumný program. Výzkumný program se zabývá poruchami spánku (hypersomnie, insomnie, parasomnie), diagnostikou problému a jejich léčebným řešením. K tomu slouží část kliniky, kde je prováděn výzkum. Kromě toho se výzkumný program zabývá i zdravými pacienty, u nichž výzkumníky zajímají např. spánkové zvyklosti.

VP6 Elektrofyziologie mozku

Vedoucím výzkumného programu je MUDr. Martin Brunovský, Ph.D.. Koordinátorka pro tento výzkumný program je Markéta Doležalová. Základním cílem výzkumného programu je vybudovat pracoviště pro výzkum procesů v mozku u zdravých a nemocných jedinců a také sledování změn po nasazení terapeutické léčby. Výzkumný program si klade i další cíle, mezi které se řadí např. vytvoření skupiny odborníků, kteří budou zaměřeni na neuropsychiatrický a kognitivní výzkum. Studiem typických znaků u pacientů

a rizikových skupin se snaží přijít na impulsy, díky kterým by se dalo včas odhalit onemocnění a nastavit léčba. A jako poslední cíl si oddělení klade všechny vyzkoumané objevy propojit s komerčním sektorem a poslat je tak s výrobní praxí.

VP7 Diagnostika a léčba duševních poruch – Klinické centrum NUDZ (CLINIC)

Prof. MUDr. Pavel Mohr, Ph.D. je vedoucím programu. Pavla Špádová je koordinátorkou pro VP7. Ve výzkumném programu existuje výzkum, ale daleko důležitější je zde klinika. Ta nabízí léčebnou péči pro duševně nemocné a zároveň je to i výuková sekce pro postgraduální doktory a psychology z 3. lékařské fakulty Univerzity Karlovy. Klinika využívá 55 lůžek a skládá se ze tří oddělení (úzkostné poruchy, afektivní poruchy a psychotické poruchy). V NÚDZ je ambulance, která spadá pod tento program. Sem mohou přijít pacienti s bipolární poruchou, depresemi, poruchami spánku atd. Kromě již známých postupů, lékaři implementují do léčby pacientů také provedené a ověřené výzkumy na půdě NÚDZ.

VP8 Translační neurovědy

Její vedoucím je RNDr. Karel Valeš, Ph.D. Markéta Smolová jej doplňuje na postu koordinátorky. Oddělení zajišťuje funkčnost celého NÚDZ. Stará se o licenční smlouvy, smluvní výzkumy, strategii financování projektů, připravuje žádosti a zajišťuje kontakt s budoucími investory. Dále se stará o mapování pracovníků a jejich využití v NÚDZ a o přenesení výzkumů do praxe. (NUDZ, 2015)

4.2 Pozorování uvnitř organizace

Tento výzkum obvykle funguje, aniž by pozorovaný věděl, že je pozorován. Není zde žádná aktivní účast pozorovaných pracovníků a naopak ani pozorovatel nikterak neupravuje pozorované skutečnosti.

Hlavní výhodu v pozorování vidí autorka diplomové práce v tom, že velký počet pozorovaných pracovníků neví, že jsou pozorováni a proto své chování nikterak nezkreslují. Nevýhodou může v tomto případě být interpretace vnímaných skutečností

z pozorování. Ovšem tato nevýhoda by mohla být po vyhodnocení dotazníkového výzkumu zcela znegována.

Pozorování je vhodné pro sběr evidenčních údajů. (Kozel a kol., 2006)

V tomto případě se bude jednat o naslouchání kolegů o efektivitě komunikačních kanálů a efektivitě komunikace mezi spolupracovníky a nadřízenými. Zároveň bude pozorována i e-mailová spolupráce mezi koordinátorkou a ostatními pracovníky, jak z řad vrcholového managementu, tak z řad výzkumníků.

V případě tohoto výzkumu se využijí následující typy pozorování.

Pozorování bude probíhat v přirozených podmínkách organizace. Pozorování bude pro některé zasvěcené pracovníky zjevné, ale pro zbytek výzkumného programu 1 bude skryté. Což se podle Zbořila nazývá zúčastněné pozorování. Provedení pozorování bude dále nestrukturované. Celkově bude v kompetenci autorky diplomové práce a bude znám pouze cíl. Z toho vyplývá, že určitý počet informací bude zkreslený, ale zároveň by měl být i vyšší počet získaných informací. A nakonec to bude pozorování částečně přímé. (Zbořil, 1998)

Pozorování uvnitř organizace bylo zahájeno 1. října roku 2018 a ukončeno bylo v prosinci 2018.

4.2.1 Práce koordinátorky výzkumného programu 1

Koordinátor výzkumného programu (zkráceně VP) se řadí do středního managementu. Je to pozice spojující všechny výzkumné a vývojové pracovníky určitého VP s managementem ústavu.

Práce koordinátorky je částečně personalistika, financování, sociálně-pracovní poradna, a také práce na grantech. Koordinátorka musí ve své pozici některé procesy rozhodovat a jiné kontrolovat.

Hlavní pracovní náplní koordinátorky VP 1 je sledování vývoje a dodržování indikátorů na projektech, které jsou financovány z peněz Evropské unie nebo Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Indikátor je ukazatel, kterým se rozumí mezník nebo konečný bod,

kdy musí být splněno zadání projektu. U každého projektu jsou tyto indikátory jiné, ale vždy je jich hodně a musí se správně dodržovat. Pokud se tak nestane, Národní ústav duševního zdraví může být pokutován vysokou částkou.

Dále pak tato práce obnáší zprostředkování komunikace mezi výzkumníky a HTS (hospodářsko-technická správa), která schvaluje různé objednávky, vystavují granty, schvalují procesy apod. Koordinátorka komunikuje se všemi odděleními, kontroluje rozpočet jednotlivých projektů, sleduje náklady v laboratoři, připravuje rozpočet pro další období, které pak schvaluje finanční oddělení. Koordinátorka zajišťuje běžný chod laboratoří, kam patří nákup chemikálií, komplementy a substituty k přístrojům, laboratorní vybavení atd. Stará se o tok financí ve VPI.

Prací koordinátorky je také vystavování cestovních příkazů a objednávání cestovních dokladů, jako jsou letenky, jízdenky apod., pro výzkumníky, kteří cestují na veletrhy, kongresy, na stáže. Ve stejném programu pak také vystavuje vnitřní objednávky, které musí nejprve schválit administrátor projektu z grantového oddělení, pak může objednat a zakoupit určité zboží a nakonec musí objednávku zkompletovat s daňovým dokladem a tu odnést na účetní oddělení.

Naslouchá a snaží se řešit problémy, se kterými se jí výzkumníci svěřují.

4.2.2 Problém komunikace na úrovni koordinátorky výzkumného programu

Každá nově vznikající organizace se musí potýkat s určitými problémy. Jedny z nejzávažnějších problémů jsou spojeny s neefektivní komunikací. V případě NÚDZ bylo vyzorováno více problémů v komunikaci a je nutné si je popsat, aby mohla být navržena jejich náprava.

Pro práci koordinátorky výzkumného programu je důležité, aby se k ní dostávaly informace včas a v rozsahu, který je relevantní a může ho předat výzkumníkům. Bohužel tyto informace často koordinátorce chybí a ta pak nemůže správně další pracovníky vést. Výzkumníci tedy nejsou dostatečně informováni. To vede k chybám, nedorozuměním,

krizím. Možná i kvůli obměňujícím se pracovníkům HTS (hospodářsko-technická správa) a neefektivní komunikaci mezi top manažery vznikají právě tyto problémy s komunikací.

Problém, který navazuje na předchozí ukázkou, se týká rozhodování HTS. Sem patří grantové oddělení, HR a mzdové oddělení. Tato oddělení jsou součástí jednoho velkého managementu. Ten by měl být navzájem propojený. Informace by se tak měly maximálně doplňovat, ne však duplikovat nebo ještě hůř měnit rychleji, než je reakční doba ostatních zaměstnanců.

Počet schůzí středního managementu je málo a navíc jich ještě ubývá. A opět je to zádrhel stojící na straně top managementu. Pokud nejsou informace správné, nikdo nemůže vědět, která informace platí, pak nemají schůze význam.

Další problém je, že vedení nenastavilo správné procesy v organizaci. Je tedy neefektivní, což vyvolává bariéry jak na straně komunikace, tak ale na straně celkové práce zaměstnanců. Většina směrnic a příkazů ředitele nemá správně vypracovanou metodiku. Proto dochází ke zdvojování informací. Nyní by se však tato situace měla změnit, protože v organizaci vzniklo oddělení metodiky a kontroly.

Problémem v organizaci je také krizový management. Organizace žádný nemá a tím pádem nemůže efektivně řešit krize ani efektivně komunikovat v krizových situacích, které mohou v tak velké organizaci nastat každou minutou.

Veškeré neefektivní jednání, které je zde zmíněno, uzavírá kruh. Ten se točí stále dokola a není z něho úniku. Práce koordinátorky je tak často velice stresující a není vůbec lehké komunikovat s dalšími pracovníky.

4.2.3 Pozorované bariéry ve vnitřní komunikaci

Mezi největší bariéry v komunikaci patří jazyková bariéra. V organizaci jsou zaměstnanci, kteří neumí cizí jazyky a kteří nejsou ochotni se jim učit.

I když ale většina zaměstnanců hovoří česky, stává se často, že dochází k chybné argumentaci a k chybným soudům na základě nepřesných sdělení.

Bariérou je i podávání nerelevantních informací, které se objevují.

Poslední bariérou v komunikaci jsou filtrovaná sdělení. To znamená, že se sdělení nedostane ke všem zaměstnancům, kteří by informaci potřebovali vědět a pak se na základě toho objevují chybná tvrzení.

Bariéry se obvykle překonávají těžko, avšak na základě některých doporučení, které by mohly být zavedeny, by to mělo být jednodušší.

4.3 Dotazníkové šetření

V této diplomové práci je jednou z použitých metod dotazník. Ten má pomoci sesbírat co nejvíce informací, ze kterých se poté ucelí další otázky pro řízený rozhovor.

Dotazník je formou kvantitativního výzkumu, kde se jedná především o sesbírání co největšího vzorku respondentů a informací. Otázky, které obsahuje, mohou být otevřené nebo uzavřené. U uzavřených otázek je jednodušší a rychlejší zpracování, často také nedochází k záměně informace. Otázky, které v dotazníku jsou, odrážejí správnost výběru respondentů, návratnost dotazníků, důvěru v anonymitu, motivaci účastníků vyplnit dotazník. A nejdůležitější na závěr, dotazníky a jejich otázky odrážejí důvěru, že z provedeného výzkumu budou vyvozeny adekvátní závěry a opatření. (Urban, 2004)

4.4 Znaky respondentů

Dotazník vyplnilo celkem 61 respondentů z řad zaměstnanců Národního ústavu duševního zdraví.

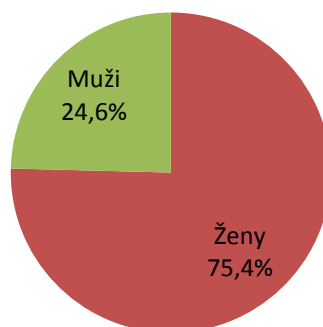
A lze je popsat podle:

- zastoupení mužů a žen
- věku
- dosaženého vzdělání
- délky současného zaměstnání
- současného pracovního zařazení

Pohlaví respondentů:

Z celkového počtu 61 respondentů bylo 46 (75,4%) žen a 15 (24,6%) mužů, což je znázorněno na grafu č. 1.

Graf 1 – Zastoupení mužů a žen

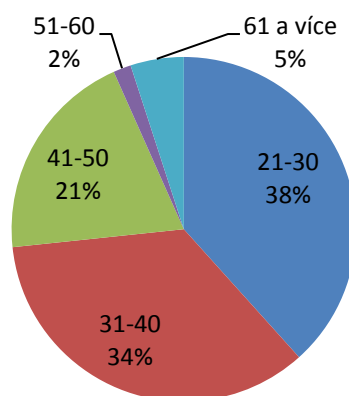


Zdroj: Vlastní zpracování

Věk respondentů:

Největší část respondentů tvořili mladí lidé ve věku 21-30 let, kterých bylo 23 (37,7%) z celkového počtu odpovědí. Další velkou skupinou byli lidé 31-40 let, kteří byli zastoupeni mezi odpověďmi 21 krát (34,4%). Zaměstnanci ve středním věku tedy 41-50 let odpovídali v počtu 12 (21,3%) zaměstnanců. Ve věku 51-60 let je 1(1,6%) respondent z celkového počtu odpovědí. Nakonec ve věku 61 let a více se nachází 3 (4,9%) respondenti. Znázornění věků respondentů je v grafu č. 2.

Graf 2 – Věk respondentů

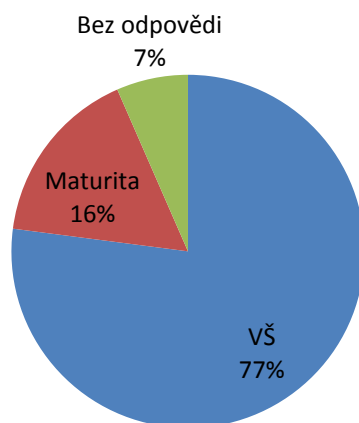


Zdroj: Vlastní zpracování

Dosažené vzdělání:

Z grafu č. 3 vyplývá, že 47 (77%) respondentů má vysokou školu. V organizaci se nachází i zaměstnanci s menším vzděláním. Ze zbytku respondentů 10 (16,4%) odpovědělo, že mají střední školu s maturitou. Nakonec se v dotazníku objevili i 4 (6,6%) respondenti, kteří odmítli na tuto otázku odpovědět.

Graf 3 - Dosažené vzdělání

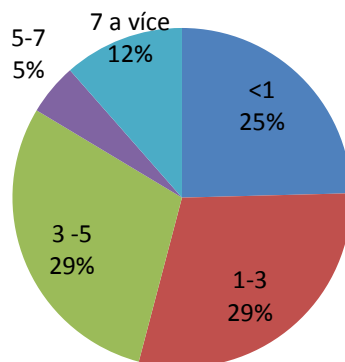


Zdroj: Vlastní zpracování

Délka současného zaměstnání:

V této otázce jsou nejvíce zastoupeny dvě odpovědi. 18 (29,5%) respondentů bylo zařazeno v odpovědi 1-3 roky a stejný počet respondentů spadal do kategorie 3-5 let. V organizaci pracuje méně než rok 15 (24,6%) respondentů. 7 let a více pracuje v organizaci 7 (11,5%) respondentů. Nakonec nejméně početnou skupinou respondentů byla kategorie 5-7 let, do které se zařadili jen 3 (4,9%) respondenti. Situaci naznačuje graf č. 4.

Graf 4 - Délka současného zaměstnání

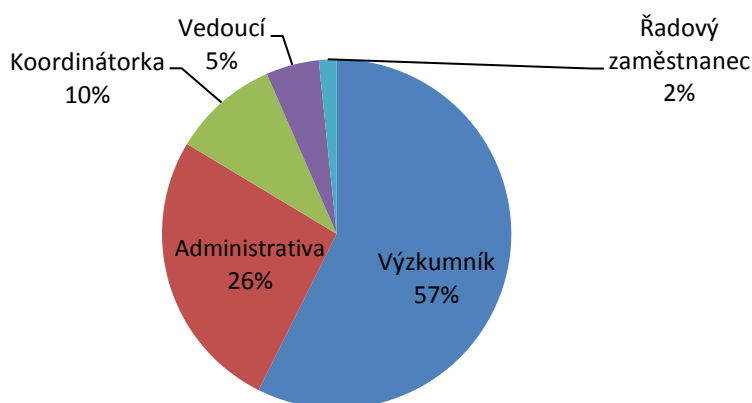


Zdroj: Vlastní zpracování

Současné pracovní zařazení

Graf č. 5 ukazuje současné zařazení všech 61 respondentů v organizaci. Mezi nejpočetnější skupinu se řadí výzkumníci s 35 (57,4%) odpověďmi. Následují pracovníci, kteří jsou v administrativě, těch bylo 16 (26,2%) respondentů. V organizaci je v současné době 8 koordinátorek, jedna pro každé oddělení. Z nich odpovědělo 6 (9,8%). 3 (4,9%) respondenti se zařadili do vedoucích pracovníků a pouze 1 (1,6%) respondent se zařadil mezi řadové zaměstnance.

Graf 5 - Současné pracovní zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí znaků respondentů:

Z 61 respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření, byla nadpoloviční většina ženy. Nejvíce zastoupená věková kategorie byla ve věku 21 – 30 let. Také více jak 40 % respondentů má vysokoškolské vzdělání a zároveň se mezi respondenty objevili i středoškoláci. Stabilita

zaměstnanců se ukázala být odpovídající ostatním charakteristikám dotazníku, tedy, že jsou zde zaměstnanci od jednoho roku do pěti let. Pouze jeden respondent se zařadil mezi řadové pracovníky, naopak přes 50 % respondentů, je v kategorii výzkumník. Velkým překvapením bylo, že mezi respondenty se ukázalo 6 koordinátorek z celkového počtu 8.

4.5 Závěry dotazníkového šetření

4.5.1 Vážený průměr jako metoda popisné statistiky

K vyhodnocení jednotlivých otázek bude použit vážený průměr. Ten zobecňuje aritmetický průměr a poskytuje přesnější charakteristiku statistického souboru, pokud mají hodnoty různou důležitost, tedy různou váhu.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i} = \frac{w_1 x_1 + w_2 x_2 + w_3 x_3 + w_4 x_4}{w_1 + w_2 + w_3 + w_4} \quad (1)$$

Výše je uveden tvar vzorce pro vážený průměr. Jeho hodnoty jsou x a w . Označení x znázorňuje hodnotu, která je uvedena v tabulce č. 1 a nabývá hodnot x_1 , x_2 , x_3 a x_4 . Označení w je váha odpovídající hodnoty. V tomto případě váhu určuje počet respondentů, kteří zvolili jednu z daných odpovědí. Každému x náleží váha w , tedy x_1 náleží váha w_1 , x_2 náleží váha w_2 , x_3 náleží váha w_3 , x_4 náleží váha w_4 .

A zároveň platí, že součet vah se rovná počtu respondentů.

$$w = \sum_{i=1}^n w_i = w_1 + w_2 + w_3 + w_4 \quad (2)$$

4.5.2 Interpretace dat v dotazníku

Vážený průměr napomáhá určit průměrnou odpověď na danou otázku. Pro tyto potřeby musí být každá z odpovědí označena číslem, které je hodnotou dané otázky. Tabulka č. 1 znázorňuje hodnotu odpovědí.

Tabulka 1- Hodnoty váženého průměru

Označení	Hodnoty	Odpověď
x_1	1	Ano
x_2	2	Spíše Ano
x_3	3	Spíše Ne
x_4	4	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky z dotazníku byly zpracovány za pomoci programu Excel. Výstupem jsou výsledky váženého průměru udávané v číslech. Tabulka č. 2 vysvětluje jejich význam.

Tabulka 2 - Hodnoty popisné statistiky s jejich významem

Hodnoty	Odpověď na otázku
1,0 – 1,499	Ano
1,5 – 2,499	Spíše Ano
2,5 – 3,499	Spíše Ne
3,5 – 4,0	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.3 Vyhodnocení výsledků

Pro vyhodnocení výsledků poslouží tabulky, kde jsou uvedeny četnosti jednotlivých odpovědí, ke kterým je poté uveden i vlastní komentář s vysledovanou skutečností.

1. oddíl: Prostředky komunikace v organizaci, komunikace s hlavním vedením

V tomto oddíle jsou zachyceny odpovědi respondentů na otázky ohledně kvality a efektivity komunikace a jejích prostředků. Zároveň jsou zde uvedeny odpovědi na otázky týkající se spolupráce a komunikace s hlavním vedením organizace.

Tabulka 3- Prostředky komunikace v organizaci, komunikace s hlavním vedením

1. oddíl	PROSTŘEDKY KOMUNIKACE V ORGANIZACI, KOMUNIKACE S HLAVNÍM VEDENÍM	Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Ne
1. otázka	S úrovní komunikace v NÚDZ jsem spokojen/a.	8	24	24	5
2. otázka	Myslím si, že vnitřní komunikace v ústavu nepotřebuje žádnou změnu.	3	18	26	14
3. otázka	V organizaci NÚDZ převažuje komunikace osobní.	4	24	30	3
4. otázka	V organizaci NÚDZ převažuje komunikace e-mailem.	13	39	9	X
5. otázka	V organizaci NÚDZ převažuje komunikace telefonem.	X	15	32	14
6. otázka	Vždy vím, na koho se mám v organizaci s určitým problémem obrátit.	6	27	25	3
7. otázka	Vedení organizace NÚDZ dává velkou váhu na informovanost zaměstnanců o dění v organizaci.	6	33	20	2
8. otázka	Vždy obdržím nezbytné informace v dostatečném množství.	3	26	24	8
9. otázka	Vždy obdržím nezbytné informace včas, někdy s předstihem.	5	24	25	7
10. otázka	Nezbytné informace jsou jasně a srozumitelně vyjádřeny.	7	29	22	3
11. otázka	Komunikaci v organizaci NÚDZ považuji za efektivní (Efektivnost je účinnost vložených zdrojů a užitek jimi získaný na výstupu. Jinými slovy se jedná o poměr vstupů a výstupů nějaké činnosti či systému.	X	25	31	5

	Efektivní systém má malé ztráty).				
12. otázka	Komunikace v organizaci NÚDZ je podporována pravidelnými schůzemi oddělení či školeními.	11	22	24	4
13. otázka	Pravidelné schůze a školení jsou pro mě vždy přínosné a lépe se pak orientuji.	5	27	25	4
14. otázka	Pracovní porady se konají pravidelně např. každou středu nebo jednou v měsíci.	20	21	18	2
15. otázka	Ústavní intranet, který využívám, je pro mě důležitým zdrojem informací.	7	19	25	10
16. otázka	Ústavní intranet zprostředkovává aktuální informace.	5	29	22	5
17. otázka	Díky rychlé komunikaci jsou v organizaci také rychlé schvalovací procesy.	X	12	29	20
18. otázka	Myslím, že vedení s námi (koordinátory, výzkumníky, pracovníky) dobře komunikuje.	6	29	21	5
19. otázka	Díky dobře nastavené úrovni komunikace pociťuji ze své práce dobrý pocit.	3	24	29	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1: S úrovní komunikace v NÚDZ jsem spokojen/a.

- Hodnota váženého průměru je 2,426 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Respondenti z velké části (39,3%) považují komunikaci za spíše uspokojující, zároveň jsou zde však respondenti, kteří se stejnou váhou (39,3%) odpověděli, že jsou spíše nespokojeni. 8 respondentů odpovědělo, že jsou s komunikací naprosto spokojeni a 5 respondentů odpovědělo, že nejsou vůbec spokojeni. Odpovědi na tuto otázku jsou tedy poměrně dost vyrovnané, ačkoli převažuje s 52,4% výrok, že úroveň komunikace je v pořádku.

Otázka č. 2: Vnitřní komunikace v ústavu nepotřebuje žádnou změnu.

- Hodnota váženého průměru je 2,836 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

U tohoto výroku převažují spíše záporné odpovědi, tedy, že organizace změnu v komunikaci nepotřebuje. Touto otázkou měly být upřesněny nebo vyvráceny odpovědi na předchozí otázku. Zde se tedy ukazuje, že 26 respondentů spíše žádnou změnu nevyžaduje a 14 respondentů rozhodně nic měnit nechce. Zatímco 18 respondentů by spíše přivítalo nějakou změnu a 3 respondenti by chtěli stoprocentně něco změnit. Převažujících 65,6 % dotázaných žádnou změnu nechce.

Otázka č. 3: V organizaci NÚDZ převažuje komunikace osobní.

- Hodnota váženého průměru je 2,525 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Tato otázka zjišťuje, zda je osobní komunikace pro všechny v organizaci nejdůležitější a je tedy nejvíce využívána. Pokud tomu tak není, organizace může v nedostatku osobní komunikace trpět různými problémy.

30 respondentů si myslí, že spíše v organizaci nepřevažuje osobní komunikace. 3 respondenti to dokonce považují za naprosto vyloučené. Naopak 24 respondentů si myslí, že osobní komunikace spíše převažuje a 4 respondenti považují osobní komunikaci za naprosto převažující. Celkově 54,1 % respondentů nepovažuje osobní komunikaci za převažující.

Otázka č. 4: V organizaci NÚDZ převažuje komunikace e-mailem.

- Hodnota váženého průměru je 1,934 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Pokud není osobní komunikace stěžejní, je důležité zjistit, která komunikace je převažující a jaké dopady může mít na efektivitu komunikace. Devět respondentů se domnívá, že komunikace přes e-mail nepřevažuje. Respondenti, kteří si myslí, že zcela převažuje nebo spíše převažuje, představuje přes 85% z dotázaných zaměstnanců.

Otázka č. 5: V organizaci NÚDZ převažuje komunikace telefonem.

- Hodnota váženého průměru je 2,984 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Zatímco předchozí otázka zaznamenala více kladných odpovědí, tato otázka zaznamenala převažující zápornou hodnotu. Tedy většina dotázaných si nemyslí, že by telefonní komunikace byla stěžejní. Celkem si to nemyslí 75,5 % dotázaných zaměstnanců.

Otázka č. 6: Vždy vím, na koho se mám v organizaci s určitým problémem obrátit.

- Hodnota váženého průměru je 2,410 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Otázka č. 6 poukazuje na správnost nastavení firemních procesů. Je velmi důležité pro rychlost a kvalitu komunikace vědět, za kým s určitým problémem jít. Respondenti, kteří ví, na koho se mohou bezpečně obrátit, jsou v počtu 6 dotázaných, ti, kteří si myslí, že ví, na koho se mohou obrátit jsou v počtu 27 respondentů. Naopak zaměstnanci, kteří si nejsou jisti, kam si dojít pro radu, jsou v počtu 25 respondentů a ti, kteří neví vůbec, za kým by měli jít, jsou v počtu 3 respondentů. Z toho vyplývá, že 54,1 % respondentů zná nastavení firemních procesů. Ostatních 45,9 % respondentů firemní procesy buďto nezajímají, nebo neví, kde by takové informace měli hledat nebo jim vedení dostatečně nevysvětlilo hierarchii organizace. Každopádně to tvoří pro tyto respondenty překážku nejen v komunikaci.

Otázka č. 7: Vedení organizace NÚDZ dává velkou váhu na informovanost zaměstnanců o dění v organizaci.

- Hodnota váženého průměru je 2,295 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Většina respondentů se zdá být spokojena s informacemi v organizaci. 63,9 % respondentů je naprosto spokojena a spíše spokojena. Ostatních 36,1 % respondentů spatřuje nějaké nedostatky v informovanosti.

Otázka č. 8: Vždy obdržím nezbytné informace v dostatečném množství.

- Hodnota váženého průměru je 2,607 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Tato otázka navazuje na předchozí otázku s cílem zjistit, zda jsou informace podávané ve správném množství.

Respondenti se u této otázky rozdělili na přibližně dva stejné tábory. 3 respondenti si myslí, že množství informací je naprosto v pořádku, 26 respondentů se domnívá, že informace jsou spíše ve správném množství. 24 dotázaných se domnívá, že množství není spíše dostačující a 8 dotázaných si myslí, že jsou informace rozhodně v nedostatečném množství. Celých 52,4 % dotázaných si myslí, že množství obdržených informací není dostačující.

Nedostatek informací, zvláště u pracovníků, kteří dělají důležitá rozhodnutí, vede k dezinformacím, chybným rozhodnutím, konfliktům atd. Je potřeba, zamyslet se nad zlepšení situace.

Otázka č. 9: Vždy obdržím nezbytné informace včas, někdy s předstihem.

- Hodnota váženého průměru je 2,557 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Tato otázka si klade za cíl, zda informace, které zaměstnanec dostane, jsou poskytnuty ve správný čas. Navazuje na předchozí otázku.

Ani u této otázky nejsou respondenti přesvědčeni, že jsou informace poskytovány s dostatečným předstihem. Opět je poměr dotázaných velice vyrovnaný, přesto však 52,5 % respondentů odpovědělo, že informace s předstihem nedostávají. I v případě informací, které nenaleznou zaměstnanec včas, dochází k různým problémům na poli komunikace, což s sebou nakonec přináší i problémy pro organizaci jako takovou.

Otázka č. 10: Nezbytné informace jsou jasně a srozumitelně vyjádřeny.

- Hodnota váženého průměru je 2,344 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Otázka č. 10 se zabývá srozumitelností informací, které se všemi ostatními výše zpracovanými odpověďmi udává výsledek efektivnosti komunikace.

I v případě této otázky jsou respondenti rozdělení přibližně stejně. Zde však převažuje názor, že informace jsou srozumitelně vyjádřeny. S touto odpovědí se v dotazníku ztotožnilo 36 respondentů, což je 59 % všech dotázaných. Vychází z tohoto výsledku tedy

také to, že informace nejsou sice někdy v množství, které zaměstnanec potřebuje, a nejsou vždy ve správný čas, ale jsou dostatečně pro všechny srozumitelné. Což je dobrý základ interní komunikace, ale na ostatních aspektech informací se musí zapracovat.

Otázka č. 11: Komunikaci v organizaci NÚDZ je efektivní.

- Hodnota váženého průměru je 2,672 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Tato otázka se ptá přímo na efektivnost komunikace v organizaci, přičemž je přesně vysvětleno, čím je efektivita měřena. Převažující odpovědi jsou, že je komunikace spíše neefektivní a je neefektivní. Počet těchto odpovědí byl 36, což je 59 %. Poukazuje to na velké ztráty při předávání informací. Výše analyzované otázky jsou tím příkladem.

Otázka č. 12: Komunikace v organizaci NÚDZ je podporována pravidelnými schůzemi oddělení či školeními.

- Hodnota váženého průměru je 2,344 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Pravidelné schůze či školení jsou důležité pro správné pochopení firemních procesů zaměstnanci, ale také fungují jako upozornění na změny nebo motivačně pro lepší práci zaměstnanců. V organizaci se dotázaní zaměstnanci spíše ztotožňují s tím, že schůze jsou pravidelné. 54,1% respondentů je s pravidelností schůzí a školení spokojená. Na druhé straně 24 respondentů uvádí, že s výrokem spíše nesouhlasí a 4 respondenti nesouhlasí vůbec.

Otázka č. 13: Pravidelné schůze a školení jsou pro mě vždy přínosné a lépe se pak orientuji.

- Hodnota váženého průměru je 2,459 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Pokud jsou schůze pravidelné a přináší dostatečné množství informací, zaměstnanci jsou poté daleko lépe zorientováni ve své práci. Lépe také chápou cíle firmy a jsou prostřednictvím schůzí dobře motivováni.

S výrokem, že školení a schůze jsou vždy přínosné, souhlasí 5 dotázaných zaměstnanců. 27 respondentů spíše souhlasí s výrokem. Naopak 25 respondentů s výrokem spíše

nesouhlasí a 4 respondenti nesouhlasí vůbec. Převažující počet respondentů má však strana souhlasící s výrokiem a to v celkovém počtu 52,5 % respondentů.

Otázka č. 14: Pracovní porady se konají pravidelně např. každou středu nebo jednou v měsíci.

- Hodnota váženého průměru je 2,033 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Pravidelnost je důležitou součástí pracovních porad. Každý zaměstnanec si lépe zapamatuje, pokud je porada vždy ve stejný čas a den, než když je tomu naopak. Nedochozí poté k chaosu. Na tom se zřejmě shodnou i respondenti, kteří vyhodnotili tuto otázku vesměs kladně. 67,2 % dotázaných souhlasí s výrokiem. Pouhých 32,8% respondentů s výrokiem spíše nesouhlasí nebo vůbec nesouhlasí.

Otázka č. 15: Ústavní intranet, který využívám, je pro mě důležitým zdrojem informací.

- Hodnota váženého průměru je 2,623 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Intranet je společně se schůzemi hojně využívaný prostředek pro sdělování informací. To, do jaké míry funguje, je možné poznat opět na informovanosti zaměstnanců a jejich komunikaci. V tomto případě převažuje názor, že intranet není důležitým zdrojem informací. 25 respondentů uvedlo, že s tímto výrokiem spíše nesouhlasí a 10 respondentů nesouhlasí vůbec. 57,4 % všech dotázaných s výrokiem nesouhlasí a považují za zdroj informací jiný komunikační kanál.

Otázka č. 16: Ústavní intranet zprostředkovává aktuální informace.

- Hodnota váženého průměru 2,443 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

S touto otázkou se ztotožňuje 55,7 % dotázaných, kteří si myslí, že aktuální informace tam najdou. Pokud tedy není intranet místem, kam zaměstnanci chodí nejčastěji pro informace, nevádí, ale to, že poskytuje intranet aktuální informace, zůstává stále důležité.

Otázka č. 17: Díky rychlé komunikaci jsou v organizaci také rychlé schvalovací procesy.

- Hodnota váženého průměru je 3,131 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Tato otázka se týká opět nastavení firemních procesů. Je známým faktem, že pokud je komunikace správná a rychlá, vše se dá vyřešit poměrně rychle.

Respondenti to takto ale nevnímají. Z 61 respondentů nikdo nezatrhl, že s tímto výrokem souhlasí. Do kolonky spíše souhlasím, se zařadilo 29 respondentů. Zbytek dotázaných 49 (80,3 %) s tímto výrokem nesouhlasí a považují jak komunikaci, tak i schvalování procesů za pomalé.

Otázka č. 18: Vedení s námi (koordinátory, výzkumníky, pracovníky) dobře komunikuje.

- Hodnota váženého průměru je 2,410 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Pokud vedení dobře komunikuje se svými podřízenými, pak je organizace jako celek efektivní. Pokud je tomu ale naopak, stává se komunikace neefektivní a všechny procesy v organizaci též.

S výrokem určitě souhlasí 6 respondentů, dalších 29 souhlasí spíše. Na druhé straně jsou respondenti, kteří s tímto výrokem nesouhlasí a myslí si, že s nimi vedení dobře nekomunikuje. Mezi těmito respondenty je 21 těch, kteří spíše nesouhlasí a 5 respondentů, kteří rozhodně nesouhlasí. V této otázce tedy převládají kladné odpovědi s celkovým počtem (35) 81,9 %.

Otázka č. 19: Díky dobře nastavené úrovni komunikace pociťuji ze své práce dobrý pocit.

- Hodnota váženého průměru je 2,590 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Komunikace v organizaci stojí opravdu za vším. I za motivací k práci. Pokud se se zaměstnancem správně komunikuje, pociťuje ze své práce dobrý pocit.

V případě této otázky tomu zcela tak není. Více respondentů považuje nastavení úrovně komunikace za nevyhovující. Je tomu tak v případě 34 (55,7%) dotázaných respondentů.

Komentář k 1. oddílu otázek:

E-mailová komunikace je nejčastějším typem komunikace na pracovišti, hned za ní je pak osobní komunikace. V tomto případě je to spíše kladná odpověď, která poukazuje na šetření času všech v organizaci. Dalším důležitým aspektem je, že zaměstnanci většinou vědí na koho se obrátit v případě problému. To do jisté míry urychluje komunikaci i řešení problému. Vedení dává velkou váhu na to, aby zaměstnanci byli informováni. Ale informace někdy

nejsou v dostatečném množství a hlavně včas. To může být způsobeno využitím špatného komunikačního kanálu. Vedení se stará o to, aby schůze a školení probíhaly pravidelně a přinášely dostatek informací. Na druhou stranu by se také vedení mělo starat o to, zda informace obsažené ve školení jsou pro zaměstnance pomocí nebo spíše přítěží. Intranet není tak oblíbeným kanálem pro zjišťování informací, ale obsahuje aktuální informace. Je dobře, že zaměstnanci vědí, kde hledat aktuální informace. Pracovníci vnímají interní komunikaci spíše jako pozitivní, ale mají určité výhrady. Komunikaci zaměstnanci nepovažují za tolik efektivní, jak by měla být. Např. si myslí, že komunikace není nastavená na správné úrovni. To může být způsobeno špatnou oboustrannou komunikací. Z různých důvodů se obsah sdělení zaměstnanců nedostane až k hlavnímu vedení organizace a naopak. Zaměstnanci se také domnívají, že v organizaci jsou kvůli pomalé komunikaci, pomalé i schvalovací procesy. Což vede k celkové neefektivnosti práce.

2. oddíl: Komunikace na úrovni koordinátorů (manažerů)

Druhý oddíl otázek hodnotí dojem z komunikace zaměstnanců se svým koordinátorem. Koordinátor neboli manažer je spojnicí mezi zaměstnanci a vedením. Informace, které dostává od vedení, dále prezentuje zaměstnancům. Naopak výsledky a požadavky prezentuje vedení. Koordinátor zajišťuje oboustranný proces, což je základ úspěchu komunikace. V druhém oddíle je obsaženo též 61 odpovědí, tzn., že je zde hodnocena i komunikace koordinátora s koordinátorem jiného programu.

Tabulka 4 - Komunikace na úrovni koordinátorů (manažerů)

2. oddíl	KOMUNIKACE NA ÚROVNI KOORDINÁTORŮ (MANAŽERŮ)	Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Ne
20. otázka	Komunikace s mým koordinátorem je naprosto vyhovující.	28	25	6	2
21. otázka	Komunikaci se svými kolegy považuji za vyhovující.	33	26	1	1
22. otázka	Komunikace s mým koordinátorem vždy přispívá k mé úplné informovanosti.	22	29	7	3
23. otázka	Slovní projev mého koordinátora je jednoznačný a srozumitelný.	30	23	5	3
24. otázka	Můj koordinátor je chápavý, nápomocný a umí naslouchat.	30	24	6	1
25. otázka	Můj koordinátor mi dává prostor, říci mu své názory a připomínky.	34	21	5	1
26. otázka	Mého koordinátora považuji za příkladný vzor díky jeho přístupu a jednání.	26	23	7	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Komunikace s mým koordinátorem je naprosto vyhovující.

- Hodnota váženého průměru je 1,705 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Na první otázku z tohoto oddílu odpovědělo opět 61 respondentů. Z nich 45,9% (28) odpověděla, že komunikaci považují za naprosto vyhovující. 25 respondentů (41%) považuje komunikaci za spíše vyhovující. Názory druhé strany se objevily i zde. 6 (9,8%) lidí se domnívá, že komunikace není spíše vyhovující a 2 (3,3%) respondenti si myslí, že je dokonce naprosto nevyhovující. Celkově však převládá názor (86,9%), že komunikace s koordinátorem je vyhovující.

Otázka č. 21: Komunikaci se svými kolegy považují za vyhovující.

- Hodnota váženého průměru je 1,508 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Komunikace na pracovišti není důležitá pouze s hlavním vedením organizace a manažery, stejně důležití jsou i ostatní pracovníci. Pokud mezi jednotlivými pracovníky komunikace vážne, je důležité najít příčiny a odstranit je.

V tomto případě se však nejedná o problém, který by byl v organizaci nějak více patrný. Komunikaci s kolegy za vyhovující považuje 33 (54,1%) dotázaných a za spíše vyhovující jí považuje 26 (42,6%) respondentů. Naopak za spíše nevyhovující nebo zcela nevyhovující jí považuje 1 (1,6%) respondent v každé z těchto kategorií. Je tedy patrné, že 96,7% neshledává v komunikaci se svými kolegy žádný problém, který by se musel řešit.

Otázka č. 22: Komunikace s mým koordinátorem vždy přispívá k mé úplné informovanosti.

- Hodnota váženého průměru je 1,852 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Různé aspekty pomáhají hodnotit manažera jako člověka, který zná svou práci, ví, jak ostatním pomoci a umí jim naslouchat. Následující otázky tyto aspekty práce manažera hodnotí.

Ke zcela jasné informovanosti koordinátor přispívá ve 22 (36,1%) případech. Ve 29 (47,5%) případech spíše napomáhá. Respondenti, kteří si spíše nemyslí, že by jim

koordinátor přinášel čerstvé informace je 7 (11,5%). Nakonec 3 (4,9%) respondenti si nemyslí, že by koordinátor jakkoli přispíval k jejich informovanosti. Opět většina dotázaných (83,6%) u této otázky zvolila odpověď, která kladně hodnotí koordinátora skrze stránku informační.

Otázka č. 23: Slovní projev mého koordinátora je jednoznačný a srozumitelný.

- Hodnota váženého průměru je 1,689 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Co se týká srozumitelnosti projevu koordinátora, 30 (49,2%) dotázaných zaměstnanců se shodlo, že je na výborné úrovni. Se spíše jednoznačným a srozumitelným projevem se objevilo 23 (37,7%) odpovědí. Na druhé straně bylo 5 (8,2%) respondentů, kteří spíše nebyli spokojeni se srozumitelností projevu koordinátora. A 3 (4,9%) respondenti si myslí, že slovní projev není zdaleka nejsilnější stránkou jejich koordinátora. I v tomto aspektu převažuje kladné hodnocení, které čítá 86,9% dotázaných.

Otázka č. 24: Můj koordinátor je chápavý, nápomocný a umí naslouchat.

- Hodnota váženého průměru je 1,639 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

U této otázky se 30 (49,2%) respondentů shodlo, že ve svém koordinátorovi spatřují lidské vlastnosti, které jsou potřebné pro tuto roli. 24 (39,3%) respondentů odpovědělo, že jejich koordinátor je spíše nápomocný a chápavý. O svém koordinátorovi si to spíše nemyslí 6 (9,8%) respondentů. Jeden (1,6%) dotázaný si vůbec nemyslí, že by koordinátor měl tyto vlastnosti. Ani v otázkách lidských kvalit koordinátoři nepohořeli, s jejich vlastnostmi je spokojeno přes 88% dotázaných.

Otázka č. 25: Můj koordinátor mi dává prostor, říci mu své názory a připomínky.

- Hodnota váženého průměru je 1,557 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Důležitost vyjádřit své postřehy nebo připomínky cítí mnoho zaměstnanců, v tomto případě má 34 (55,7%) respondentů pocit, že mohou se svým koordinátorem bezvýhradně počítat. Dalších 21 (34,4%) respondentů si myslí, že jim spíše koordinátor pro jejich příspěvky nechává prostor. S tímto výrokem na druhou stranu spíše nesouhlasí 5 (11,5%) dotázaných a zcela s ním nesouhlasí jeden (8,2%) z respondentů. Z toho vyplývá, že se

respondenti z 90,1 % domnívají, že s adekvátním příspěvkem mohou za koordinátorem přijít nebo si je mohou mezi sebou vyměnit.

Otázka č. 26: Mého koordinátora považuji za příkladný vzor díky jeho přístupu a jednání.

- Hodnota váženého průměru je 1,852 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Ani v poslední otázce tohoto oddílu koordinátoři nepohořeli. Jejich chování za vzor považuje 26 (42,6%) dotázaných. Spíše s tímto výrokiem souhlasí 23 (37,7%) respondentů. Za svůj vzor koordinátora spíše nepovažuje 7 (11,5%) dotázaných. A naprosto negativně tento aspekt hodnotilo 5 (8,2%) respondentů. Jak ukazují výsledky, koordinátora zaměstnanci NÚDZ považují z velké většiny (80,3%) za příkladný vzor.

Komentář ke 2. oddílu otázek:

Z výsledků vyplývá, že s komunikací nemají problémy zaměstnanci ve styku s koordinátory, ani koordinátoři mezi sebou. Všechny aspekty práce koordinátora byly hodnoceny dostatečně kvalitně. Většina zaměstnanců je tedy z tohoto úhlu pohledu v organizaci spokojená. Nebojí se projevit své požadavky a podat svoje návrhy, svěřit se koordinátorovi i s osobními záležitostmi a informace od něj chápou dostatečně srozumitelně. Tito koordinátoři jsou lidé na správné pozici.

3. oddíl otázek: Konflikty a bariéry na pracovišti

Každá organizace trpí určitými konflikty a bariérami. Ty konflikty, které se odstraní, většinou vedou k vývoji organizace správným směrem. Ty, které zaměstnanci nosí pouze v sobě, vedou k bariérám mezi zaměstnanci, manažery a vedením. Je v zájmu společnosti tyto bariéry najít a odstranit je. Následující otázky byly stvořeny pro nalezení hlavních spouštěčů konfliktů a potažmo bariér v organizaci.

Tabulka 5 - Konflikty a bariéry na pracovišti

3. oddíl	KONFLIKTY A BARIÉRY NA PRACOVIŠTI	Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Ne
27. otázka	V organizaci existují pracovní konflikty.	17	20	19	5
28. otázka	Nejčastěji se tak děje v důsledku nedorozumění ve slovní komunikaci.	4	27	25	5
29. otázka	Nejčastěji se tak děje v důsledku špatných pracovních vztahů.	2	23	24	12
30. otázka	Nejčastěji se tak děje v důsledku špatné organizace práce.	11	27	18	5
31. otázka	Nejčastěji se tak děje v důsledku nedostatečné informovanosti zaměstnanců.	7	27	21	6
32. otázka	V organizaci existují bariéry komunikace.	15	25	17	4
33. otázka	Tyto bariéry jsou způsobené vystupováním a chováním některého z kolegů/nadřízeného.	10	27	14	10
34. otázka	Tyto bariéry vychází z mých vnitřních pocitů.	3	9	29	20
35. otázka	Tyto bariéry vychází z vnějších vlivů, např. nefunkčnosti serveru, výpadkem proudu.	1	4	28	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 27: V organizaci existují pracovní konflikty.

- Hodnota váženého průměru je 2,197 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Celkem 17 (27,9%) respondentů si myslí, že v organizaci určitě existují konflikty. Spíše s tímto výrokem souhlasí 20 (32,8%) dotázaných. Naopak 19 (31,1%) respondentů se domnívá, že konflikty na pracovišti spíše nejsou. A 5 (8,2%) respondentů tvrdí, že se s žádným konfliktem neshledali. Z celkových 60,7% pracovníci někdy konfliktní situaci řešili. Následující otázky řeší, jaká je nejčastější příčina konfliktů.

Otázka č. 28: Nejčastěji se tak děje v důsledku nedorozumění ve slovní komunikaci.

- Hodnota váženého průměru je 2,508 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

První příčinou konfliktů může být nedorozumění vzniklé ze špatné komunikace. Tento výrok určitě potvrdili 4 (6,6%) respondenti. Spíše s výrokem souhlasí 27 (44,3%) respondentů. 25 (41%) dotázaných osob s výrokem spíše a nesouhlasí a 5 (8,2%) respondentů nesouhlasí vůbec. Součet procent 50,9% napovídá, že v organizaci se objevují konflikty z těchto důvodů, ale zřejmě ne moc často.

Otázka č. 29: Nejčastěji se tak děje v důsledku špatných pracovních vztahů.

- Hodnota váženého průměru je 2,754 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Konflikty postavené na špatných pracovních vztazích podporují 2 (3,3%) respondenti. Spíše s výrokem souhlasí 23 (37,7%) dotázaných. Naopak 24 (39,3%) respondentů si nemyslí, že by na pracovišti byly až tak špatné vztahy a 12 (19,7%) dotázaných s touto příčinou vůbec nesouhlasí. Konflikty na pracovišti nejsou z větší části (59%) vyvolané špatnými pracovními vztahy.

Otázka č. 30: Nejčastěji se tak děje v důsledku špatné organizace práce.

- Hodnota váženého průměru je 2,279 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

11 (18%) respondentů si myslí, že za konflikty stojí špatná organizace práce. K tomuto výroku se spíše přiklání také 27 (44,3%) dotázaných. Špatná organizace práce spíše podle 18 (29,5%) respondentů nestojí za vytvářením konfliktů. A 5 (8,2%) respondentů s tímto výrokem nesouhlasí vůbec. Špatná organizace práce tedy může za vznik konfliktů podle 62,3% dotázaných.

Otázka č. 31: Nejčastěji se tak děje v důsledku nedostatečné informovanosti zaměstnanců.

- Hodnota váženého průměru je 2,426 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Nedostatečné informace jsou podle 7 (11,5%) dotázaných předmětem konfliktů. Spíše s touto situací souhlasí také 27 (44,3%) respondentů. Naopak 21 (34,4%) si spíše nemyslí, že by informace byly nedostatečné a mohly za vznik konfliktů. Celých 6 (9,8%) respondentů popírá, že by byl výrok pravdivý. Přesto ale 55,7% dotázaných stojí za tímto výrokem.

Otázka č. 32: V organizaci existují bariéry komunikace.

- Hodnota váženého průměru je 2,164 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

O existenci bariér je přesvědčeno 15 (24,6%) respondentů. K tomuto výroku se spíše přiklání 25 (41%) dotázaných. 17 (27,9%) respondentů bariéry v komunikaci spíše

nenachází a 4 (6,6%) respondenti se s nimi nesetkali nikdy. Z celkové součtu však vychází že, 65,6% dotázaných zaměstnanců bariéry v komunikaci už někdy pocítilo.

Otázka č. 33: Tyto bariéry jsou způsobené vystupováním a chováním některého z kolegů/nadřízeného.

- Hodnota váženého průměru je 2,393 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ano (viz tabulka č. 1).

Bariéry jsou způsobeny vystupováním některých kolegů nebo vedoucích, to si myslí 10 (16,4%) respondentů. 27 (44,3%) dotázaných zaměstnanců se k tomu spíše přiklání. Mezi 14 (23%) respondenty se vyjadřuje názor, že spíše za bariéry komunikace může něco jiného. A 10 (16,4%) respondentů si myslí, že tomu tak vůbec není. I přesto je zjištěno, že z 60,7% za tyto bariéry může někdo z kolegů či vedení.

Otázka č. 34: Tyto bariéry vychází z mých vnitřních pocitů.

- Hodnota váženého průměru je 3,082 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Odpověď „ano“ uvedli 3 (4,9%) respondenti. Tento výrok spíše podporuje 9 (14,8%) dotázaných. Naopak přesvědčivěji vypovídá 29 (47,5%) respondentů, kteří tvrdí, že v tomto problému spíše nespátřují a 20 (32,8%) respondentů, kteří to tak vůbec nevnímají. Konečně tedy 80,3% dotázaných nevidí bariéry, které by byly stvořeny z jejich vnitřních pocitů.

Otázka č. 35: Tyto bariéry vychází z vnějších vlivů, např. nefunkčnosti serveru, výpadkem proudu.

- Hodnota váženého průměru je 3,361 – tedy průměrná odpověď respondentů je spíše ne (viz tabulka č. 1).

Pouze jeden (1,6%) respondent je přesvědčen, že bariéry jsou způsobeny vlivem vnějších vlivů. 4 (6,6%) respondenti se k tomu výroku spíše přiklání. Naopak spíše se odklání od výroku 28 (45,9%) dotázaných. A s výrokiem nesouhlasí vůbec 28 (45,9%) respondentů. Z těchto odpovědí je patrné (91,8%), že vnější vlivy nestojí za bariérami v komunikaci.

Komentář k 3. oddílu otázek:

Odpovědi z třetího oddílu ukázaly, že se skutečně v organizaci konflikty objevují. Jde většinou o nedorozumění při komunikaci, špatnou organizaci práce a nedostatečnou informovanost. Odpovědi také potvrdily existenci bariér v podniku. Ty pramení z chování a vystupování určitého kolegy nebo nadřízeného.

4.5.4 Korelační analýza a její výsledky

Korelační analýza zjišťuje statistickou závislost dvou proměnných. Ke korelaci dochází, pokud hodnoty jedné proměnné, tedy x , jsou závislé na hodnotě druhé proměnné, tedy y . Za pomoci korelační matice, která je symetrická podle hlavní diagonály, se dá zjistit, mezi kterými proměnnými ke korelaci dochází. Korelační koeficient udává míru závislosti, obecně platí, že čím větší číslo, tím větší závislost. V tomto případě je koeficient stanoven od 0,79 do 1,0. (Hušek, 1992)

Po provedení korelační analýzy v Excelu byly zjištěny dvě statisticky významné závislosti mezi proměnnými. Níže je jejich interpretace (viz. příloha č. 3).

První korelace s nižší hodnotou **0,85** v souboru.

Tabulka 6 – Korelace č. 1

1	22. otázka
26. otázka	0,85

Zdroj: Vlastní zpracování

22. otázka: Komunikace s mým koordinátorem vždy přispívá k mé úplné informovanosti.

26. otázka: Mého koordinátora považuji za příkladný vzor díky jeho přístupu a jednání.

Koordinátor je člověk na postu manažerském. Musí tedy umět správně komunikovat s podřízenými i nadřízenými. Musí mít správnou slovní zásobu a volit taková slova, aby mu bylo jasně rozumět a nedocházelo ke komunikačnímu šumu a ztrátě informací. Zároveň je komunikace jedna z hlavních dovedností manažera, která s dalšími dovednostmi a vlastnostmi utváří jeho osobnost. Tu pak hodnotí každý zaměstnanec sám pro sebe a podle ní se rozhoduje, zda je manažer dostatečně důvěryhodný. Nakonec

tak může pro mnohé zaměstnance vzniknout pracovní vzor, jak se chovat a jednat při komunikaci s ostatními.

Druhá korelace s nejvyšší hodnotou **0,90** ve sledovaném souboru.

Tabulka 7 - Korelace č. 2

2	24. otázka
25. otázka	0,90

Zdroj: Vlastní zpracování

24. otázka: Můj koordinátor je chápavý, nápomocný a umí naslouchat.

25. otázka: Můj koordinátor mi dává prostor, říci mu své názory a připomínky.

Ze závislosti těchto dvou otázek je patrné, že je koordinátor člověk na svém místě. Je to manažer, ve kterém se snoubí jak lidské vlastnosti, tak i profesionální. Je schopen rozdat úkoly, ale na druhou stranu je schopen pochopit, proč došlo k nezdaru. A kromě toho, že si vše vyslechne, přidá ještě užitečnou radu. Zapřemýšlí nad tím, co bylo hlavní příčinou nezdaru úkolu a to pak posouvá k dalšímu řešení na patřičná místa. Jak vyšlo i v dotazníkovém šetření, koordinátor je kladnou postavou v organizaci.

4.6 Polostrukturovaný rozhovor

Tento rozhovor je veden jednou osobou a je použit polostrukturovaný typ rozhovoru. V něm jde především o to, že jsou dopředu připravené otázky, jejichž pořadí se na základě průběhu rozhovoru může měnit. Tato kvalitativní metoda se používá pro sběr podrobných informací od respondentů. Tento typ rozhovoru je na půli cesty mezi oběma krajními možnostmi. Tedy eliminuje nevýhody a dává do popředí výhody. Mezi nevýhody se dá zařadit menší obsah podrobných dat, ty se dají zjistit pouze metodou nestrukturovaného rozhovoru. Mezi výhody se objevuje lehčí zpracování výsledků, volnost vytváří přirozenější komunikaci a obecně rozhovor jednodušeji plyne. (Reichel, 2009)

Aby byl rozhovor efektivní, je nutné, aby měl stanovené cíle a neodkláněl se od nich. Rozhovor je ovlivněn velkou škálou faktorů, které z jinak funkčního rozhovoru, mohou

udělat rozhovor o ničem. Rozhovor není jen o tom, co se jím chce zjistit, ale také o tom, jakým způsobem toho dosáhnout a na co se zaměřit.

V řízeném rozhovoru je důležitá osoba, od které se chtějí odpovědi. Respondent od tohoto rozhovoru také něco očekává. Je dobré tedy znát jeho motivy nebo zájmy, aby bylo poté možné odpovědi správně rozklíčovat. Také je nutné dát si pozor na tvorbu otázek, aby nedošlo v rozhovoru ke konfliktu nebo se respondent necítil rozrušeně. Dále je pro rozhovor nutné zvolit správný čas, na kterém je vhodné se s respondentem dohodnout. To může být jedním z dobrých ovlivňujících faktorů. Kromě času je důležité také najít správné místo, kde se tazatel i respondent budou cítit příjemně a nebudou mít obavy, že je vyruší např. další osoba. Po zamyšlení se nad těmito faktory a zvládnutí jejich správného využití, by se měl obecně jakýkoli rozhovor vydařit. (Kanitz, 2005)

4.6.1 Rozhovor s vybranou osobou – koordinátorkou výzkumného programu

Co je na této práci nejtěžší?

Poslední dobou hlavně komunikace s ekonomickým oddělením a řešení stále těch samých nedořešených otázek.

Co obsahuje podle Vás slovo efektivita? A je to obsažené v komunikaci v NÚDZ?

Podle mě znamená slovo efektivita v práci, že ji vykonávám dobře a ve stanoveném termínu. Rozhodně to pro mě není to, co se tu stále opakuje. Udělám svoji práci, pošlu ji dál a myslím si, že mám hotovo. Za týden přijde e-mail, že díky nové směrnici se musí předělat to a to. A začíná práce nanovo. Je to začarovaný kruh. Efektivita v komunikaci pro mě znamená, že dostávám jasné a přesné informace včas. Což je další problém.

Komunikace e-mailem převažuje v organizaci, myslíte si, že je to dobře?

Komunikace e-mailem převažuje proto, že všichni chceme mít svoje informace podložené. Stále platí, že co je psané, to je dané. Navíc v případě domlouvání se okolo nastavení spolupráce nebo nějakého procesu, kde je zainteresováno více lidí, je e-mail rychlejší volbou. Ne vždy mají všichni účastníci čas sejít se osobně. Co se týká mě, pro mě je e-mail pomalý a často nepřehledný. Raději si to řeknu s jedincem osobně a je to často i rychlejší.

Jsou podle Vás všechny informace podávány srozumitelně a jasně od nadřízených?

Od nadřízených jsou informace v pořádku. Problém nastává, a to hlavně poslední dobou u ekonomického oddělení, které nás každý den zahlcuje informacemi. Vedení navíc o situaci ví a snaží se s ní něco dělat, ale je to běh na dlouho trať.

Z dotazníku vyplynulo, že v organizaci nejsou rychlé procesy, myslíte si to také?

Proč?

Rychlé procesy tu nejsou. Podle mého je to vlivem zrušení koordinačních schůzí. Tam se řešily důležité záležitosti mezi výzkumnými programy. Schůzí se účastnili vedoucí výzkumného programu a jejich koordinátoři, tedy střední management. Díky tomu byly vždy informace správné a dostatečné. A stejně tak procesy. Později se zdálo, že se na koordinačních schůzích a normálních schůzích řeší to samé a tak došlo ke zrušení koordinačních schůzí. Ze začátku to vypadalo jako dobrý tah pro ušetření času. Po delší době se ale ukázalo, že jsou s tím spojeny spíše problémy, které na sebe balí další problémy a hodně to brzdí jakýkoli rozhodovací proces.

Spatřujete v NÚDZ špatnou organizaci práce? Pokud ano, v čem spočívá?

Není tu všechno v naprostém pořádku, ale v jaké organizaci je? My koordinátoři jsme vázáni na organizaci práce těch, co jsou nad námi a těch, kteří tvoří Hospodářsko-technickou správu. Jeden příklad za všechny. Každý den nám z HR, mzdového oddělení nebo grantového (ti patří do HTS) přijde nějaká nová informace. Tyto informace nechodí uceleně za celé oddělení, ale většinou od každého zvlášť. Navíc jsou tyto informace často duplikované. My si pak musíme sami vyzobát, které z těch informací jsou důležité, a které nikoli. Hodně to znesnadňuje a otravuje práci. Navíc díky tomu, že informace musíme protřídit, občas dochází k posunutí termínu nebo nesplnění termínu odevzdání práce.

4.6.2 Vyhodnocení rozhovoru

Odpovědi rozhovoru přinesly doplňující informace k informacím zjištěným za pomoci pozorování a dotazníkového šetření. V organizaci se skutečně vyskytují určité problémy v komunikaci. Stojí za nimi HTS, se kterou se obtížněji spolupracuje a komunikuje a také zrušení koordinačních schůzí. Samozřejmě toto nejsou jediné problémy. Lidský faktor obecně v jakémkoli odvětví přináší neefektivnost potažmo nějaké problémy. Takové problémy se vyskytují skoro v každé organizaci, kde se nachází zaměstnanci. Proto je

důležité na problém přijít a zjednat jeho nápravu. Z problému se může nakonec stát i příležitost, jak organizace může přispět ke spokojenosti zaměstnanců a k efektivní komunikaci.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V této kapitole budou shrnuty výsledky celého výzkumu a navrženy doporučení pro změnu v jednotlivých oblastech komunikace a dalších oblastech, které s komunikací úzce souvisí.

5.1 Celkové zhodnocení výsledků

Pro analýzu komunikace v organizaci Národní ústav duševního zdraví byl vytvořen komplexní výzkum. Jehož části byly průzkum, dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. V první části empirického výzkumu proběhlo pozorování. To přineslo některé informace, na kterých byl později z části vybudován dotazník.

Při pozorování se objevily následující problémy. Na straně koordinátorů byl problém především v nerelevantních informacích, které jsou poskytovány HTS oddělením. Zároveň na to byly navázány informace, které nejsou posílány včas, což stěžuje koordinátorům práci. U všech pracovníků byly vyzorovány problémy týkající se schůzí, kterých je na jednu stranu moc, na druhou stranu těch podstatných je poměrně málo. A bez adekvátních informací nejsou schůze produktivní. V organizaci byly také vyzorovány bariéry v komunikaci, přesněji jazyková bariéra. Ne všichni zaměstnanci umí cizí jazyk a ne všichni zaměstnanci mluví česky. Nakonec bylo zjištěno, že veškeré výše zmíněné informace přinášejí do lidského kolektivu stres, který je demotivující a stojí za neproduktivitou práce.

Dotazníkové šetření navazovalo na pozorování. Na jeho základě byl dotazník rozdělen do tří částí. Prostředky komunikace v organizaci a vztah vedení k zaměstnancům, spolupráce s koordinátory výzkumných programů a nakonec bariéry komunikace a konflikty na pracovišti. Celkem bylo v dotazník 35 otázek. Na začátku dotazníku byly identifikační otázky, které pomohly identifikovat respondenty. Dotazník byl nakonec rozeslán přes e-mail, což je nejvíce používaný kanál v organizaci a tak se zdál být nejvhodnější. Vrátilo se 61 odpovědí, které byly vyhodnoceny za pomoci tabulek a grafů. Nejzajímavější odpovědi ukázaly, že se zaměstnancům komunikace nezdá být efektivní (59% odpovědí), protože informace nemají vždy včas a v dostatečném množství (52% respondentů). Dále potvrzují, že schůze a školení nepřinášejí dostatek informací. V závěru

prvního oddílu dotazníku se také objevily odpovědi, které rozhodně nesouhlasily s rychlostí schvalovacích procesů v organizaci. Na druhou stranu druhý oddíl dotazníku přinesl kladné hodnocení práce koordinátorů výzkumných programů. Jsou to manažeři na správném místě a svou práci odvádějí dobře. Z celých 80% zaměstnanci berou koordinátory za příkladný vzor pracovní efektivity. Třetí oddíl dotazníku přinesl informace ohledně konfliktů a bariér. Konflikty se v organizaci objevují. Většinou jde o nedorozumění při komunikaci, nedostatečnou informovanost nebo špatnou organizaci práce. Odpovědi ukázaly, že se na tom shodlo přes 50% respondentů. V organizaci byly zjištěny také konflikty. Přes 60% respondentů uvedlo, že za konflikty v organizaci může chování a jednání některého z nadřízených nebo kolegů. Identifikace respondentů přinesla následující odpovědi. Celkem 75% respondentů byly ženy. Největší procento respondentů bylo ve věku 21-30 let. Nejčastěji odpovídali na otázky zaměstnanci s vysokoškolským titulem, celkem jich bylo 77%. V tomto zaměstnání respondenti pracují nejčastěji jeden rok až pět let a to v počtu 50% respondentů. Na otázky odpovědělo nejvíce výzkumníků, v počtu 57%.

Následně prošly odpovědi popisnou statistikou. Byl zde vypočítán pro každou odpověď vážený průměr. Ten poskytl přesnější charakteristiku statistického souboru. Poté byla z odpovědí vytvořena tabulka za pomoci programu Microsoft Excel a přes funkce byly zjištěny závislosti mezi jednotlivými odpověďmi. Jako korelační koeficient byly stanoveny hodnoty od 0,79 do 1,0. V rozpětí těchto hodnot byly nalezeny dvě závislosti. Jednou s hodnotou 0,85. Týkalo se to otázky „Komunikace s mým koordinátorem vždy přispívá k mé úplné informovanosti“ a otázky „Mého koordinátora považuji za příkladný vzor díky jeho přístupu a jednání.“ V druhém případě se jednalo o hodnotu 0,90. Závislost byla stanovena mezi otázkou „Můj koordinátor je chápavý, nápomocný a umí naslouchat.“ A otázkou „Můj koordinátor mi dává prostor, říci mu své názory a připomínky.“ Jednalo se o odpovědi, které kladně hodnotily práci koordinátora. Výsledky korelační analýzy byly umístěny do příloh.

Poslední částí empirického výzkumu byl rozhovor s vybranou osobou, tedy s koordinátorkou výzkumného programu. Svými odpověďmi doplnila a potvrdila zjištěné informace z jiných částí výzkumu. I podle ní se opravdu v organizaci nachází neefektivita

v komunikaci. Schvalovací procesy jsou dlouhé a neobratné. Některé úseky spolupracují méně, než by bylo vhodné. V případě tohoto rozhovoru bylo patrné, že by dotazovaná osoba uvítala změnu v organizaci, která by ji ulehčila práci.

Na závěr, podle celkového zhodnocení výzkumu, byly navrženy opatření a doporučení, které jsou popsány v další podkapitole.

5.2 Návrhy a doporučení na zlepšení efektivity interní komunikace

Tato poslední podkapitola slouží jako seznam opatření pro zaměstnance, vedení firmy a další zainteresované osoby, které se zajímají o zlepšení interní komunikace. Níže zmíněné návrhy vyplývají z osobního výzkumu na půdě organizace. Autorka diplomové práce samozřejmě nevidí do pozadí všech procesů ve firmě a tak některá opatření mohou být již připravena k zavedení v organizaci a jiná mohou být za léta fungování organizace ozkoušená, ale nefungovala. Proto je rozhodnutí na oddělení metodiky a kontroly, aby tyto návrhy posoudilo a případně po schválení vedení, zařadilo do chodu organizace.

5.2.1 Návrhy pro interní komunikaci

- Jasně vymezit pravomoci, odpovědnost a hlavně práci koordinátorů. Momentálně dělají navíc věci, které nejsou v jejich kompetenci a na které nebyli přijati. S tímto bodem také úzce souvisí nastavení komunikace změn procesu. To znamená, že každé oddělení se bude starat pouze o záležitosti, které budou upřesněny v metodice pro dané oddělení.
- Zprostředkovat více osobních setkání. E-mail je dobrý prostředník pro skupinové rozhovory, rozdělování práce ve skupinách nebo psaní se vzdálenými dodavateli. Ne vždy je to nejlepší společník pro interní komunikaci.
- Stanovit dlouhodobý komunikační plán, kde budou správně rozfázovány jednotlivé části komunikačního plánu v rámci hierarchie organizace. Sledovat plnění plánu. Později také hledat odchylky od plánu a řešit jeho přínosy a nedostatky. Nakonec vždy navrhnout nové alternativy komunikačního plánu ve spolupráci s výzkumnými programy.

5.2.2 Doporučení z hlediska kanálů a nástrojů komunikace

- Zařadit zpět do chodu organizace koordinační schůze. Zdá se, že poslední dobou tyto schůze velice chybí a jejich opětovné zařazení do plánu organizace, by mohlo přinést efektivní změny v komunikaci.
- Intranet v dnešní době neobsahuje vždy aktuální informace a není pro zaměstnance stěžejním informačním kanálem. Jsou dvě možnosti, jak s tím naložit. Buď zlepšit uživatelskou přívětivost a donutit zaměstnance, aby intranet využívali nebo jim dát návod, jak jej využívat. Zapracovat především na tom, aby informace na intranetu byly aktuální a každý věděl, jak se k nim dostat.
- Organizace vlastní webové stránky, které jsou jak pro veřejnost, tak se na nich po přihlášení nachází intranet. Momentálně není možné, aby všichni zaměstnanci sami upravovali webové stránky a měli oprávnění měnit informace. Webové stránky se tak stávají zastaralými. Zde je doporučení založit nový web.

5.2.3 Návrhy v oblasti lidských zdrojů

- Změnit systém odměňování zaměstnanců. Příkládat ke stravenkám platné kupony na knihy, audioknihy nebo další eventuality, které zaujmou zaměstnance.
- Vytvořit firemní benefity – mobilní telefon a osobní počítač v případě vyjetí na stáž nebo odbornou praxi, proplácení příměstského autobusu, jesle a mateřskou školu v areálu organizace, multisport kartu atd.
- Vyčlenit část finančních prostředků a udělat z nich pohyblivou složku odměn za práci pro zaměstnance.
- Hodnotit práci a chování nejen řadových zaměstnanců, ale také vedoucích pracovníků. A naopak vytvořit systém, kdy budou moci podřízení hodnotit své nadřízené. Nadřízení nebudou v pozici, že se na ně zákony a pravidla organizace nevztahují a budou na sobě více pracovat.

5.2.4 Doporučení zamezující vzniku bariér komunikace v organizaci

- Zavést jazykové kurzy pro všechny zaměstnance v organizaci. Jak pro zaměstnance s plným úvazkem, tak pro zaměstnance s nižším úvazkem. A to nejen kurzy v angličtině. Organizace by navíc měla jazykové kurzy plně hradit za každého

zaměstnance. Eliminace jazykové bariéry v národní organizaci je jedním z nejdůležitějších bodů změny.

- Pozvat jednou za čas specialistu, aby zaměstnancům ukázal, jak se dají řešit bariéry v komunikaci, konfliktní situace, anebo lépe, jak se jim dá úplně vyhnout.
- Důrazně trvat na tom, že by se měly předávat pouze a jenom důležité informace, které jsou podložené. Vyvarovat se domněnkám a smyšleným informacím. Zdroje informací ověřovat.
- Přijmout nového zaměstnance na pozici krizového manažera nebo vytvořit krizový management, který poslouží nejen v obdobích krizí, za kterými stojí vnější faktory, ale bude také nápomocný při řešení interních záležitostí. Mezi, které se jistě bariéry komunikace a konflikty na pracovišti řadí.

5.2.5 Návrhy ohledně zpětné vazby

- Zavést v organizaci systém hodnocení (měsíční, půlroční) změn, které nastaly. Každý zaměstnanec se k nim může vyjádřit, zda jsou pro něj negativní nebo pozitivní a hlavní vedení následně obeznámit s výsledky a navrhnout opět změny. Tato povinnost by měla ležet na oddělení metodiky a kontroly.
- Zavést e-mail pro návrhy na změnu nebo kladnou a zápornou valuaci změn. Ten by opět obsluhoval zaměstnanec oddělení metodiky a kontroly.

5.2.6 Opatření na straně firemních procesů

- Zavést uživatelský manuál a metodiku pro schvalování procesů.
- Zavést systém, kdy než je nějaká změna v chodu organizace schválená, nejdříve se k ní vyjádří zaměstnanci, pro které je určena. Aby bylo jasné, zda je změna pro zaměstnance přínosná.
- V organizaci se musí nastavit firemní procesy, zjednodušeně řešeno, sjednotit směrnice a podávat ucelené informace směrem dolů.
- Nakládat na zaměstnance pouze takové úkoly, které jsou v jeho kompetencích. Nepřetěžovat zaměstnance úkoly, které nejsou jejich prací.
- Podívat se na nastavení komunikace a interní spolupráce, pokud se někde objeví (podle této práce) nedostatky, zařídit se podle toho a nedostatky odstranit např. novým vedoucím nebo výměnou zaměstnance.

- Vyhledávat v organizaci rizika a řešit je. Každý organizační úsek by měl hodnotit rizika a vytvářet postupy, které zamezí jejich vzniku. Tím bude organizace sledována jako celek a nic ji zevnitř nepřekvapí.

Shrnutí

Všechny uvedené návrhy a doporučení mohou fungovat pouze a jenom tehdy, pokud se dostanou do procesu organizace. Za velice pozitivní autorka považuje fakt, že organizace začala pracovat na některých záležitostech a vytvořila oddělení metodiky a kontroly. Vnitropodniková komunikace zásadně ovlivňuje organizaci a tak si jistě zaslouží oddělení, které se o komunikaci a procesy v organizaci bude starat. Tyto nové návrhy a doporučení se budou lépe prosazovat, když existuje oddělení, které bude spolupracovat s manažery a vedením organizace. Pokud se podaří zavést opatření, je organizace zevnitř sledována a změny budou komplexnější a jejich kontrola bude důsledná. A tak dojde k efektivnosti komunikace i celé organizace.

6 Závěr

Diplomová práce s názvem Efektivní komunikace ve sledované organizaci se zabývá hodnocením vnitropodnikové komunikace. Interní komunikace je důležitou součástí organizace, bez které se neobejde. Každá organizace se snaží o to, aby interní komunikace byla efektivní. S komunikací ve firmě nesouvisí jen nastavení komunikace, komunikační kanály či schůze oddělení. S komunikací souvisí naprosto všechno. Od toho, jak funguje interní komunikace, se odvíjí motivace zaměstnanců a jejich pracovní tempo, rychlost schvalování procesů v organizaci a dokonce plnění strategických cílů organizace. Komunikace je zkrátka za vším.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě teoretických poznatků a vlastního výzkumu, sestavit návrhy a doporučení změn v interní komunikaci.

Ve vlastním výzkumu bylo použito pozorování, které nastínilo některé nedostatky v komunikaci. Probíhalo měsíc na půdě organizace a na základě zjištěných informací bylo sestaveno dotazníkové šetření. To bylo rozesláno e-mailovou formou mezi zaměstnance organizace. Dotazník se zabýval třemi vnitropodnikovými oblastmi – prostředky komunikace v organizaci a komunikací s vedením, komunikací a spoluprací s koordinátory, konflikty a bariérami na pracovišti. Podle výsledků byla zhodnocena situace interní komunikace. Kromě dílčích závěrů, bylo z dotazníkového šetření vybráno několik otázek, které nakonec posloužily pro vytvoření otázek rozhovoru s vybranou osobou. Ten přinesl poslední informace do empirického výzkumu, z něhož nakonec vzešly doporučení a návrhy změn komunikace v organizaci. Ty jsou navrženy tak, aby odpovídaly na zjištěné nedostatky a slabá místa v oblasti komunikace a dalších spojených oblastí. Nakonec byla práce a její výsledky odevzdány do rukou Ing. Michala Vrány, který stojí v organizaci za zlepšením komunikace a je to manažer vnitřních procesů. Ten rozhodne, které návrhy a doporučení budou v organizaci zavedeny.

Mezi návrhy nechybí ani informace o tom, že komunikace je proces, který se stále vyvíjí a mění. Proto je důležité nastavit mu nějaké hranice a neustále kontrolovat jeho přínos a nedostatky. Hodnotit změny, které nastaly v komunikaci organizace a vymýšlet stále nové návrhy, které budou z komunikace dlouhodobě vytvářet přidanou hodnotu organizace.

Autorka diplomové práce shledává nastavené cíle práce za úspěšně splněné.

7 Zdroje

Tištěné zdroje

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN, a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 3. upr. a rozš. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.

HARGIE, Owen a Dennis TOURISH. *Handbook of communication audits for organisations*. New York: Routledge, 2000. ISBN 978-0415186421.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HUDCOVÁ, Šárka. Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness* [online]. 2014, 6(4), 50-62 [cit. 2018-12-01]. DOI: 10.7441/joc.2014.04.04. ISSN 1804171X.

HUŠEK, Roman. *Základy ekonometrie*. 2.přepr.vyd. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-566-2.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

KANITZ, Anja von. *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1222-9.

KLAPETEK, Milan. *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2652-6.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti: vytvořte si image a styl jednání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

OBST, Otto. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1365-5.

PIPAS MARIA DANIELA. THE INTERDEPENDENCE BETWEEN MANAGEMENT, COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND PERFORMANCE. *Annals of the University of Oradea: Economic Science, Vol 22, Iss 1, Pp 1554-1562 (2013)* [online]. 2013, **22**(1), 1554-1562 [cit. 2018-11-10]. ISSN 1222569X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN isbn:978-80-247-3664-8.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

ŠVANDOVÁ, Blažena a Milan JELÍNEK. *Argumentace a umění komunikovat*. Brno: Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2186-1.

TINKOVÁ, Eva. *Rétorika, aneb, Řeč jako nástroj: praktický průvodce řečí těla a verbální komunikací*. Kralice na Hané: Computer Media, 2010. ISBN 9788074020742.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X

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

VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. Praha: HZ, 1996. ISBN 80-86009-00-9.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-394-5.

Internetové zdroje

Národní ústav duševního zdraví: O nás [online]. NUDZ, 2015 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.nudz.cz/o-nas/o-nas/>

Národní ústav duševního zdraví: Výzkumné programy – VP1 [online]. NUDZ, 2015 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.nudz.cz/vyzkumne-programy/vp1-experimentalni-neurobiologie/profil/>

Národní ústav duševního zdraví: Výzkumné programy – VP2 [online]. NUDZ, 2015 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.nudz.cz/vyzkumne-programy/vp2-socialni-psychiatrie/profil/>

Národní ústav duševního zdraví: Výzkumné programy – VP3 [online]. NUDZ, 2015 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.nudz.cz/vyzkumne-programy/vp3-aplikovane-neurovedy-a-zobrazeni-mozku/profil/>

Národní ústav duševního zdraví: Výzkumné programy – VP4 [online]. NUDZ, 2015 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.nudz.cz/vyzkumne-programy/vp4-epidemiologicky-a-klinicky-vyzkum-zavislosti/profil/>

Národní ústav duševního zdraví: Výzkumné programy – VP5 [online]. NUDZ, 2015 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.nudz.cz/vyzkumne-programy/vp5-spankova-medicina-a-chronobiologie/profil/>

Národní ústav duševního zdraví: Výzkumné programy – VP6 [online]. NUDZ, 2015 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.nudz.cz/vyzkumne-programy/vp6-elektrofyzio-logie-mozku/profil/>

Národní ústav duševního zdraví: Výzkumné programy – VP7 [online]. NUDZ, 2015 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.nudz.cz/vyzkumne-programy/vp7-diagnostika-a-lecba-dusevnych-poruch/profil/>

Národní ústav duševního zdraví: Výzkumné programy – Centrum transferu technologií a aplikovaného výzkumu NUDZ [online]. NUDZ, 2015 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.nudz.cz/vyzkumne-programy/centrum-transferu-technologie-i-a-aplikovaneho-vyzkumu-nudz/profil/>

8 Přílohy

Příloha 1 - Dotazník.....	86
Příloha 2 - Vážený průměr.....	93
Příloha 3 - Korelační data	94

Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás prostřednictvím tohoto dotazníku požádala o spolupráci při mé diplomové práci. Tento dotazník si klade za cíl zanalyzování vnitropodnikové komunikace příspěvkové organizace Národní Ústav Duševního Zdraví sídlícího v Klecanech. Dotazník je jednou z hlavních částí mého empirického zkoumání.

Dotazník je zcela anonymní a proto poprosím o co možná nejpřesnější informace. U každé otázky je možnost pouze jedné odpovědi.

Děkuji za spolupráci a Vaši ochotu.

Bc. Nikola Vondráková

Česká zemědělská univerzita v Praze

Komunikace v organizaci:

Pro vyplnění dotazníku kroužkujte odpovědi.

ČÁST I. OBECNÁ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

1. S úrovní komunikace v organizaci NÚDZ jsem spokojen/a, nepotřebuje žádnou změnu.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

2. Myslím si, že vnitřní komunikace v ústavu nepotřebuje žádnou změnu.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

3. V organizaci NÚDZ převažuje komunikace osobní.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

4. V organizaci NÚDZ převažuje komunikace e-mailem.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. V organizaci NÚDZ převažuje komunikace telefonem.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Vždy vím, na koho se mám v organizaci s určitým problémem obrátit.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Vedení organizace NÚDZ dává velkou váhu na informovanost zaměstnanců o dění v organizaci.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Vždy obdržím nezbytné informace v dostatečném množství.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Vždy obdržím nezbytné informace včas, někdy s předstihem.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Nezbytné informace jsou jasně a srozumitelně vyjádřeny.

- ano
- spíše ano

o spíše ne

o ne

11. Komunikaci v organizaci NÚDZ považuji za efektivní. (Efektivnost je účinnost vložených zdrojů a užitek jimi získaný na výstupu. Jinými slovy se jedná o poměr vstupů a výstupů nějaké činnosti či systému. Efektivní systém má malé ztráty).

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

12. Komunikace v organizaci NÚDZ je podporována pravidelnými schůzemi oddělení či školeními.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

13. Pravidelné schůze a školení jsou vždy přínosné a lépe se pak orientuji.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

14. Pracovní porady se konají pravidelně např. každou středu nebo jednou v měsíci.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

15. Ústavní intranet, který využívám, je pro mě důležitým zdrojem informací.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

16. Ústavní intranet zprostředkovává aktuální informace.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

17. Díky rychlé komunikaci jsou v organizaci také rychlé schvalovací procesy.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

18. Myslím, že vedení s námi (koordinátory, výzkumníky, pracovníky) dobře komunikuje.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

19. Díky dobře nastavené úrovni komunikace pocít'uji ze své práce dobrý pocit.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

ČÁST II. KOMUNIKACE NA ÚROVNI KOORDINÁTORŮ (MANAŽERŮ)

20. Komunikace s mým koordinátorem je optimální.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

21. Komunikaci se svými kolegy považuji za optimální.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

22. Komunikace s mým koordinátorem vždy přispívá k mé úplné informovanosti.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

23. Slovní projev mého koordinátora je jednoznačný a srozumitelný.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Můj koordinátor je chápavý, nápomocný a umí naslouchat.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

25. Můj koordinátor mi dává prostor, říci mu své názory a připomínky.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

26. Mého koordinátora považuji za příkladný vzor díky jeho přístupu a jednání.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

ČÁST III. KONFLIKTY A BARIÉRY NA PRACOVIŠTI

27. V organizaci existují pracovní konflikty.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

28. Nejčastěji se tak děje v důsledku nedorozumění ve slovní komunikaci.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

29. Nejčastěji se tak děje v důsledku špatných pracovních vztahů.

- ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

30. Nejčastěji se tak děje v důsledku špatné organizace práce.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

31. Nejčastěji se tak děje v důsledku nedostatečné informovanosti zaměstnanců.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

32. V organizaci existují bariéry komunikace.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

33. Tyto bariéry jsou způsobené vystupováním a chováním některého z kolegů/nadřízeného.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

34. Tyto bariéry vychází z mých vnitřních pocitů.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

35. Tyto bariéry vychází z vnějších vlivů, např. nefunkčnosti serveru, výpadkem proudu.

o ano

o spíše ano

o spíše ne

o ne

ČÁST IV. – Statistické otázky

Pohlaví?

o Muž

o Žena

Věk?

o 21 – 30

o 31 – 40

o 41 – 50

o 51 – 60

o 60 a více

Dosažené vzdělání?

o Středoškolské

o Vyšší odborné

o Vysokoškolské-titul:

Délka současného zaměstnání?

o 1 – 3 roky

o 3 – 5 let

o 5 – 7 let

o 7 let a více

Pracovní zařazení?

o Řadový zaměstnanec

o Koordinátor

o Administrativní pracovník

o Výzkumník

o Vedoucí pracovník

Příloha 2 – Vážený průměr

1. oddíl	Počet respondentů	Vážený průměr
1. otázka	61	2,426
2. otázka	61	2,836
3. otázka	61	2,525
4. otázka	61	1,934
5. otázka	61	2,984
6. otázka	61	2,410
7. otázka	61	2,295
8. otázka	61	2,607
9. otázka	61	2,557
10. otázka	61	2,344
11. otázka	61	2,672
12. otázka	61	2,344
13. otázka	61	2,459
14. otázka	61	2,033
15. otázka	61	2,623
16. otázka	61	2,443
17. otázka	61	3,131
18. otázka	61	2,410
19. otázka	61	2,590

2. oddíl	Počet respondentů	Vážený průměr
20. otázka		
21. otázka	61	1,508
22. otázka	61	1,852
23. otázka	61	1,689
24. otázka	61	1,639
25. otázka	61	1,557
26. otázka	61	1,852

3. oddíl	Počet respondentů	Vážený průměr
27. otázka		
28. otázka	61	2,508
29. otázka	61	2,754
30. otázka	61	2,279
31. otázka	61	2,426
32. otázka	61	2,164
33. otázka	61	2,393
34. otázka	61	3,082
35. otázka	61	3,361

