

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Hodnocení vnitropodnikové komunikace ve zvolené
organizaci**

Bc. Jaroslav Jelínek

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jaroslav Jelínek

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Hodnocení vnitropodnikové komunikace ve zvolené organizaci

Název anglicky

Evaluation of Internal Communication in the Selected Organization

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit stávající manažerskou komunikaci ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro její využití v rámci efektivního způsobu řídicí práce manažera.

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, manažerské funkce, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, překážky v komunikaci

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., Stephens, T. Management a leadership. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2177-4
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0
- DEVITO, J. A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert Grada. ISBN 978-80-247-2018-0
- MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- YATES, K. Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. Journal of Organizational Excellence. 2006, vol. 25, no. 3, p. 71-79. ISSN 1531-6653

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení vnitropodnikové komunikace ve zvolené organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za odborné vedení, konzultace a cenné připomínky, Ing. Jiřímu Fiedlerovi Ph. D za konzultaci diplomové práce, manželce a dětem za podporu a trpělivost, kolegům a všem respondentům za vyplnění dotazníků.

Hodnocení vnitropodnikové komunikace ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení komunikace, která slouží jako nástroj pro řízení a vedení kolektivu zaměstnanců ve vybrané části společnosti PREdistribuce, a.s. a její sesterské servisní organizace PREservisní, s.r.o. Primárně je zde zkoumán způsob komunikace mezi zaměstnanci, popsány vzájemné vazby, identifikovány komunikační kanály, a především pozorován přímý vliv zvolené komunikace na řízení a vedení zaměstnanců obou společností, neboť tyto dvě společnosti velice úzce spolupracují. Úvodní teoretická část je věnována používaným stylům vedení, jejich členění a managementu. V další části práce jsou představeny zkoumané společnosti, jejich organizační struktura a pracovní náplň.

Na základě tematických okruhů zpracovaných v teoretické části byl sestaven dotazník určený k vlastnímu šetření ve společnosti PREdistribuce, a.s., sekce Příprava staveb a ve společnosti PREservisní, s.r.o., oddělení Technický dozor investora. Aplikované dotazníkové šetření zkoumá vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci. Z výsledků šetření byl proveden rozbor interní komunikace, její význam a vliv na řízení a vedení zaměstnanců. Výsledky šetření jsou zpracovány a popsány v závěru této práce, společně s doporučením pro zefektivnění manažerské komunikace.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, verbální a neverbální komunikace, komunikační proces, komunikační kanály, efektivní komunikace, nástroje komunikace, manažer, management, řízení a vedení lidí.

Evaluation of internal communication in the selected organization

Abstract

The diploma thesis is focused on the evaluation of communication, which serves as a tool for managing and leading a team of employees in a selected part of the company PREdistribuce, a.s. and its sister service organization PREservisní, s.r.o. Primarily, the method of communication between employees is examined, mutual connections are described, communication channels are identified, and above all the direct influence of the chosen communication on the management and leadership of employees of both companies is observed, as these two companies work very closely together. The introductory theoretical part is devoted to the used leadership styles, their division and management. The next part of the work presents the examined companies, their organizational structure and workload.

On the basis of the thematic areas elaborated in the theoretical part, a questionnaire was compiled for own investigation in the company PREdistribuce, a.s., section Preparation of constructions and in the company PREservisní, s.r.o., department Technical supervision of the investor. The applied questionnaire survey examines the mutual communication between employees. From the results of the survey, an analysis of internal communication, its importance and influence on the management and leadership of employees was performed. The results of the survey are processed and described at the end of this work, together with recommendations for streamlining managerial communication.

Keywords: Communication, internal communication, verbal and nonverbal communication, communication process, communication channels, effective communication, communication tools, manager, management, and leadership.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Management	16
3.1.1 Manažerské funkce	16
3.1.2 Manažerské role	17
3.2 Činnost manažera	19
3.2.1 Řízení a vedení lidí	19
3.2.2 Styly řízení	20
3.2.3 Leader	21
3.3 Komunikace – definice a pojmy	22
3.3.1 Pojem komunikace.....	23
3.3.2 Proces komunikace	23
3.3.3 Funkce komunikace	25
3.3.4 Komunikační dovednosti	26
3.3.5 Komunikační kanály	26
3.3.6 Směry komunikace	27
3.4 Komunikační formy	27
3.4.1 Osobní forma komunikace.....	27
3.4.2 Písemná forma komunikace.....	28
3.4.3 Elektronická forma komunikace.....	29
3.4.4 Zpětná vazba	29
3.5 Neverbální komunikace	30
3.5.1 Formy neverbální komunikace	31
3.6 Verbální komunikace	31
3.7 Sociální komunikace	33
3.8 Komunikace v organizaci.....	34
3.8.1 Komunikační nástroje v organizaci	37
3.8.2 Firemní komunikace	38
3.8.3 Manažerská komunikace.....	40
3.9 Krizová komunikace	42
3.10 Bariéry v komunikaci	44
3.10.1 Komunikační šum	44
3.10.2 Kritika	45
3.10.3 Konflikty	45

4 Analytická část	46
4.1 Charakteristika zkoumaných organizací	46
4.1.1 Profil společnosti PREdistribuce, a.s.	46
4.1.2 Organizační struktura sekce Příprava staveb	46
4.1.3 Profil společnosti PREservisní, s.r.o.	47
4.1.4 Organizační struktura oddělení Technický dozor investora	47
4.2 Pozorování uvnitř organizace.....	48
4.2.1 Používané způsoby komunikace ve skupině PRE	49
4.2.2 Typologie forem komunikace ve skupině PRE	50
4.2.3 Intranet	50
4.2.4 Firemní kultura koncernu PRE	51
4.3 Charakteristika respondentů	52
4.3.1 Vyhodnocení dotazníku pro podřízené zaměstnance.....	53
4.3.2 Vyhodnocení rozhovorů s manažery PREdi a PREs	71
5 Celkové shrnutí a doporučení	72
5.1 Celkové shrnutí výzkumu	72
5.2 Doporučení.....	74
6 Závěr.....	75
7 Seznam použitých zdrojů	77
8 Přílohy	80

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Propojení činností managementu vnitřní komunikací	16
Obrázek č. 2: Transakční pojetí interpersonální komunikace.....	22
Obrázek č. 3: Proces komunikace.....	33
Obrázek č. 4: Interní komunikace.....	39
Obrázek č. 5: Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace	40
Obrázek č. 6: Maslowova pyramida uspokojení potřeb pracovníků	42
Obrázek č. 7: Organizační schéma PREdistribuce, a.s.	47
Obrázek č. 8: Organizační schéma PREservisní, s.r.o.	48

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přiřazené hodnoty vah k odpovědím na otázky č. 8–29	54
Tabulka č. 2: Rozsah hodnot přiřazený k odpovědím na otázky	55
Tabulka č. 3: Odpovědi respondentů na otázky č. 7–21	61
Tabulka č. 4: Odpovědi respondentů na otázky č. 7–21	62
Tabulka č. 5: Odpovědi respondentů na otázky č. 22–28	64
Tabulka č. 6: Odpovědi respondentů na otázky č. 22–28	65

Seznam grafů

Graf č. 1: Podíl zastoupení zaměstnanců podle délky pracovního poměru	56
Graf č. 2: Podíl zastoupení zaměstnanců podle pracovních pozic	56
Graf č. 3: Příčina konfliktu při slovní komunikaci	66
Graf č. 4: Příčina konfliktu s vazbou na pracovní vztahy	66
Graf č. 5: Příčina konfliktu s vazbou na špatnou organizaci práce	67
Graf č. 6: Příčina konfliktu kvůli nedostatečné informovanosti pracovníků	68
Graf č. 7: Příčina konfliktu s vazbou na chování kolektivu	68
Graf č. 8: Příčina konfliktu s vazbou na vlastní pocity respondentů	69
Graf č. 9: Příčina konfliktu s vazbou na vnější vlivy	70

Seznam rovnic

Rovnice č. 1	54
Rovnice č. 2	55
Rovnice č. 3	55

Seznam použitých zkratk

DS – distribuční síť

eDoceo – aplikace pro e-learningové kurzy

ERÚ – Energetický regulační úřad

FTP – protokol pro přenos souborů mezi počítači pomocí počítačové sítě

IP – internetový protokol

NN – nízké napětí

PC – osobní počítač

TS – trafostanice

VN – vysoké napětí

VPN – virtuální privátní síť

VVN – velmi vysoké napětí

1 Úvod

V současné době je užití pojmu komunikace tak snadným, že jej lidé používají jako neotřelou frázi, aniž by přemýšleli o jeho skutečném významu. Původ slova komunikace pochází z latinského slovesa *communicare*, jež má význam sdělit, oznámit, účastnit se či sdílet. V každém případě se jedná o interakci dvou a více lidí za účelem domluvit se. Do tohoto procesu vstupuje člověk nejen tělesnou stránkou, ale také psychickou a vztahovou. Podle Aristotela je nedílnou součástí rétorického umění řečnickova povaha a poctivost. Dnes jsou tyto vlastnosti označovány jako osobnostní rysy. Poznání vlastních osobnostních rysů je důležité pro efektivní řízení a sebeovládání. To je důležité nejen pro úspěch v jakékoliv lidské činnosti, ale především v komunikaci. Každý člověk se vyznačuje určitými vnitřními prožitky a pozorovatelným vnějším projevem. Tyto prvky mohou být ve shodě, ale také se mohou lišit. Pokud jsou tyto prvky ve shodě, sdělení obsahuje to, co člověk vnímá a jak to cítí. Pakliže tomu tak není, člověk říká opak toho, co vnitřně cítí. V těchto případech může dojít k narušení komunikace, ke vzniku bariéry nebo dokonce konfliktu a z těchto důvodů je komunikace vnímána jako citlivý proces. Lidé při komunikaci jednájí a reagují nejenom přirozeně a spontánně, ale také na základě předchozích životních zkušeností, názorů, postojů, návyků a mnoho dalších vlivů a faktorů. Z toho lze odvodit, že člověk reaguje nejen na to, co bylo řečeno, ale jak bylo sdělení pochopeno. Každý člověk by měl využít toho, co v sobě má a neustále na svém rozvoji pracovat. Učit se naslouchat a chápat sdělení ostatních lidí, být sám sebou, originální, přirozený, jedinečný, řídit se vlastní intuicí a udržovat vlastní komunikaci efektivní. Na způsob komunikace má samozřejmě vliv i rozdílné pohlaví. Ženy na rozdíl od mužů používají více slov. Naprostá většina lidí si je vědoma, že komunikace je něco víc, než jen prosté mluvení. Komunikace se stala každodenní součástí lidských životů. V soukromém životě má zásadní vliv na rodinné, přátelské a společenské vztahy.

V profesním životě má komunikace přímý vliv na pracovní efektivitu. Efektivní komunikace v organizaci je velice důležitá pro její činnost. Jejím úkolem je předávat informace napříč podnikem na všech úrovních a zachovat celistvost sdělení. V souvislosti s předávaným sdělením je velmi důležitá zpětná vazba, která slouží jako indikátor kvality předané informace. Dnešní podniky proto provádí rozbor interní komunikace a podle výsledků implementují opatření směřující k optimalizaci vnitřní komunikace. Analýzu komunikačního prostředí provádí pověřené oddělení, které má v gesci nastavení interních

procesů, zabývá se nástroji komunikace a mapuje cesty, přes které komunikace běží. Oddělení následně vytváří strategii efektivní komunikace v rámci celého podniku. S efektivitou interní komunikace souvisí motivace a spokojenost zaměstnanců, celková atmosféra v podniku a závisí úspěch celého podniku. Dosažení správného nastavení a fungování efektivní komunikace uvnitř podniku je cíl, který není nereálný. Splnění tohoto cíle závisí na tvrdé práci, péči a vytrvalosti, nejen zaměstnanců, ale především managementu podniku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit, jak hodnotí zaměstnanci zvolené organizace úroveň vnitropodnikové komunikace. Na základě jejich hodnocení navrhnout možná doporučení pro management organizace. Dílčím cílem práce je vytvořit relevantní soubor výzkumných otázek, pokrývajících zkoumané téma a zvolit jejich vhodnou formulaci.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část práce je věnována vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši. Zde jsou interpretovány a porovnávány názory různých autorů v oblasti řízení a vedení lidí, managementu, organizování a plánování, efektivní a krizové komunikace, bariér a konfliktů v podnikové komunikaci.

Analytická část práce je založena na vlastním výzkumu, doporučení a závěru. Celý výzkum probíhal ve společnosti PREdistribuce, a.s., sekce Příprava staveb a její sesterské společnosti PREservisní, s.r.o., oddělení Technický dozor investora VN a NN.

V první části výzkumu bylo provedeno pozorování pracovního prostředí, chování zaměstnanců, jejich vzájemné komunikace a komunikace s jejich nadřízenými.

Na základě tohoto pozorování byly sestaveny otázky pro polostrukturované rozhovory s manažery zkoumaných částí organizace. Na základě vyhodnocení získaných odpovědí byly vytvořeny otázky pro distribuovaný dotazník. Odkaz na dotazník, vytvořený pomocí Google Forms, byl rozeslán e-mailem řadovým pracovníkům, vedoucím skupin a oddělení. V dotazníku bylo uvedeno 5 otázek pro účel představení a identifikaci dotazovaných respondentů a 33 uzavřených otázek s možností volby pouze jedné odpovědi. Dotazník byl členěn na tři části. V první části byl zkoumán celkový pohled na interní komunikaci v organizaci, druhá část byla zaměřena na komunikaci na pracovišti a v poslední části dotazníku byly zjišťovány důvody vzniku konfliktů a bariér v interní komunikaci.

Vyhodnocení získaných odpovědí bylo provedeno za pomoci statistických metod výpočtu váženého průměru pro nalezení nejčastější odpovědi respondentů a výpočtu relativní četnosti pro ověření relevantnosti získaných odpovědí. Zaznamenané odpovědi na úvodní statistické otázky dotazníku jsou uvedeny v textu společně s grafy. Výsledky získané výpočtem váženého průměru, jsou uvedeny v textové části společně

s formulovanými odpověďmi na položené otázky. Výsledky získané výpočtem relativní četnosti jsou uvedeny v souhrnné tabulce.

V závěrečné části práce je proveden rozbor stavu interní komunikace, vypracován závěr a doporučení pro zlepšení a zefektivnění vnitropodnikové komunikace ve zkoumaných společnostech.

3 Teoretická východiska

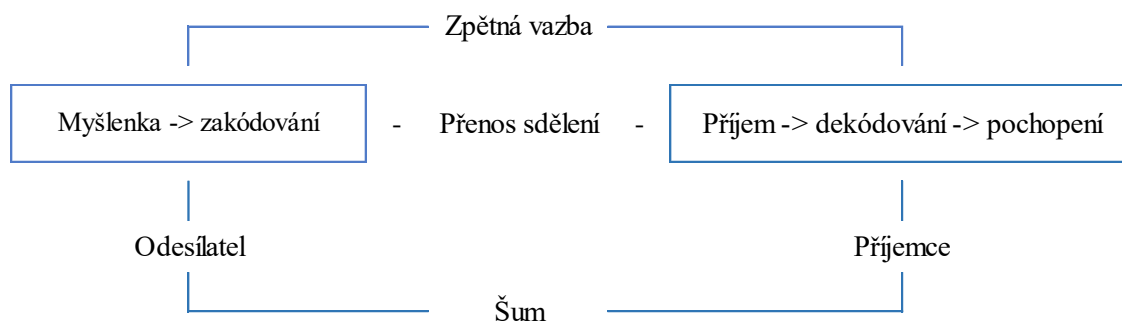
3.1 Management

Slovo management je výraz, který vstoupil v platnost po celém světě. Klade důraz především na vedení lidí a s tím spojené funkce, které vykonávají vedoucí pracovníci s pomocí různých nástrojů. Management by měl, za pomoci těchto nástrojů, ovládat plánovací, organizační, personální a kontrolní činnosti, které směřují k plnění stanovených cílů organizace. Vykonavatelem managementu jsou lidé, jejichž posláním je dosáhnout prosperity podniku a lze jej aplikovat pro velmi široké spektrum organizací. Podle P. F. Druckera je manažer člověk, zodpovědný za plnění úkolů se svěřenými kolektivy. Podílí se na plánování, organizování a kontrole svého kolektivu a výrazně přispívá k tvorbě cílů a zajištění podmínek k jejich plnění (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 11-13).

3.1.1 Manažerské funkce

Henri Favol, průkopník managementu, provedl rozdělení manažerských funkcí. **Plánování** je nesmírně důležité pro stanovení a definici cílů, a především určení způsobu, jak těchto cílů dosáhnout. **Organizování** souvisí se zabezpečením zejména lidských, hmotných a finančních zdrojů. Zadávaní úkolů a udílení instrukcí podřízeným pracovníkům lze provádět pomocí **přikazování**. Veškeré činnosti zaměstnanců je nutné dobře a efektivně **koordinovat**. Vykonané činnosti a plnění stanoveného plánu je nutné **kontrolovat** a na základě výsledků kontroly přijímat závěry a rozhodnutí (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 66).

Obrázek č. 1: Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací



Zdroj: Janda, 2004

Teorie managementu profesora Henryho Mintzberga říká, že manažeři nevykonávají pouze běžné manažerské funkce, ale často se věnují i jiným činnostem. Teorii definoval na základě dlouhodobého sledování manažerů a jejich práce a na základě tohoto sledování odvodil několik neméně důležitých úloh, které manažeři vykonávají. Patří mezi ně interpersonální, informační a rozhodovací úlohy, čili role manažera.

Interpersonální role manažera

- reprezentativní role (oficiální a společenské povinnosti vycházející z potřeb reprezentace organizace),
- role vedoucího,
- role prostředníka.

Informační role manažera

- role příjemce,
- role šířitele,
- role mluvčího.

Rozhodovací role manažera

- role podnikatele,
- role odstraňovatele rušivých vlivů,
- role zajišťovatele zdrojů,
- role vyjednavče (Koontz, Wehrich, 1993, s. 53).

3.1.2 **Manažerské role**

Henry Mintzberg se zamýšlel nad konceptem manažerských rolí již v 70. letech minulého století. Jeho členění lze shrnout do deseti rolí ve třech skupinách:

Skupina interpersonálních rolí – přímo vyplývá z formální pravomoci a zodpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet styky s partnery nejen v rámci vlastní organizace (nadřízení, podřízení, odbory), ale i mimo vlastní organizaci (zákazníci, dodavatelé, veřejná správa, odborové svazy). Charakter těchto rolí je střídán podle úkolu, které vedoucí pracovník plní:

- představitel společnosti – rozhodující reprezentant a mluvčí společnosti,

- vůdce společnosti – hlavní osobnost vedení týmu,
- spojovací článek – zprostředkovatel přenosu informací a kontaktů mezi externími partnery.

Skupina informačních rolí – spočívá v účasti manažera v informačních procesech při přenosu, vytváření, sběru, separaci, filtraci a využití informací.

Dílčí úkoly se dělí na:

- monitoring příjemce informací – manažer sleduje své okolí za účelem získání poznatků,
- šířitele informací – manažer předává získané poznatky k dalšímu využití,
- mluvčího společnosti – informuje okolí a tvoří image společnosti.

Dle Mintzberga komunikace zabírá manažerovi až 40 % pracovního času.

Skupina rozhodovacích rolí – jsou nejdůležitějším projevem cílevědomé činnosti vrcholového manažera směřující k dosažení stanovených cílů společnosti. Informace a nabitě znalosti manažer vyhodnocuje v řídicím systému organizační jednotky. Tyto role lze členit na:

- role podnikatele – manažer hledá, vytváří a využívá podnikatelské příležitosti,
- role řešitele problémů – manažer reaguje na případné změny, koordinuje činnosti a reaguje na zájmy spolupracujících partnerů,
- role alokátora zdrojů – manažer zabezpečuje účelné a hospodárné rozdělování hmotných, energetických, finančních a lidských zdrojů ve stanoveném prostoru a čase,
- role vyjednače – manažer pracuje na sjednocení zájmů či vyjednání kompromisů při společné dělbě práce, která je vždy očekávána.

Všech deset dílčích rolí je podle Mintzberga vzájemně propojeno, částečně se překrývají a vzájemně se kvalitativně podmiňují. Manažerská práce vyžaduje harmonizaci těchto rolí v jeden funkční celek. Vedoucí pracovník má těmito rolím věnovat úměrnou pozornost a umět tyto role správně integrovat do probíhajících procesů. Podle H. Koontze a H. Weihricha jsou role podnikatele a alokátora zdrojů součástí manažerské funkce plánování, interpersonální role je manažerská funkce vedení lidí. Navíc Mintzbergovo pojetí

rolí zapomíná na manažerské úkoly při utváření podnikatelské strategie, tvorby organizační struktury, výběru a umístění zaměstnanců (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 158-161).

3.2 Činnost manažera

3.2.1 Řízení a vedení lidí

Řízení lidí bývá často charakterizováno jako účelová činnost, při které je potřebné rozhodovat o tom, jak zabezpečit zdroje a směřovat k dosažení cíle za pomoci lidí. Hlavním účelem je definovat směr, umožnit změnu a plnit stanovené cíle za pomoci efektivního a odpovědného využívání lidských zdrojů. Podle Henryho Mintzberga a Rosemary Stewardové je řízení proces, který je protkaný množstvím logických, racionálních, intuitivních a zejména rozhodovacích činností. Samotné řízení je především o zabezpečení, rozdělení, využití a kontrole zdrojů, ale pouze tam, kde jsou přítomni lidé. Je téměř nemožné dosahovat správného výsledku bez efektivního vedení (Armstrong, Stephens, 2008, s. 16–17).

Řízení je založeno na dosahování výsledku za pomoci zisku, rozdělení a efektivního využití všech potřebných zdrojů: lidí, znalostí, informací, finančních prostředků, zařízení a budov (Armstrong, Stephens, 2008, s. 16–17).

Vedení je zaměřeno především na nejdůležitější zdroj, a tím jsou lidé. V tomto bodě se jedná o tvorbu vize, motivaci pracovníků, získávání jejich věrnosti a zájmu prosadit se (Armstrong, Stephens, 2008, s. 16–17).

Manažerské standardy přesně určují to, co musí schopní manažeři ovládat a co musí znát. Schopný manažer by měl podle standardů britské Management Standards Centre umět:

- tvořit vize, motivovat lidi a získávat jejich věrnost a oddanost, zabezpečit vedení a řízení, mít vůli přizpůsobit se zákonným a etickým normám, ovládat a řídit případná rizika ve shodě se společnými cíli,
- zavádět inovace a řídit změny,
- dosahovat stanovených výsledků, řídit firmu za účelem plnění cílů a plánů, řídit projekty a operace s cílem splnit zadané úkoly.
- vylepšovat výrobky a služby nabízené zákazníkům, získávat kontrakty na dodavatelskou činnost, řešit případné potíže zákazníků, pečovat o kvalitu výrobků a služeb,

- řídit lidi a vytvářet mezi nimi vztahy,
- řídit finanční, fyzické, technologické vědomostní, informační zdroje,
- zajistit potřebné výrobky nebo služby,
- rozvíjet vlastní schopnosti, dovednosti a vědomosti, řídit osobní příspěvní a přínos.

Halík ve své publikaci uvádí **konzultační styl vedení**, které je jakousi formou poradenství. Vybraní pracovníci konzultují své činnosti a zároveň jsou ochotni přijímat zodpovědnost za své navrhované řešení (Halík, 2008, s. 64).

Proces řízení bývá ovlivněn etickými kodexy. Kodex upravuje způsob chování a vystupování příslušných členů určité profese či povolání. Při porušení etického kodexu bývají uplatňovány ze strany podniku či instituce různé sankce a disciplinární tresty (Armstrong, Stephens, 2008, s. 19–25).

3.2.2 Styly řízení

Jan Kohout poukazuje na skutečnost, že každý člověk v řídicí funkci uplatňuje svůj specifický styl řízení. Výzkumy prokázaly existenci dvou vzorců řízení: paternalistický a velitelský (Kohout, 1998, s. 96–100).

Život a také životnost pracovního týmu výrazně ovlivňuje styl řízení, a tak je tomuto tématu věnováno mnoho pozornosti nejen v teorii, ale také v manažerských kursech. Lze rozlišit tři základní styly řízení:

Demokratický styl řízení – manažer je v neustálém kontaktu se svým týmem spolupracovníků. Věnuje dostatek času k vysvětlení požadovaných cílů, pozorně naslouchá připomínkám a podnětům a ochotně je přijímá. Pokud něco odmítne, vždy sdělí důvod. Pozoruje tým při práci a je vždy ochoten podat pomocnou ruku. Otevřeně hodnotí pozitiva i negativa a na závěr procesu vyhodnotí výsledek, za který nesou všichni zodpovědnost. Demokratickému stylu řízení může být vytýkána eventuálně delší reakční doba, ale tento styl je velmi dobře přijímán zaměstnanci, neboť upevňuje mezilidské vztahy na pracovišti a manažerovi zajišťuje přirozenou a neformální autoritu (Kohout, 1998, s. 99).

Autokratický styl řízení – manažer vystupuje jako osoba, která má vše promyšlené, rozděljuje úkoly, vykonává kontrolu plnění. K tomu potřebuje kolektiv podřízených, kteří budou úkoly plnit bez jakékoli iniciativy nad rámec svých povinností. Autoritativní styl bývá negativně hodnocen, protože neumožňuje zužitkovat zkušenosti týmu a je spojován s vyšším

počtem konfliktů a vyšší fluktuace pracovníků. Při hodnotném vedení kolektivu je nutné zmínit operativnost a vysokou míru plnění zadaných cílů (Kohout, 1998, s. 99).

Liberalistický styl řízení – liberální manažer nechává pracovním procesům volný průchod. Podřízeným rozdělí práci, sdělí úkoly a cíle a ostatní iniciativu ponechá pracovnímu týmu. Výhodou liberalistického stylu řízení je získání prostoru pro vyniknutí schopných jedinců. Nevýhodou tohoto stylu je nízká autorita vedoucího. Tento styl řízení nebývá považován za originální. Manažer užívající liberální styl řízení se jeví jako manažer bez stylu (Kohout, 1998, s. 99–100).

Nejen v teorii, ale i v praxi bývá preferován demokratický styl řízení. A s tím bývá spojena vysoká schopnost komunikace manažera. Jednou z cest, jak lze tuto schopnost rozvíjet a kultivovat, se nazývá **rétorika**. Demokratický styl řízení představuje neustálý dialog manažera s podřízenými a také neformální způsob vedení porad. (Kohout, 1998, s. 100). Podle Armstronga a Stephensové mohou lídři a manažeři při jednání s podřízenými uplatňovat různé styly řízení. Robert Blake a Jane Mouton (1987) na základě výzkumu sestavili manažerskou mříž, kterou protínají dvě hlavní osy. Ty jsou důležité pro rozlišení manažera orientovaného na výkon nebo na lidi (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 153).

3.2.3 Leader

Charismatický vedoucí má sílu osobnosti, umí inspirovat, je vizionář, orientovaný na úspěch, umí přijmout zodpovědnost, je dobrý komunikátor.

Oproti tomu **necharismatický** vedoucí má znalosti, know-how, tiše a nenápadně kontroluje, užívá chladný a analytický přístup k řešení problému.

Autokratický vedoucí vnucuje svá rozhodnutí podřízeným, zneužívá svého postavení k dosažení cíle.

Demokraticky jednající vedoucí povzbuzuje lidi k participaci a angažovanosti při rozhodování.

Vedoucí **umožňovatel** inspiruje podřízené svými vizemi a podporuje je při plnění týmových úkolů.

Kontrolor manipuluje s lidmi kvůli potřebě zisku jejich náklonosti a ochoty.

Transakční vedoucí nabízí peníze, práci a jistoty za ochotu poslouchat a pracovat.

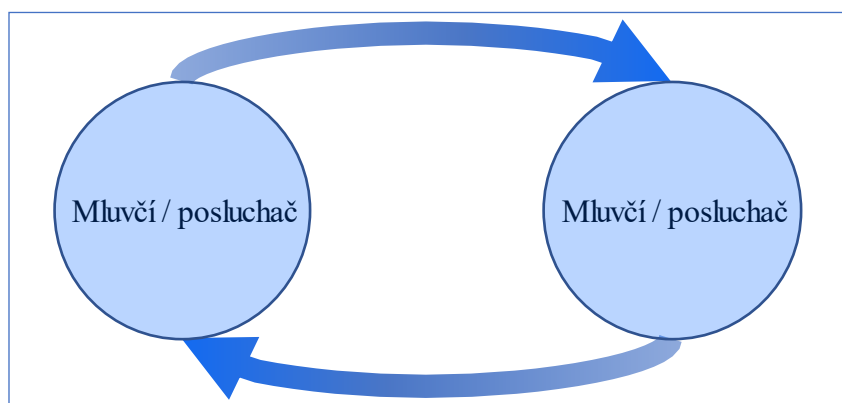
Transformační vedoucí motivuje lidi k usilování o náročnější úkoly a cíle (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 161).

Podle Bernarda Burnse úspěšný vedoucí užívá některé prvky transakčního a zároveň transformačního řízení. Transakční vedoucí uspokojuje současné potřeby pracovníků, ale transformační vůdce vyvolává v lidech potřeby, které doposud neznali (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 161).

3.3 Komunikace – definice a pojmy

Komunikace vždy byla a stále je nedílnou součástí našich životů, bez níž si mnozí z nás nedokážou představit vlastní život (Bedrnová, Nový, 2008, s. 176-177). Dříve se na komunikaci pohlíželo jako na lineární proces. V tomto pojetí jeden člověk mluví a druhý poslouchá a celý proces postupuje přímou cestou v různém čase, kdy ten, co něco sděluje, neposlouchá a naopak. Poté následoval interakční model komunikace, kdy oba účastníci vzájemně střídají pozice mluvčího a posluchače. Tento model opět považoval sdělování a naslouchání za časově oddělené jevy, které se nepřekrývají. Až v současné době je uznáván transakční komunikační model, kdy všichni účastníci vystupují jako mluvčí a posluchači zároveň ve stejném časovém úseku. Ten, kdo sděluje, zároveň přijímá sdělení z vlastní komunikace i z reakcí dalšího účastníka (DeVito, 2008, s. 32).

Obrázek č. 2: Transakční pojetí interpersonální komunikace



Zdroj: DeVito, 2008

Komunikace existuje v souvislosti s fyzickým, kulturním, sociálně-psychologickým a časovým prostorem, který částečně určuje význam verbálního a neverbálního oznámení. Stejná slova nebo chování mohou mít odlišný význam, pokud jsou užity v odlišných souvislostech. **Fyzický prostor** definuje určité místo, kde se komunikace vyvíjí podle typu prostoru. Tichý hovor proběhne na slavnosti a hlasitý na sportovním utkání. **Kulturní**

prostor označuje určitý životní styl, víru, žebříček hodnot, způsob komunikace a chování určitého kolektivu. Jsou to definovaná pravidla kolektivem, kde je sledováno, co je vhodné či nikoliv. **Sociálně-psychologický prostor** má vazbu na postavení mluvčího a jeho vztahu k ostatním v určité skupině. **Časový prostor** sleduje posloupnost uskutečněných událostí, kdy je kladen důraz na obsahovost přijaté informace (DeVito, 2008, s. 34).

3.3.1 Pojem komunikace

Komunikace je pojem, který má velmi široké použití. Samotné slovo je latinského původu a jeho význam je „něco spojovat“. Komunikačními prostředky mohou být jazyk, pošta, telegraf, telefon, počítač, rozhlas, televize, ale také autobusy, vlaky, letadla.

Komunikace má svou minulost, přítomnost i budoucnost, a to ve dvojitě smyslu: v kontextovém a historickém. V kontextovém to znamená, že komunikující je ovlivňován tím, co se dělo před komunikací, i tím co bude následovat, co je očekáváno. V historickém významu souvisí s vývojem člověka od počátku a je jedním z nejdůležitějších projevů vývoje člověka. Komunikace má také svůj biologický vývoj, který předchází vývojového procesu historickému. Zvířata komunikují s omezenými možnostmi ve srovnání s lidmi. Tyto primitivní formy komunikace vznikly jako nezbytný nástroj pro adaptaci v určitém prostředí a vyjadřují také specifický způsob života druhu. Lidská komunikace je odlišná od komunikace nižších druhů. Je mnohem sofistikovanější. Symbolika a řeč jsou těmi nejvýraznějšími odlišovacími znaky (Mikuláščík, 2010, s. 18–22).

3.3.2 Proces komunikace

Komunikační proces je souhrn informací, komunikačních nástrojů, aktivit a dovedností. Sdělovatel zprávy či sdělení by měl vhodně zvolit strategii k přenosu informace tak, aby příjemce sdělení porozuměl. Poskytovatel sdělované informace je za to zodpovědný. Bez porozumění sdělení nelze hovořit o komunikaci (Janda, 2004, s. 13).

Lidé, kteří spolu chtějí hovořit, tak činí z důvodu výměny informací, ale také kvůli upevnění vztahů, postojů, nálad a pocitů. Pro pochopení podstaty těchto vztahů je nutné znát způsob předávání těchto informací. Lidé jsou schopni komunikovat, protože ovládají určitá pravidla, týkající se myšlení a jednání související právě s komunikací. Těchto pravidel existuje celá řada a je jen na nás, jestli se nimi budeme řídit či nikoliv.

Vnímání dat – v našem okolí se vyskytuje nepřehledné množství dat a záleží na síle podnětu, jestli tyto data přijmeme, nebo ne. Selektace dat je filtrem a zároveň ochranou před informačním přetížením. Velký význam zde má míra pozornosti a význam podnětu.

Spojování dat významem – na této úrovni se data mění na informaci. Informace je již obsahová a umožňuje chápání kontextu, vztahu a časovou návaznost.

Vkládání záměru a postoje – v tuto chvíli jde již konkrétní záměr podané informace, její zaměření a určení postoje.

Sebereflexe a sebekoncepce – vnímání vlastní role ve vztazích. Snaha zapůsobit a vyvolat reakci.

Soubor předpokladů, očekávání a pravidel – tento soubor lze označit jako životní scénář. Jde především o naučené vzory a pravidla chování z naší výchovy.

Kulturní model – tyto vztahy bývají vymezeny určitou kulturou, ve které žijeme. Jedná se o politické, ideologické a mytologické standardy (Mikuláščík, 2010, s. 23–24).

Komunikace napříč kulturami může být velice složitá. Každá kultura má definovaná pravidla, které jsou svými jedinci vnímány jako přirozené. Zatímco kulturní znalosti, pravidla a hodnoty se lidé učí, ostatní informace získávají podvědomě. Lidé jsou kulturně a povahově rozdílní a jedinec, který sice patří ke stejné kultuře, si nemůže být jist, že jeho reakce bude přijata stejným způsobem, jakou předpokládá (<https://www.asme.org/topics-resources/content/communicating-across-cultures>).

Součástí komunikačního procesu je **komunikátor**, který sděluje určitou zprávu. Může ji zkreslovat, neboť nemusí být plně informovaný. Způsob sdělení může být chaotický a tendenční, pokud podlehne funkčnímu postavení. Do tohoto sdělení vkládá svou osobnost a zaujetí, chce být vyslechnut a pochopen s cílem změnit chování druhých. Zde hraje svou roli zkušenost, osobní postoje a náladovost. Ve sdělení se objevují myšlenky, záměry, fakta, představy, postoje, ale často i fráze, klišé a slovní vata, obavy a emoce. Je dobré všimnout si toho, co komunikátor neříká. Ten, kdo zprávu přijímá, je **komunikant**. Vnímání přijímané zprávy je často ovlivněno jeho osobností, zkušenostmi, prožitky, záměry a cíli. Měl by přijímat informaci a zároveň si připravovat otázky, nedomýšlet účel a obsah sdělení. Komunikátor a komunikant by měli mít stejný způsob kódování, ale většinou je to jen zdání, např. ve vztahu podřízeného a nadřízeného. Samotná zpráva vyslaná do světa, ať už jako myšlenka nebo pocit, kterou jedinec sděluje druhému, se nazývá **komuniké**. Tato zpráva je symbol verbálních a neverbálních projevů. Pokud zpráva označuje konkrétní věc, bývá zpráva velmi dobře chápána. V případě abstraktních slov a větných spojení už to bývá

složitější. Pokud takovouto zprávu doprovází neverbální projevy, může dojít k odlišnému chápání přijímané zprávy. Komunikační zpráva se předává určitým **komunikačním jazykem**. Pokud dva lidé mluví stejným jazykem, neznamená to, že si rozumějí. Zvláště význam abstraktních slov bývá často chápán různorodě (Mikuláščík, 2010, s. 23–24).

3.3.3 Funkce komunikace

Komunikace slouží jako prezentace vlastní osoby, pomáhá navazovat přátelské a intimní vztahy a umožňuje vést rozhovory s druhými lidmi z nekonečně mnoho příčin. Umění komunikovat s lidmi v menších skupinách rozvíjí způsobilost efektivně řešit přichozí problémy a také schopnost vyhledávat nové nápady a myšlenky (DeVito, 2008, s. 28).

Komunikace je vždy zaměřena na dosažení stanoveného cíle, kterým může být výměna informací, uspokojení vlastních potřeb znalostí, projev seberealizace, uznání, sounáležitosti a bezpečí. Cílem může být touha ovlivňovat chování lidí, snaha o změnu nebo vytváření pocitů a psychického rozpoložení určité skupiny lidí, řízení kolektivu, udržování a rozvoj a stabilizaci sociálních vztahů, skupiny, ovlivňování vztahů mezi jedinci, vyjadřování sympatií nebo antipatií, ovlivňování reality, o níž se hovoří, společenské situace, zajištění fungování společnosti a komunikace mezi institucemi (Vymětal, 2008, s. 24).

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné, dost často se překrývají, ale rozdělení umožňuje pochopit význam komunikace v základních dimenzích.

Funkce informativní – předávání informací, faktů a dat mezi lidmi.

Funkce instruktivní – obdoba informační funkce s přídavkem objasnění významu, popisu, postupu, organizace nebo návodu, jak něco dělat a jak lze něčeho dosáhnout.

Funkce přesvědčovací – ovlivňování jiného člověka s cílem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání. Jedná se o racionální přesvědčování podpořené argumenty, logikou věci, emocionální přesvědčování formou „hra na city“. Tento způsob přesvědčování může být nejen manipulativní, ale také i motivační.

Funkce posilovací a motivující – tato funkce je téměř identická jako funkce přesvědčovací. Cílem je posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti a vztahu k něčemu.

Funkce zábavná – cílem funkce je pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikací, která navozuje pocit pohody a vlastní spokojenosti.

Funkce vzdělávací a výchovná – bývá uplatňována především institucemi. Plní funkci informativní, instruktivní, dohledovou, dozorovou a kontrolní.

Funkce socializační a společensky integrující – týká se vztahů mezi lidmi. Může mít funkci sblížovací a napomáhá navazovat kontakty. Dává lidem pocit sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace závisí také na naší společenské úrovni, v jakých společenských vrstvách se pohybujeme a do jakých chceme patřit. Každá společenská vrstva mívá odlišný způsob komunikace.

Souvztažnost – informace jsou spojovány s určitými souvislostmi, a tím nám pomáhají je lépe pochopit a vstřebat.

Funkce osobní identity – tato funkce nám pomáhá ujasnit si něco o sobě, uspořádat názory, myšlenky a touhy. Už od dětství se snažíme o zodpovězení základních otázek typu: kdo jsme, co chceme, kam směřujeme a v co věříme.

Poznávací funkce – vazba na funkci informativní. Z pohledu komunikanta dochází ke sdílení každodenních zážitků a vzpomínek.

Svěřovací funkce – napomáhá ke zbavování vnitřního napětí, ke sdílení důvěrných informací a k překonávání těžkostí. Sdílný jedinec očekává podporu a pomoc a sdílením těchto pocitů je pro něj silnou podporou.

Úniková funkce – může sloužit jako relaxační metoda, která může člověku pomoci odreagovat se a uvolnit. Pokud je člověk přehlcen vším, může tímto způsobem přijít na jiné myšlenky (Mikuláščík, 2010, s. 21–22).

3.3.4 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti může mít člověk naučené, nebo vrozené. Tyto dovednosti mají zásadní vliv na efektivitu komunikace (Janda, 2004, s. 66). Komunikační dovednosti je možné označit jako základ a nejdůležitější součást tzv. měkkých dovedností. Člověk, který si osvojí umění komunikace, bývá ve většině případů i dobrým týmovým hráčem nebo vedoucím. Zvládá efektivněji řešit problémy, řídit projekty a v neposlední řadě sám sebe. Oblast komunikačních dovedností je velmi pestrá. V následujících odstavcích je výčet nejzásadnějších forem komunikace (Mikuláščík, 2010, s. 106–107).

3.3.5 Komunikační kanály

Pomocí komunikačních kanálů se přenášejí sdělení a tento přenos málokdy probíhá pouze prostřednictvím jediného kanálu. Člověk při rozhovoru mluví a poslouchá zároveň,

příčemž gestikuluje a zrakem přijímá podněty ze svého okolí. Při rozhovoru se partneři mohou také dotýkat a vnímat i pachové signály. Lze také rozlišit komunikační kanály podle použitých prostředků. Mezi tyto prostředky můžeme řadit osobní kontakt, telefon, e-mail, film, televizi, rozhlas, telegraf nebo kouřovou a světelnou signalizaci. V některých případech mohou některé komunikační kanály chybět, např. u nevidomých či slabozrakých lidí, neslyšících apod. V těchto případech je nutné komunikaci přizpůsobit. (DeVito, 2008, s. 37).

3.3.6 Směry komunikace

V rámci podniku se lze setkat s komunikací sestupnou, vzestupnou, horizontální diagonální formální a neformální.

Sestupná komunikace směřuje od nadřízených k podřízeným. Obsahuje obvykle instrukce a příkazy, nařízení, směrnice, oficiální a interní dokumenty, oběžníky, manuály a návody, zápisy z porad a řízené dokumenty.

Vzestupná komunikace naopak směřuje od podřízených k nadřízeným. Probíhá formou diskusí na poradách, schůzích a konferencích, zprávami a podobně.

Horizontální komunikace pojednává o komunikačním toku mezi lidmi v jedné skupině, či na různé organizační úrovni v jiné linii řízení. Bývá založena spíše neformálně a spontánně.

Diagonální komunikace probíhá neomezeně mezi různými organizačními útvary a jejich různými úrovněmi.

Formální komunikace je definována organizací a jejím cílem je informovat zaměstnance o dění v podniku a jejího způsobu fungování.

Neformální komunikace pochází z osobních kontaktů a náhodných setkání zaměstnanců. Je velice důležitá pro vznik a udržení přátelských neformálních vztahů na pracovišti (Vymětal, 2008, s. 264).

3.4 Komunikační formy

3.4.1 Osobní forma komunikace

Komunikace tváří v tvář se odehrává v osobní rovině s partnery, rodinou, přáteli, kolegy či při projevu před veřejností. Při osobní komunikaci mluvčí odhaluje svůj vzhled,

osobní znaky a soutěží s druhými o slovo a čas. Příjemce může mluvčího přerušit, pozorovat, hodnotit podle toho, čemu věnuje pozornost a také může upozorovat a odhalit přetvářku. Příjemce má ve svém zorném poli jednotlivce či několik lidí, kteří omezují jeho zájmy. Pokud se zájmy příjemce liší, bývá neskonné najít podobně smýšlející jedince, obzvláště v malých nebo izolovaných skupinách. Při osobní komunikaci se může přihodit situace, že třetí strana vyslechne sdělení, ale zpětná interpretace získané informace není přesná a doslovná. Dojem z této formy komunikace závisí na verbálních a neverbálních signálech, které příjemci vnímají. Komunikující lidé bývají v totožném fyzickém prostoru a způsob komunikace probíhá ve stejném čase. Při rozhovoru tváří v tvář lidé používají zrak, sluch, hmat a často lpí na proxemice. Mluvené slovo bývá doprovázeno gestikulací, přízvukem, paralingválními prostředky, prostorem, hmatem, oblečením, účesem a dalšími neverbálními projevy. Při mluveném projevu se nevyjadřují zkratky, a pokud není tvořen záznam projevu, tak je trvání pouze dočasné. Při této formě projevu bývá obtížné fyzicky klamat posluchače, ale psychologicky a sociálně klamné jednání je snazší, než u projevu písemného (DeVito, 2008, s. 38-41).

3.4.2 Písemná forma komunikace

Písemnou komunikaci člověk může naučit, rozvíjet a zlepšovat. Veškeré formy psaného dokumentu jsou posuzovány dle obsahu, struktury, formátu a vzhledu. Je důležité dbát na přípravu psaného dokumentu, neboť vznik samotného dokumentu by měl dbát několika pravidel:

- jaký je smysl tvorby dokumentu,
- komu je směřován,
- kdo jej bude opravdu číst,
- proč ho chceme vytvořit,
- co se s ním ve skutečnosti stane (Bernice, 1994, str. 221).

Písemná komunikace je málo bezprostřední. V dnešní době se již nevyužívá klasických dopisů, které obsahovaly řadu náležitostí (konkrétní oslovení, plynulost toku sdělení), ale spíše stručnějších forem sdělení e-mailem či možná ještě faxem. Písemné sdělení lze uchovat a případně použít pro kontrolu (Bedrnová, Nový, 2008, s. 192).

3.4.3 Elektronická forma komunikace

Během posledních třiceti let komunikace zaznamenala neuvěřitelný pokrok, kdy je možné pomocí nejmodernější techniky přenášet dopisy, tabulky, prezentace, velké objemy dat, pořádat videokonference, streamovat videa a online nakupovat. Těmito technologiemi byly odbourány bariéry a hranice mezi státy a kontinenty. Dnešní společnosti považují ovládnutí komunikační techniky za nutnost. Šetří tím především čas a náklady. Existují také stinné stránky takové komunikace. Komunikace se stává neosobní, lidé neradi používají záznamovou službu, technika se zdá být nadmíru složitá a uživatelé často netuší, jak ji ovládat. V žádném případě není žádoucí, aby se uživatelé moderních technologií stali jejich zajatci, neboť je nasnadě velice důležitá otázka bezpečnosti. Technika nám sice otevírá dveře a zjednodušuje komunikaci, ale pokud se do toku předávaných informací vloží lidé, je třeba očekávat i možnou manipulaci, zkreslení a možné zneužití předávané informace (Bernice, 1994, str. 190–193).

Elektronickou komunikaci je třeba používat úměrně svým potřebám. Technika dokáže spojit technické a lidské schopnosti a pokrokový uživatel se jí snaží implementovat do svého systému tak, aby byla přínosem a neztrácel se původní záměr vynaložené investice. V dnešní době existují služby umožňující okamžitou elektronickou komunikaci. Do této skupiny patří především e-mail, telex, fax, teletext, konferenční hovory a videokonference. Další způsob přenosu informace lze aplikovat za pomoci audiovizuálních pomůcek (Bernice, 1994, str. 198–203).

Nejrozšířenější způsob elektronické komunikace se stal e-mail. Převážná většina manažerů je přesvědčena, že používání e-mailu je hodnotnější, než použití telefonu. Tento způsob komunikace preferují lidé, oplývající schopností organizovat, operativně řídit a efektivně využívat time management a neponechávat řešení problémů na poslední okamžik. Manažeři preferující verbální komunikaci a autoritativní manažeři oproti tomu využívají raději telefon (Vymětal, 2008, s. 225).

3.4.4 Zpětná vazba

Významný problém komunikace je ten, že lidé nechtějí komunikovat. Chceme chránit sebe a své blízké, a proto nechceme, aby o nás ostatní lidé věděli příliš mnoho, a tak jim poskytujeme jen filtrované informace. Komunikace poměrně často přestává fungovat na té nejzákladnější úrovni, kterou představují samotní lidé. Komunikují na určité úrovni každý

den, ale většinou se nejedná o komunikaci efektivní. Zpětná vazba je při samotném komunikačním procesu velmi významná. Lidé zachytí, co jim je sdělováno, ale je otázka, jestli plně chápou smysl a obsah sdělení. Odpověď neboli zpětná vazba je nástroj, který je využíván při vzájemné komunikaci a pomáhá nám zjistit, zdali předávaná informace je správně přijata. Mnoho jedinců má ze zpětné vazby strach. Málokdo chce znát názor svého okolí z prostého důvodu: z obavy negativní reakce (Bernice, 1994, str. 46–47).

3.5 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je prastarým způsobem sociálního projevu. Tento způsob komunikace je názorný, lze ho zaznamenat pomocí vjemů a smyslů a vypovídá o emocionálním stavu. Při komunikaci fungují společně dva signalizační systémy: verbální a neverbální. Podle výsledků výzkumu A. Mehrabiana je v rámci obsahu sdělení, podíl verbální složky ve výši pouhých 7 %. Většina informací je sdělována pomocí kombinace držení těla, postojů, pohybů, gestikulace, způsobu vystupování, mimiky, pohledů, rychlosti a hlasitosti řeči a také artefakty, jako jsou oděvy, různé šperky a parfémy. Neverbální komunikace může v určitých situacích verbální komunikaci nahradit, utlumit nebo naopak zvýraznit. Pokud se člověk setká s neverbálním projevem, který nekoresponduje s verbálním sdělením, pravděpodobnost důvěry v neverbální projev je až 5x vyšší (Jiřincová, 2010, s. 95).

Neverbální sdělení může v závislosti k verbální zprávě vystupovat v několika vztazích:

Zesílení a opakování verbálního sdělení – na dotaz „kolik je hodin“ lze odpovědět slovy, nebo pouze ukázat počet prstů.

Odporování – rozpor v chování na vědomé a nevědomé úrovni. Člověk něco tvrdí, přičemž se chová jinak, než říká.

Reakce – na určité verbální sdělení lze reagovat jen neverbálním signálem. Reakcí na radostnou zprávu lze skákat radostí, či zdvihnout palec nahoru.

Důraz nebo doplnění – verbální sdělení je doplněno a posíleno neverbálním jednáním, např poklepáním na stůl.

Regulace – verbální formu sdělení lze kontrolovat očním, nebo tělesným kontaktem (Mikuláščík, 2010, s. 106-107).

3.5.1 Formy neverbální komunikace

V sociální komunikaci je považována neverbální komunikace za tzv. řeč těla. Jedná se o získávání informací z pohybů těla člověka, jeho výrazů v obličeji, doteků, postojů, gest, tónu řeči a zaujímáním vzdálenosti. Neverbální komunikace patří mezi základy výtvarného, hudebního a tanečního umění. Tento způsob komunikace je sice méně přesný a efektivní, než komunikace verbální, ale je velmi dobře vnímatelný ostatními smysly. Nejčastěji se řeč těla dělí na:

- kineziku – sledování pohybů těla,
- gestiku – pohyby a postavení nohou, prstů, paží a hlav,
- mimiku – pohyby svalů v obličeji,
- viziku – pohyby očí, víček, obočí a souvisejících svalů, oční kontakt,
- haptiku – význam dotyků,
- proxemiku – význam vzdáleností a prostorovým chováním lidí,
- posturologii – postoje a pozice těla jako celku (Vymětal, 2008, s. 54-56).

3.6 Verbální komunikace

Tento způsob komunikace je odlišný tím, že používá určitý znakový systém – řeč a písmo. Tento obecný systém významů přijímají všichni členové určitého společenství. Kromě jazyka je významnou složkou verbální komunikace paralingvistika. Jedná se o nejrůznější zvukové projevy doprovázející řeč. Může to být opakování slov, vyplňování mezer mezi slovy nebo mezi větami. Pro manažera je velmi důležité, aby byl citlivý na verbální podněty a uměl naslouchat ostatním, co mu chtějí sdělit. Měl by také sledovat mimoslovní projevy (Bedrnová, Nový, 2008, s. 191).

Verbální komunikaci lze rozdělit takto:

- a) Mluvená – zde se může jednat o dialog, komunikaci v malé nebo k velké skupině.
- b) Písemná

Mluvená komunikace je nejrozšířenější a nejčastěji používaný způsob komunikace. Účastníci spolu komunikují přímo. Dialog je jedna z forem sociální komunikace. V rámci dialogu dochází k výměně rolí mezi mluvčím a posluchačem. Je nezbytné, aby posluchač aktivně naslouchal mluvčímu. Komunikace v malé skupině se týká více než dvou osob

a méně než třicet. Typickým příkladem je pracovní porada. Ve velké skupině často dochází k absenci zpětné vazby. V tomto případě lze hovořit o rétorice. Při projevu před velkou skupinou posluchačů záleží na schopnostech mluvčího, neboť je v jeho zájmu srozumitelně vyjádřit své myšlenky. Při malé citlivosti mluvčího se stává, že se jeho přednes míjí účinkem (Bedrnová, Nový, 2008, s. 191).

Podle Johna Adaira by měly být při verbálním projevu dodržovány základní principy. Principem srozumitelnosti se rozumí jasně sdělovat, co má řečník na mysli. Toto pravidlo vybízí k eliminaci rozporuplných narážek, dvojsmyslných poznámek a moderních slov bez nejasného významu. Princip jasnosti je důležitý při formulování obsahu, vlastního cíle a plánu. Zde jsou důležité klíčové otázky. S kým bude vedena komunikace? Co je obsahem sdělení? Jakým způsobem a v jakém prostoru sdělovat informace? Také je důležité dodržet správné načasování, a především znát důvod komunikace. Princip jednoduchosti spočívá ve snaze nezatěžovat posluchače komplikovanými a zbytečnými informacemi. Při projevu je dobré dbát na zajímavost a atraktivitu sdělení. Tomu odpovídá princip živosti. Tyto zásady lze aplikovat před zahájením samotného projevu. Na samotný styl mluvy či přednesu má vliv princip přirozenosti a stručnosti. Přirozenost je být sám sebou a projev by měl odrážet povahu řečníka. Stručnost je umění odstranit všechny nepotřebná slova (Adair, 2004, s. 50–67).

Písenná komunikace je velmi málo přirozená. Tato forma komunikace má nespornou výhodu v tom, že ji lze uchovat a použít pro případnou kontrolu. Mezi psané dokumenty ve společnosti patří záznamy z jednání a porad, výkazů, písemných pokynů a nařízení ale také firemní časopis, nástěnka či intranet (Bedrnová, Nový, 2008, s. 191-192). Mezi písemnou komunikaci lze řadit všeobecně korespondenci, vizitky, publikace, výzkumné a technické zprávy, kvalifikační práce, posudky a postery. Zprostředkování přenosu informace v písemné formě lze provést rukopisem, strojopisem nebo pomocí počítačových technologií (Vymětal, 2008, s. 206).

Při psaní písemnosti je dobré vědět, proč a jestli existuje důvod vzniku psaného dokumentu. Mezi tyto důvody lze uvést smysl, komu je adresován, kdo jej bude opravdu číst, jak se má s dokumentem pracovat a jak se s ním bude doopravdy zacházet. Psaný dokument by měl také splňovat určitá kritéria. Mezi ně patří patriční příprava před samotným psaním, užití vhodných a obsahově správných slov, stručnost a také kontrola dokumentu. Je žádoucí upřednostnit kvalitu písemnosti před kvantitou psaných dokumentů (Bernice, 1994, s. 221–223).

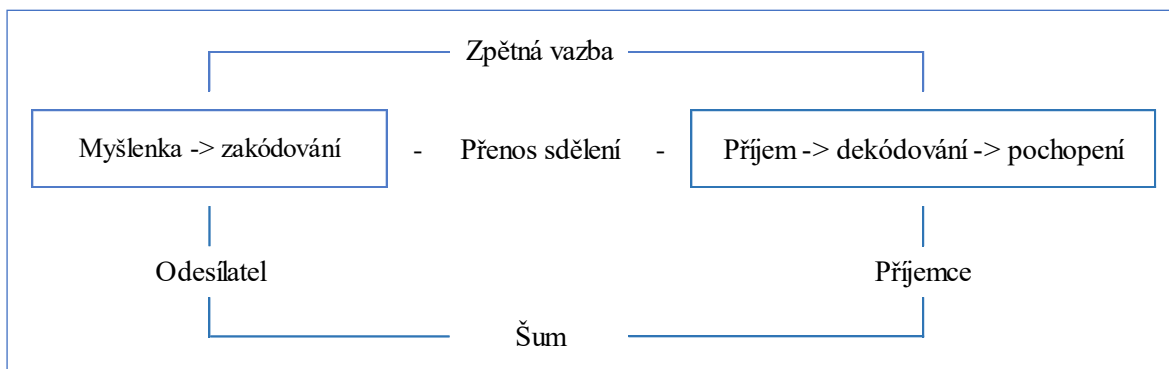
3.7 Sociální komunikace

Mezilidská komunikace slouží pro výměnu informací mezi jedinci lidského druhu a jedná se o komunikaci sociální. Definování a charakteristika komunikace z pohledu informační teorie se soustředí na přenos informace. Důležité prvky jsou také změna informace, formování a zkreslování. To je stanoveno dle podmínek mezilidského styku. Pro uskutečnění komunikačního procesu jsou důležité nástroje, které umožní samotný proces komunikace. Jsou to jednotlivé znakové systémy jako např. verbální prostředky (řeč a písmo), ale i neverbální způsoby komunikace, jako jsou postoje, gesta, tón a tempo řeči, mimika, a další paralingvistické projevy. Základní charakteristiky a vlastní průběh komunikace bývají vyjadřovány za pomoci komunikačních modelů. Jeden z často uváděných modelů je Laswellův komunikační model.

1. Kdo? (předává sdělení) - komunikátor
2. Co? (se předává) - sdělení
3. Jak? (se uskutečňuje přenos) - kanál
4. Komu? (je sdělení určeno) - auditorium
5. S jakým efektem? - efektivita

Proces komunikace příkladně charakterizuje model podle Koontze a Weihricha.

Obrázek č. 3: Proces komunikace



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2008

Z pohledu sociální psychologie je důležité, že:

- odesílatel a příjemce se vzájemně ovlivňují,
- neexistuje žádný optimální, nezkreslený transfer informací,

- mezi účastníky komunikace se vždy vytváří alespoň minimální vztahová vazba, která tento přenos umožňuje, ovlivňuje a často i deformuje.

Podobný komunikační model je i podle Smeltzera Waltmana. V tomto modelu je zdůrazněno, že v jakémkoliv komunikačním procesu, a hlavně v komunikačním procesu v organizaci, je důležité informaci velmi opatrně kódovat. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by to mít neblahý ekonomický efekt. Je důležité volit slova tak, aby jejich význam byl pro všechny účastníky stejný či podobný a poté kontrolovat, jestli byla informace správně dekódována. To lze provádět za pomoci vhodně zvolených otázek vyvolávající zpětnou vazbu (Bedrnová, Nový, 2008, s. 187–188).

V sociální komunikaci často dochází k rozličným nedostatkům a problémům. Tyto nedostatky mohou být vnější nebo vnitřní. Mezi vnitřní lze řadit momentální (fyzické a psychické), nebo dlouhodobějšího rázu (osobnostní). Mezi vnější rušivé vlivy můžeme řadit nadměrný hluk, nepohodlí, přítomnost cizí osoby v místnosti, vysoká nebo nízká teplota v místnosti, blikající světlo atd. Tyto uvedené skutečnosti mohou významně ovlivnit, nebo i přerušit informační přenos (Bedrnová, Nový, 2008, s. 192).

3.8 Komunikace v organizaci

Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého svého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Jeho chování vůči ostatním lidem je ovlivňováno jak faktory, které se podílely na formování jeho osobnosti a jeho doposud získaných zkušeností, tak i bezprostředními vlivy, tj. aktuálně probíhající interakcí a komunikací a dalšími s nimi souvisejícími interpersonálními procesy. Poměrná část osobního i pracovního života je prosycena sociálním kontaktem. Největší význam má sociální interakce, která představuje proces vzájemného působení jedince, druhého člověka nebo skupiny. Činnost manažera je přímo prosycena sociální interakcí a zvláště komunikací. Každodenně komunikuje se zaměstnanci, musí je v průběhu této komunikace informovat, usměrňovat, jejich pracovní činnost koordinovat, mít na ně vliv a současně jim zjednodušovat podmínky k výkonu práce i života. Je důležité zaměstnance co nejlépe poznat a vést k dosahování objektivně stanovených cílů a také k další práci na sobě samém (Bedrnová, Nový, 2008, s. 176-177).

Komunikaci v podniku lze rozdělit na několik částí:

Úkolová část – plnění pracovních úkolů a termínů je závislé na pravidelné komunikaci. Důležitý prvek této komunikace je obousměrnost. Pokud funguje komunikace mezi vedením a zaměstnanci, bývá zaručena efektivní a kvalitně odvedená práce.

Sociální část – v sociálně vyvážené organizaci jsou zaměstnanci vzájemně vlídní a přátelští, kolegové se stávají okrajovou součástí soukromého života. Takto nastavená společnost podporuje spokojenost a pro své zaměstnance poskytuje řadu výhod. Bývají to společné večery, výlety, sportovní aktivity a jiné.

Motivační část – mzda je jen jeden z mnoha motivačních stimulů. Z pohledu komunikace je motivační stimulů daleko více, a pomocí nich lze pracovníky iniciovat a identifikovat s vlastními úkoly, týmem a společností.

Integrační část – integrace dává zaměstnancům pocit, že jsou součástí určité komunity. Neméně důležitou roli zastává firemní kultura, logo, značka a týmové porady. Pracovníci etablovaní na odloučených pracovištích podávají nižší pracovní výkony.

Inovační část – pokud mají zaměstnanci prostor pro inovaci, bývají spokojeni (Mikuláščík, 2010, s. 118-119).

Vysoká míra informovanosti zaměstnanců je nezbytná pro konkurenceschopnost firmy. Ta zaručuje funkčnost celého systému, efektivitu, motivaci zaměstnanců, umožňuje zpětnou vazbu jednotlivcům a je předpokladem pro správný rozvoj a inovaci. To umožňuje tvorbu a případnou změnu postojů, které mohou vést k transformaci v organizaci. Pokud komunikace v podniku nefunguje, vznikají různé fámy, šíří se nespokojenost a vedoucí pracovníci se straní nepříjemným situacím. Z těchto situací se pomalu stává začarovaný kruh, který má vliv nejen na zaměstnance, kteří se chtějí realizovat jinde, ale také na zákazníky, kteří nakupují u konkurence. Užitek efektivní komunikace lze spatřit ve zvýšení produktivity, kvality služeb, produktů, iniciativy, tvořivosti, pracovní spokojenosti, snížení fluktuace a počtu absencí, a především k úspoře nákladů. Komunikace by měla mít jasný cíl, dostupný všem. Zaměstnanci podniku očekávají přístup k informacím, možnost komunikace s nařízeným, přímý kontakt, efektivní řízení a možnost komunikačního výcviku (Mikuláščík, 2010, s. 118-119).

Lze také rozpoznat několik dalších stylů komunikace na pracovišti.

Aktivní komunikátoři se projevují jako přímočaří řečníci, oplývající sebevědomím. Tito lidé jsou aktivní i bez ohledu na rozsah jejich znalostí o diskutovaném tématu. Poměrně

rychle sdělí svůj názor, shrnou diskuse a poté učiní rozhodnutí. Nemají rádi vyrušování, či vyloučení z probíhající diskuse. Jejich projevy a s tím spjatá řeč těla, bývají výrazné. Jimi zvolená slova použitá v rozhovorech, mají většinou silnou odezvu. Lidé, kteří jednají tímto způsobem, mívají výmluvné tendence. Tito lidé mají problém naslouchat ostatním z důvodu vlastní zvýšené potřeby mluvit a diskutovat.

Logičtí komunikátoři sdělují své názory se stejným přesvědčením jako aktivní komunikátoři. Tyto komunikátory lze identifikovat podle uctivého a praktického projevu. Často využívají ke svému projevu své vlastní zkušenosti z praxe a informují posluchače o způsobu řešení aktuálních problémů. Tito lidé lpí na dodržování termínů a stanovených cílů. Upřednostňují k práci písemné dokumenty a mají tendenci hodnotit ostatní pracovníky v kolektivu podle toho, jak plní své sliby.

Spojovací komunikátoři se snaží předejít tomu, aby se diskuse staly konfrontačními. Tito jedinci jsou rození diplomaté, kteří bývají při diskusi taktí a ohleduplní vůči ostatním. Jejich komunikační styl je tak činí přístupnými a empatickými. Při schůzkách podporují obecné diskuse, aby porozuměli každému účastníku jednání. Tito lidé svými intuitivními způsoby a souzněním s pocity druhých, dráždí logické a aktivní komunikátory. Vést s nimi jakékoli diskuse bývá nespornou výhodou, neboť před vlastním vyjádřením názoru na diskutované téma pečlivě zváží klady a zápory nastalého problému, čímž často do jednání vnáší rovnováhu.

Myslitelští komunikátoři bývají objektivní, zatímco ostatní mají tendenci být subjektivní. Lidé s tímto komunikačním stylem spoléhají spíše na podložená fakta než pocity, aby podpořili to, co říkají. Bez zjevných faktů se zdráhají mluvit. Během konverzací budou zobrazovat řízenou řeč těla, ať už mluví nebo poslouchají. Myslitelé rádi mluví o abstraktních věcech a strategiích. Jejich komunikace bývá neúčinnější v malých skupinách.

Kombinovaní komunikátoři se dokážou přizpůsobit tak, aby vyhovovali svým posluchačům. Mohou nejen vést diskuse, ale i čerpat příspěvky od ostatních. Tito jedinci umí projevit úctu k ostatním, mají přirozenou schopnost spojit různorodé konverzace do plynulé, a tak napomoci při rozhodování. Vyhovuje jim používání faktů i spoléhají se na intuici. Díky přizpůsobivosti a schopnostem rozpoznat a vyhodnocovat situaci, vynikají při komunikaci. Je třeba mít na mysli, že tito řečníci mají svůj preferovaný styl. Je dobré je sledovat, jak v praxi přizpůsobují svůj přirozený komunikační styl. Tato pozorování umožní pochopit, jak používají vlastní řeč těla, slova a chování při změně komunikačního stylu.

Znalost toho, jak ostatní komunikují, může člověku pomoci rozvíjet vlastní komunikační dovednosti a tím lépe dosáhnout stanoveného cíle (<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlcm-effective.htm>).

3.8.1 Komunikační nástroje v organizaci

Vnitřní komunikační struktura by měla být tvořena tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětné vazby od všech zúčastněných a představovala nehraný zájem vedení podniku o každého zaměstnance. Jen tak lze očekávat zájem každého pracovníka pracovat co nejlépe a vnímat práci jako svou vlastní. Je nezbytné usilovat o aktivní zapojení všech lidí do všech firemních procesů. Tento proces nelze praktikovat napůl. Zaměstnanci musí mít možnost tvořit strategii firmy, aby věděli, co budou dělat a také proč to budou dělat a jaké budou mít v této strategii místo. Přičemž většina informací je právě pouze sdělována pomocí zápisů z porad, vnitřními sděleními, metodickými pokyny, manuály a návody. Je nutné zjistit, jak byly předané informace pochopeny, jaká je zpětná vazba, sdílet myšlenky a zapojit zaměstnance do tvorby řešení a změn. Tímto přístupem lze zajistit sounáležitost a podporu lidí (Horáková, Škapová, Stejskalová, 2008, s 141).

Zde je vyjmenováno několik zásad, ze kterých by měla vnitřní komunikace vycházet.

Mluvení: pokud se s lidmi nemluví, vytváří si vlastní obrazy. Pokud se na nic nedotazují, mají pocit, že znají odpověď, kterou si vytvářejí na základě pozorování. Ta je většinou diametrálně odlišná od skutečnosti.

Zpětná vazba: jedna strana něco říká, druhá strana slyší něco jiného. Bylo správně porozuměno obsahu sdělení?

Vstřícnost a otevřenost: kdo se ptá, chce pochopit rozhodnutí. Je žádoucí zapojit tazatele do hledání řešení. Kdo se ptá specifickým způsobem, většinou zná jako jediný odpověď.

Kontext: pro nalezení společné shody je nutné vycházet ze stejných informací. Je důležité pochopit stanoviska a obavy druhé strany a poskytnout vysvětlení vlastních názorů. Pokud vlastní lidé neznají souvislosti a celkový obraz, nejsou schopni přijít s lepšími nápady.

Obsah sdělení: lidé by si sami měli určit, co potřebují vědět. Mezi lidmi převládá pocit, že postrádají to, co by měli mít nebo vědět.

Využití technologií: je potřebné stanovit pravidla užívání nových komunikačních technologií. Technika nenahradí důležitý živý kontakt.

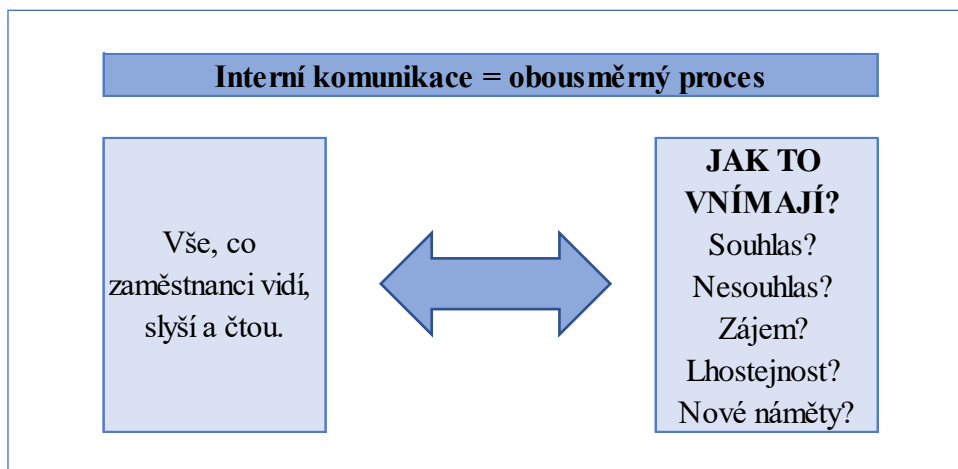
Komunikační nástroje: je důležité určit, v jakých případech bude zvolena ústní nebo písemná forma komunikace, kdy budeme zaměstnance pouze informovat a kdy budeme potřebovat vyvolat diskusi. Určit, kdy je nutné informovat všechny pracovníky a kdy pouze vybrané pracovní skupiny s podrobnějším vysvětlením (Horáková, Škapová, Stejskalová, 2008, s 141).

Je důležité dbát na to, že každé sdělení může vyvolat základní otázky, zda mají lidé jisté své místo, co pro ně sdělení znamená, co budou muset změnit a co se nového naučit. Dostatek času v interní komunikaci hraje významnou roli. Pokud je času na vysvětlování nedostatek, musí být komunikace o to přesvědčivější. Pokud je vedeno přesvědčování příliš horlivě, vyvolává to mezi lidmi negace a odpor. Další důležitou zásadou v komunikaci, je správná volba místa, času a způsobu prezentace. Pokud přednes posluchače nezaujme, nevznikne konstruktivní diskuse. Při prezentaci je nutné dbát na vhodně zvolená slova. Špatné formulace mohou formu a cíl celého sdělení nenávratně poškodit (Horáková, Škapová, Stejskalová, 2008, s 141).

3.8.2 Firemní komunikace

Firemní komunikace je jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování vlivu v organizaci. Tento nástroj má vliv na tvorbu a definici firemních procesů a zásadním způsobem ovlivňuje jednání lidí nejen uvnitř společnosti, ale i mimo firemní prostředí. Je to jeden z primárních prostředků pro utváření, rozvoj a potencionální změnu firemní kultury. Řízení pracovního výkonu, vedení zaměstnanců, motivace, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců probíhá do jisté míry za pomoci komunikace mezi lidmi a sociální interakce. Tuto komunikaci lze definovat jako určitý druh sociální komunikace, který probíhá v organizaci a má zásadní vliv na vztahy mezi lidmi a na vztah organizace a jejího okolí. Je to systém, který vztahově a informačně propojuje zaměstnance firmy na všech úrovních organizační struktury. Podniková komunikace má významný vliv na image firmy a tím, jak působí na průběh a efektivitu firemních procesů, ovlivňuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku (Tureckiová, 2004, str. 111).

Obrázek č. 4: Interní komunikace



Zdroj: Horáková, Škapová, Stejskalová, 2008

Základním dokumentem pro organizaci a její komunikaci je obsažena v systému managementu jakosti. Norma uvádí, že nejvyšší management musí zajistit určité komunikační cesty. To spočívá v nastavení a zavedení systémových prvků komunikace, kam patří např. e-mail, intranet, systém schůzek a porad, ale také její fungování. Cílem interní komunikace je především motivovat zaměstnance za účelem plnění firemních cílů. Zásadou této komunikační strategie je, že management je ve firmě pro zaměstnance. Pokud vedení zajistí svým zaměstnancům potřebné informace a optimální pracovní prostředí, bude je tím motivovat a lze očekávat systematické zlepšování pracovních procesů a výkonů (Vymětal, 2008, s. 268).

Proklamovaným cílem firemní komunikace bývá spokojený zaměstnanec. Skutečným cílem interní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale zákazník. Pro úspěch firmy je vnitřní komunikace důležitá, a pokud dobře funguje, napomáhá vytvářet nápady, podněty, připomínky a také zpětnou vazbu (Horáková, Škapová, Stejskalová, 2008, s. 125–126).

Obrázek č. 5: Příklady konkrétních nástrojů interní komunikace

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
Úvodní informace a programy	Poskytují základní informace o firmě, její kultuře a cílech	Brožura představující organizaci Pracovní manuál Schéma organizační struktury Telefonní seznam Tzv. iniciační programy představující podnik a jeho cíle, hodnoty, firemní kulturu
Průběžné informace a programy	Zajišťují předávání potřebných informací	Firemní memoranda Interní časopisy Nástěnky
	Zapojují do dění	Výroční zprávy pro zaměstnance Elektronická pošta
	Podněcují vlastní iniciativu, umožňují zpětnou vazbu	Intranet Schůzky týmů, oddělení Vnitropodnikové konference Pracovní výjezdy Sportovní a kulturní podniky Programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuze)
Personální systémy	Motivují a oceňují výkon	Finanční ohodnocení Nefinanční benefity
	Hodnotí výsledky a pomáhají plánovat další osobní rozvoj	Systémy hodnocení Školící a vzdělávací programy
Prezentace firmy navenek	Doplňují celkový obraz o firmě	Podniková reklama Podnikové PR, prezentace v médiích Filantropické a sponzorské aktivity firmy

Zdroj: Horáková, Škapová, Stejskalová, 2008

3.8.3 Manažerská komunikace

Vedoucí pracovníci si často stěžují, že jejich podřízení jsou málo motivováni. Správná motivace zaměstnanců řeší spousta důležitých problémů, které vedoucí pracovníky čeká, zejména, jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem zaměstnanců o prosperitu podniku, zájem podřízených hledat úsporná opatření a zlepšení pracovního procesu, přesvědčení zaměstnanců o setrvání v podniku v těžších dobách, jakým způsobem lze získat odborné

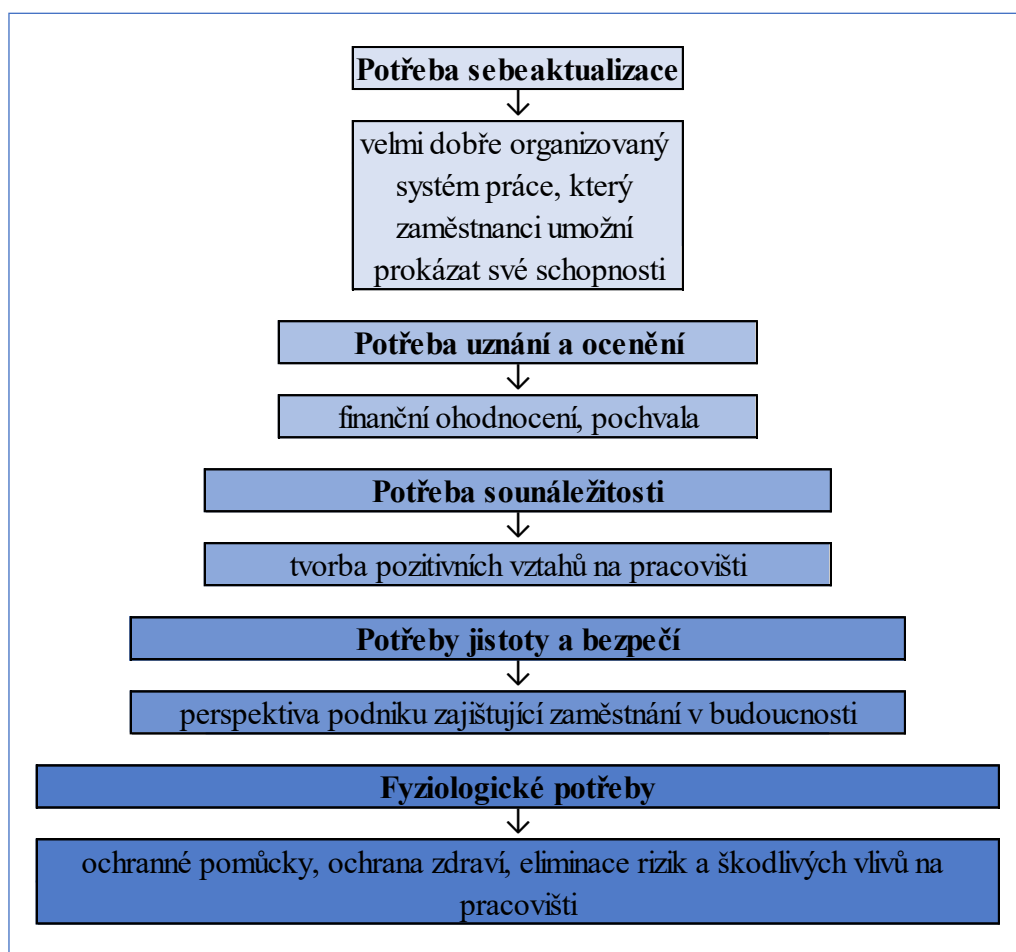
pracovníky, jak přimět pracovníky pracovat nad rámec svých běžných pracovních povinností, je-li to potřeba. Přičemž teorie motivace může objasnit důvody negativních stránek pracovního života. Často se jedná o absence, podvodné jednání a odbývání vlastní práce. Důležitým pojmem této teorie je motiv. Jde o motiv rozhodnutí nebo vyvinuté aktivity vedoucí k důvodnému odchodu z podniku, motivu pronásledování podřízeného, práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody k takovému jednání a mají dvě složky:

- energizující složku – dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí složku – volí směr jednání, lidé rozhodují o zvoleném cíli, volí způsob a postup, jak tohoto cíle dosáhnout (Bělohlávek, 2000, str. 39–40).

Každý manažer si přeje, aby jeho lidé pracovali na základě svého vnitřního přesvědčení. Tento kladný vztah k práci lze nalézt až na samém vrcholu této pyramidy potřeb. S tím je spojena ochota vzájemné komunikace. Většina lidí nebude ochotně komunikovat, dokud u nich nedojde k uspokojení jejich základních lidských potřeb (Jiřincová, 2010, s. 33).

Potřeba je svým způsobem stav nedostatku a mezi motivem a potřebou je velmi malý rozdíl. V běžné praxi lze tyto pojmy snadno zaměnit. Velmi vysoký počet manažerů žije v přesvědčení, že veškerá motivace zaměstnanců je pouze otázkou finančního ohodnocení. Dle **Abrahama Maslowa** a jeho pyramidy potřeb, kde se pokusil odhalit a setřídít lidské potřeby, lze stanovit a definovat hierarchii potřeb zaměstnanců. K tomu, aby podnik mohl uspokojit potřeby svých zaměstnanců, je vhodné využít jednotlivé úrovně Maslowovy hierarchie potřeb (Bělohlávek, 2000, str. 39–40).

Obrázek č. 6: Maslowova pyramida uspokojení potřeb pracovníků



Zdroj: Bělohávek, 2000

Platí, že je důležité nejdříve uspokojit potřeby na nižších úrovních této pyramidy. S uspokojením nižší úrovně potřeb nastupuje snaha uspokojit úroveň vyšší, neboť nižší úroveň přestane mít motivační efekt. Člověka motivují neuspokojené touhy a potřeby. Maslow ještě upozorňuje na fakt, že hierarchie nemusí být pevně daná kvůli výjimkám a různým kulturním rozdílům (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 145).

3.9 Krizová komunikace

Krizová komunikace je významnou a nedílnou součástí nástrojů krizového managementu. Aktivně jej využívá, pokud je podnik nějakým způsobem ohrožen. Krizová komunikace obsahuje definované způsoby vnitřní i vnější komunikace. Současné přístupy krizové komunikace kladou důraz na prevenci, jenž má za úkol odvrátit riziko hrozcí

komunikační krize. Postupy určující postupy v režimu krizové komunikace bývají součástí tzv. krizového manuálu. Za krizovou situaci lze pokládat vážné incidenty ohrožující zdraví a bezpečnost lidí, životní prostředí, dobré jméno organizace, její zájmy a vztahy s klíčovými skupinami, které mohou mít neblahý vliv na publicitu (Vymětal, 2008, s. 285).

Krize může vypuknout v důsledku neočekávaných událostí. Mezi tyto situace lze řadit přírodní pohromy, pandemie, havárie, úrazy, požáry, ale také náhlý pokles ceny akcií na burze. Mnohem častější a o to nebezpečnější jsou krizové stavy, které se rozvíjejí pozvolna a dlouhodobě. Tyto druhy krize jsou obtížně rozpoznatelné (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 161).

Krize může být způsobena také situací předvídatelnou, a mezi tato situace patří finanční krize, stávky, restrukturalizace podniků, propouštění, kriminalita, konflikty, korupce, hackerské útoky, pomluvy, nekalá konkurence a další. S krizovou situací se můžeme setkat i v nevýrobních organizacích (Vymětal, 2008, s. 285–286).

Krize znamená odchýlení od běžné činnosti organizace a tento stav vytváří nejistotu, kdy je nutné reagovat v časové tísní. Mezi hlavní znaky krize lze řadit chaotický vývoj událostí, který se managementu podniku vymyká z rukou. Z důvodu nedostatku informací a negativního zájmu veřejnosti i medií, vyvolává bezmoc, strach a případně paniku. Cílem této komunikace je eliminovat negativní publicitu, minimalizovat škody vzniklé chybnou komunikací, zabránit poškození image firmy a minimalizovat negativní dopad krize na zisk podniku. Řešení krize lze rozdělit do tří kroků:

- preventivní zpracování krizového plánu,
- aktuální řešení krize,
- program dlouhodobějších důsledků řešení krize.

Z pohledu krizové komunikace má každý krok své stanovené úkoly, které je nutné připravit, v případě krizové situace využívat a po zvládnutí krize takto získané zkušenosti pomocí zpětné vazby implementovat do existujícího krizového plánu. Prvořadá reakce musí být rychlost, rozvážnost, odpovědnost, jednoznačnost a dosažitelnost. Předpoklad pro zvládnutí krizové komunikace tkví v připravenosti podniku z pohledu vyhodnocení rizik a stanovení postupů i úkolů jednotlivých pracovníků a oddělení podniku, jak v takové situaci postupovat. Plánování krizové komunikace zahrnuje řadu činností, mezi ně patří stanovení cílových skupin krizové komunikace, sestavení krizového týmu, připravení potřebných zdrojů a vybavení, zpracování krizového manuálu a zpracování postupu komunikace s médii.

Tato činnost je důležitá pro úspěšné zvládnutí krize a měla by se stát pevnou složkou řízené dokumentace podniku. Nedílnou součástí plánu krizové komunikace je pravidelná simulace možné krize a pravidelný trénink jejího řešení. Cílem hodnocení průběhu krize a jejího zvládnutí managementem je ponaučení pro budoucnost. Zveřejnění informací o negativních i pozitivních výsledcích vyřešení krize může posílit, nebo obnovit ztracenou image podniku (Vymětal, 2008, s. 286–292).

3.10 Bariéry v komunikaci

Překážky v komunikaci mohou mít osobnostní původ, nebo mohou pocházet z prostředí, v němž komunikace probíhá. Vnitřní bariéra často vzniká z obavy jedince z případného selhání či neúspěchu a má pro něj skličující efekt. Tyto obavy mohou způsobovat chvění hlasu a snižovat kontrolu nad stylistikou projevu. Další omezující bariéry mohou pocházet z aktuálního psychického rozpoložení jedince. Komunikace může být ovlivněna nepohodlím, nepřípravou, nesoustředěností, předsudky, nesympatií, kategorizací partnera, hněvem, agresí, pasivitou, neúctou a skákáním do řeči (Mikuláščík, 2010, s. 36–22).

3.10.1 Komunikační šum

Komunikační šum může být cokoli, co nějakým způsobem ovlivňuje nebo přímo narušuje sdělení mezi zdrojem a příjemcem. Může se jednat o **fyzický šum**, kdy je původ tohoto rušení mimo mluvčího a příjemce. Mezi tyto rušivé elementy patří hluk z ulice, vedlejší náhodná komunikace, nečitelně psaná zpráva, malá písmena nebo také nedostatky v gramatice či výslovnosti.

Fyziologické bariéry mezi mluvčím a příjemcem sdělení, které tvoří **fyziologický šum**, lze řadit ztrátu paměti, vady řeči, sluchu a zraku.

Pokud mluvčí nebo posluchač předjímá myšlenky druhé strany, má předsudky, není objektivní, je příliš emotivní nebo uzavřený, je pravděpodobné, že obsah sdělení bude ovlivněn **psychologickým šumem**.

V případě odlišných významových uspořádání mluvčího a příjemce dochází k **sémantickému šumu**. Tento jev může mít příčinu v odlišnosti jazyka, nářečí, dialektu, používáním složitých výrazů, žargonu nebo dvojznačných a abstraktních termínů. Tyto

situace lze pozorovat u lékařů, specializovaných pracovníků, programátorů apod. (DeVito, 2008, s. 41–42).

3.10.2 **Kritika**

Nezbytnou součástí osobního a pracovního života je kritika. Kritika může být efektivním motivačním nástrojem, pokud je kultivovaná, cílená na konkrétní aktivitu a měla by být zbavena hodnocení nositele určitého způsobu chování. Za těchto důstojných podmínek může být kritika vnímána jako pomoc při nenadálém selhání jedince a snahu o odstranění nežádoucích aktivit (Mikuláščík, 2010, s. 234).

3.10.3 **Konflikty**

Při střetu zájmů, nebo názorů dvou a více lidí vznikají konflikty. Konflikty jsou každodenním jevem vznikající při řešení pracovních i mimopracovních situací. Tyto situace vznikají při rozdílném úhlu pohledu na nastalý problém a mohou být svým způsobem i produktivní, neboť mohou přispět k rychlému řešení dané situace. Jindy naopak dokážou způsob řešení oddálit, či úplně zablokovat (Halík, 2008, s. 107).

4 Analytická část

4.1 Charakteristika zkoumaných organizací

4.1.1 Profil společnosti PREdistribuce, a.s.

Společnost PREdistribuce, a. s. (dále jen PREdi), byla založena v roce 2005 jako 100% dceřiná společnost Pražské energetiky a je součástí koncernu PRE. Společnost je držitelem licence na distribuci elektřiny udělené Energetickým regulačním úřadem s platností od 1. ledna 2006. Úřad vydal licenci na dobu 25 let a licence je platná na území Hlavního města Prahy a města Roztoky u Prahy.

4.1.2 Organizační struktura sekce Příprava staveb

Struktura sekce Příprava staveb a její pracovní náplň je následující:

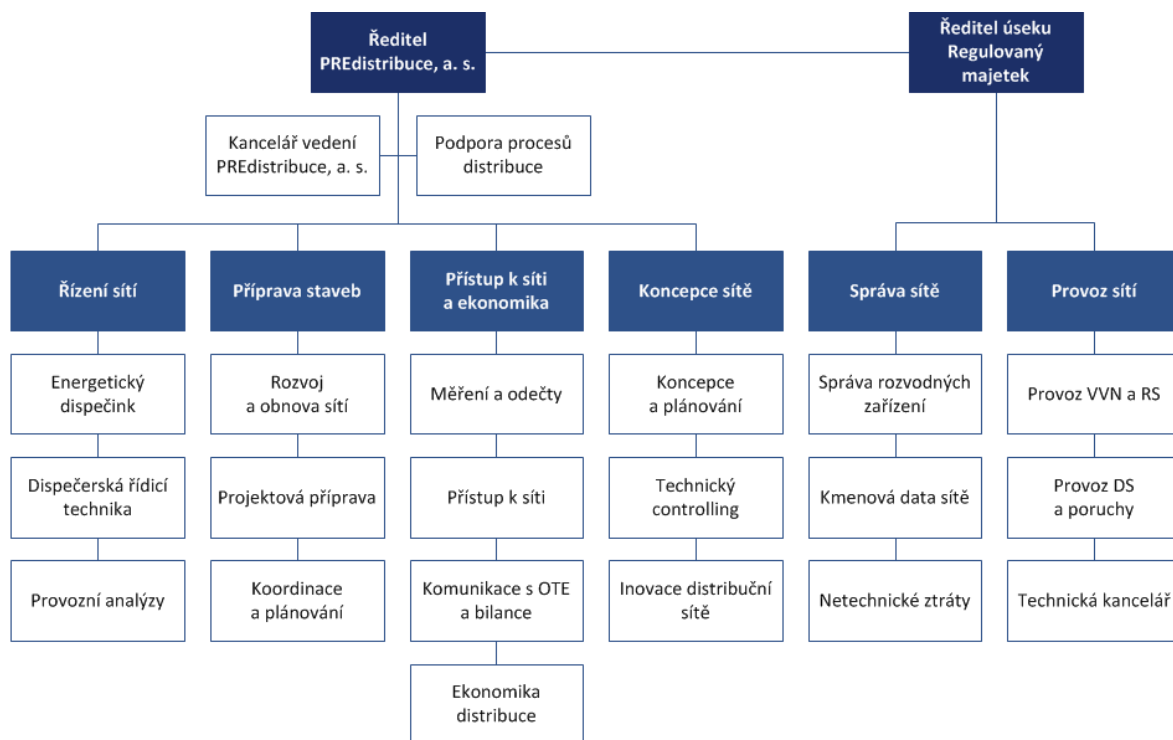
Sekce Příprava staveb řídí zajištění výběrových řízení a složité vztahy při realizaci staveb. Sekce je zodpovědná za technický stav DS z technického a bezpečnostního hlediska a norem. Sekce Příprava staveb je tvořena třemi odděleními.

Oddělení Rozvoj a obnova sítí řídí zadávání a zpracování projektových dokumentací staveb PREdi ve všech stupních. Provádí obnovu a rozvoj distribučních sítí VVN, VN, NN. Toto oddělení se dále člení na tři skupiny: síť VVN a ŘS, síť VN a síť NN.

Oddělení Projektové přípravy řídí rozpočtování staveb a provádí uzavírání budoucích smluv o připojení se zákazníkem.

Oddělení Koordinace a plánování řídí plnění plánu investic a oprav DS. Provádí výběrové řízení, kontrolu staveb, řeší majetkoprávní smlouvy.

Obrázek č. 7: Organizační schéma PREdistribuce, a.s.



Zdroj: <https://www.predistribuce.cz/cs/o-spolecnosti/o-nas/>

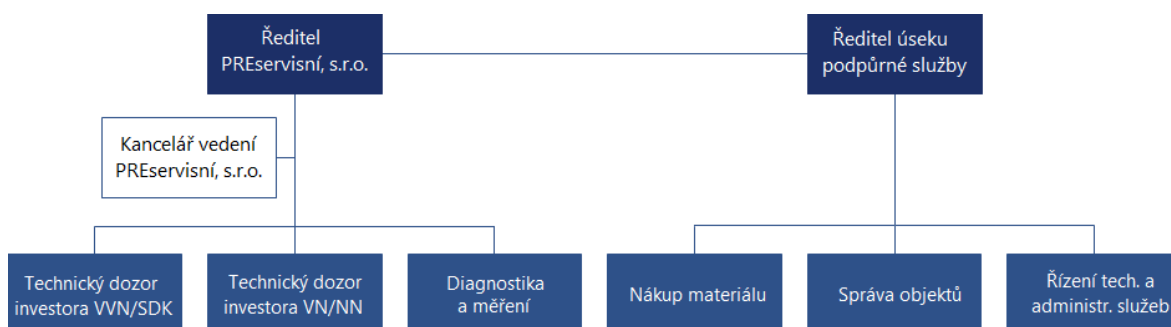
4.1.3 Profil společnosti PREservisní, s.r.o.

Společnost PREservisní, s.r.o. (dále jen PREs), vznikla transformací společnosti KORMAK nemovitosti, s.r.o., a od 1. 10. 2018 je součástí skupiny PRE. Společnost provádí nákupní činnosti pro celou skupinu PRE a zajišťuje výstavbu distribuční sítě PREdi. Díky činnosti společnosti dochází k optimalizaci nákladů a kapitálových výdajů v rámci celé Skupiny PRE.

4.1.4 Organizační struktura oddělení Technický dozor investora

Oddělení Technický dozor investora VN a NN zajišťuje plnění plánu investic a oprav DS, výstavbu TS, přeložek a přípojek. Provádí technický dozor při výstavbě a realizaci smluv s dodavateli.

Obrázek č. 8: Organizační schéma PREservisní, s.r.o.



Zdroj: vlastní výzkum

4.2 Pozorování uvnitř organizace

Pozorování patří k základním technikám sběru dat. Velká část toho, co víme nejen o sobě, ale i o svém okolí, pochází právě z pozorování. Pozorování používají jako pracovní metodu nejen vědci, lékaři a ostatní badatelé, ale i běžní lidé. V těchto případech se jedná o laické pozorování. Tímto způsobem lze získat odpověď na dvě základní otázky:

- co je cílem pozorování,
- jak cíl pozorovat.

Pozorování lze rozlišit podle předmětu pozorování a podle přirozené, nebo umělé vytvořené situace. Mezi nejpřirozenější pozorování s nejvyšší externí validitou patří naturalistické pozorování. V něm pozorovatel zkoumá události bez přímé interakce. Pokud je prováděno pozorování, aniž by o něm pozorovaní věděli, jedná se o nezúčastněné pozorování. V opačném případě se jedná o zúčastněné pozorování, v němž dochází k interakci mezi pozorovatelem a účastníky pozorování. Tento způsob pozorování může postrádat objektivitu, jelikož zůstat nezaujatým pozorovatelem nebývá v těchto situacích snadné ([https://wikisofia.cz/wiki/15. Pozorovani typy a meze](https://wikisofia.cz/wiki/15._Pozorovani_typy_a_meze)).

Autor diplomové práce nalézá hlavní výhodu v pozorování, zahájeného v červnu roku 2020 a ukončeného v lednu letošního roku, v tom, že naprostá většina pozorovaných zaměstnanců neměla ponětí o prováděném pozorování. Výsledky pozorování mají proto větší váhu při vyhodnocení aktuálně nastavené interní komunikace ve sledovaných částech koncernu PRE. Nevýhodou takového pozorování může být vlastní interpretace sledovaných skutečností. Tyto zjištěné skutečnosti byly na základě vyhodnocení dotazníkového výzkumu potvrzeny.

4.2.1 Používané způsoby komunikace ve skupině PRE

V celé skupině PRE jsou běžně využívány formální a neformální způsoby komunikace. Formální způsoby jsou optimálně rozloženy mezi elektronickou a osobní komunikaci, podpořenou firemními tiskovinami. O neformální formy komunikace pečuje oddělení Lidské zdroje. Toto oddělení má za úkol připravovat a zabezpečit ve všech směrech pravidelné výjezdní zasedání nejen topmanagementu, ale i běžných pracovních skupin, organizaci pravidelných profesních školení, vzdělávacích seminářů, přípravu průzkumů a dotazníků pro zaměstnance společnosti. Oddělení také zajišťuje tvorbu a tisk výročních zpráv, zadávání reklamy a dbá na jednotnou identitu značky PRE a celkové image holdingu.

V současné době jsou firemní komunikační kanály narušeny celosvětovou pandemií COVID-19, a na tuto nastalou situaci krizový štáb skupiny PRE pružně reagoval dle platných nařízeních vlády ČR a ve spolupráci s Hygienickou stanicí hl. m. Prahy. V současné době nelze běžně komunikovat se zaměstnanci tváří v tvář, a tak společnost, takřka za pochodu, hledá možnosti, jak udržet patřičně informované a zároveň správně motivované zaměstnance. Většina pracovníků, zaměstnaných na netechnických pozicích, přešla z klasického kancelářského života na několikátý denní home office. Techničtí pracovníci byli v přísném režimu pravidelně střídáni tak, aby se nenakazili a neohrozili běh společnosti. S vynucenou prací z domova dostala interní komunikace zcela nový rozměr, na který většina zaměstnanců nebyla připravena. Téměř mizivá možnost komunikovat osobně (vertikálně i horizontálně), přinutila společnost hledat nové komunikační kanály. Sdílení informací ve skupině PRE komplikuje manažerům vést komunikaci zásadních opatření říditelným způsobem. V současnosti jsou více využívány videokonference, které přispívají k větší efektivitě interních manažerských schůzek. Tím se výrazně snižuje četnost osobních schůzek, a tak se mohou manažeři více soustředit na sdílení informací o bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti. Zaměstnavatel tímto poskytuje svým zaměstnancům ochranu a bezpečné pracovní prostředí.

Komunikaci během akutní fáze šíření nemoci, kdy se vše náhle změnilo, společnost řešila především pravidelně rozesílanými e-maily z nejvyššího managementu, než postupně přešla na intranet. Postupně byla řešena komunikace se zákazníky, neboť se s nimi nelze setkávat osobně. Z tohoto důvodu se internet a elektronická pošta stává klíčovým komunikačním nástrojem mezi zákaznickou sekcí PRE a samotnými odběrateli.

4.2.2 Typologie forem komunikace ve skupině PRE

Před vypuknutím pandemie COVID-19 byly ve skupině provozovány tyto formy komunikace:

- 1) Formální komunikace
 - a) Osobní komunikace
 - rozhovory ‚tváří v tvář‘,
 - skupinový rozhovor (porady, schůzky, týmové diskuse),
 - konference.
 - b) Elektronické komunikace
 - e-maily,
 - intranet,
 - dotazníky, průzkumy.
 - c) Tištěná komunikace
 - firemní tiskopisy (letáky, plakáty, zaměstnanecký kalendář),
 - firemní časopis,
 - podnikové normy, předpisy, metodické pokyny,
 - výroční zprávy.
- 2) Neformální komunikace
 - výjezdní zasedání, teambuilding
 - interakce mezi zaměstnanci.

4.2.3 Intranet

Intranet můžeme vnímat jako firemní obdobu internetu, přizpůsobenou organizaci. První firemní intranety se začaly objevovat v letech 1996–1997. Se vznikem intranetu vznikl i extranet, který je od intranetu odlišuje možným schváleným přístupem mimo firmu pro zákazníky, dodavatele a další. V organizacích bývá intranet zabezpečen proti neoprávněnému přístupu z venkovního prostředí pomocí nastavení sítě, brány a firewallu. Menší firmy mají intranet přístupný pomocí privátní IP adresy a do intranetu lze přistupovat pouze přímo z počítače v místní síti společnosti. Větší společnosti mají přístup do intranetu pomocí virtuální privátní sítě VPN a k zabezpečenému přístupu bývá používáno ověření identity pomocí uživatelské autentizace, hesel a šifrování. Použití intranetu spočívá v poskytování aktuálních informací, firemního adresáře, nástrojů a přístupu k aplikacím.

Vzhledem k rozsahu a objemu dat, bývá intranet podstatně složitější, než jsou firemní internetové stránky (<https://cs.wikipedia.org/wiki/Intranet>).

Intranet, provozovaný skupinou PRE, je k dispozici všem zaměstnancům, kteří mají přístup k PC. Přes webový prohlížeč mohou zaměstnanci přistupovat k údajům, které se organizace rozhodla zveřejnit. Přístup je umožněn kdykoliv po přihlášení z jakéhokoliv místa ve společnosti, což umožňuje zaměstnancům vykonávat svou práci rychleji, pečlivěji a s jistotou, že mají k dispozici aktuální informace. Intranet také slouží pro interní komunikaci a spolupráci v prostředí firmy. Intranet skupiny PRE používá protokoly pro webové služby, pro e-mailového klienta a také FTP pro přenos souborů a pomáhá uživatelům rychle vyhledat informace.

Na intranetu společnost publikuje různé firemní dokumenty, formuláře, šablony, manuály, podnikové normy, zpravodajské kanály a sekci eDOCEO, kde jsou různé typy školení pro zaměstnance. Intranet bývá také využíván jako platforma pro vývoj a nasazení aplikací pro podporu ostatních podnikových činností a také podporuje společnou firemní kulturu, kdy každý uživatel má možnost zobrazení stejných informací.

4.2.4 Firemní kultura koncernu PRE

Firemní kultura je způsob vystupování, jednání a chování, které ve firmě existují. Tato kultura je utvářena a formována každým zaměstnancem a průběžně se může měnit. Ideálním způsobem tvorby takovéto kultury je vytvářet ji odshora – nejvyššího managementu společnosti. Neméně důležitou součástí kultury Skupiny PRE je etický kodex.

Tento kodex podporuje žádoucí chování všech zaměstnanců a je návodem, jak co nejlépe reprezentovat společnost ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům a veřejnosti, a pomáhá tak chránit její dobré jméno. Společnost stojí na hodnotách, jejichž sdílením posiluje vzájemnou soudržnost. Úspěch je založen na vzájemné důvěře, respektu a dobré spolupráci všech zaměstnanců. Společnost podporuje otevřenou komunikaci, transparentní jednání a profesionální chování zaměstnanců k zákazníkům vycházející z obecně uznávaných etických pravidel. Svědomitost a odpovědnost při vykonávání pracovních činností vytváří pozitivní pracovní vztahy a nediskriminační prostředí. Společnost dbá na profesní a osobní rozvoj každého zaměstnance v rámci jeho pracovního zařazení, respektování a dodržování právních a jiných předpisů, zohledňování principů udržitelného rozvoje včetně dopadů aktivit společnosti na životní prostředí. Úspěšné fungování

společnosti stojí na dobré vzájemné komunikaci všech zaměstnanců, opírající se o principy otevřeného, dostatečného a včasného sdílení informací, zpětné vazby, pravdomluvnosti a respektu. Úlohou managementu je jít dobrým příkladem, zaujmout roli iniciátora komunikace a zřetelně sdělovat svým podřízeným svoje očekávání. Výsledkem je příjemné pracovní klima a neformální pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Zaměstnanci jsou povinni seznámit se s etickým kodexem a jeho dodržováním přispívat k vyšší úrovni firemní kultury Skupiny PRE.

4.3 Charakteristika respondentů

Osloveno bylo 81 zaměstnanců pracujících na různých pozicích, v sekci Příprava staveb a v oddělení Technický dozor investora. Odkaz na dotazník, sestavený a vytvořený pomocí formuláře Google Forms, byl odeslán pomocí firemního e-mailu. Dotazník vyplnilo a svou odpověď odeslalo zpět celkem 61 (75 %) dotázaných respondentů. Respondenty lze identifikovat podle:

- pohlaví,
- věkové skupiny,
- dosaženého vzdělání,
- délky pracovního poměru,
- pracovní pozice.

Dle zaslaných odpovědí dotazník vyplnilo 22 (36 %) žen a 39 (64 %) mužů. Zastoupení zaměstnanců podle věkové skupiny je následující:

- zaměstnanci ve věkovém rozmezí 20-29 lety v počtu 9 lidí (15 %),
- zaměstnanci ve věkovém rozmezí 30-39 let v počtu 14 lidí (23 %),
- zaměstnanci ve věkovém rozmezí 40-49 let v počtu 16 lidí (26 %),
- zaměstnanci ve věkovém rozmezí 50-59 lety v počtu 20 lidí (33 %),
- zaměstnanci ve věkovém rozmezí 60 let a více v počtu 2 lidí (3 %).

Mezi respondenty je 21 (34 %) vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a 40 (66 %) pracovníků se středoškolským vzděláním.

Výzkum pokračoval rozhovory s manažery společnosti PREdistribuce, a.s. a PREservisní, s.r.o. Otázky položené během osobních schůzek byly sestaveny podle výsledků dotazníkového šetření.

První rozhovor byl veden s vedoucím sekce Příprava staveb, kterému je 49 let a v koncernu PRE pracuje 25 let. Dotazovaný absolvoval fakultu silnoproudé elektrotechniky a energetiky VUT v Brně. Po nástupu do společnosti PRE roce 1996 začal pracovat na pozici technik rozvoje sítě VN. Následně pracoval nejdříve jako vedoucí skupiny a později jako vedoucí oddělení Rozvoj a obnova sítí. Od roku 2001 pravidelně navštěvoval manažerské školení, pořádané mateřskou firmou, zaměřené na střední a vyšší management firmy. V současné době je zaměstnán na pozici vedoucího sekce Příprava staveb. V manažerských pozicích pracuje již 19 let. Polostrukturovaný rozhovor proběhl s předem připravenými otázkami zaměřenými na identifikaci používaných komunikačních kanálů, efektivitu komunikace, informovanosti podřízených, zpětné vazbě, organizaci práce ve společnosti, formy komunikace v týmu, komunikační vlastnosti manažera a porovnání komunikace mezi společnostmi PREdistribuce, a.s. a PREservisní, s.r.o.

Druhý rozhovor byl veden s vedoucím oddělení Technický dozor investora. Oslovenému manažerovi je 43 let a v holdingu PRE pracuje 13 let. Tázaný manažer vystudoval VŠEM v Praze, obor management lidských zdrojů. Do Skupiny PRE nastoupil v roce 2008 na pozici Technický dozor investora VN/NN a na této pozici setrval 11 let. Zde mimo jiné, od roku 2013 absolvoval manažerské kurzy a zastával pozici zástupce vedoucího skupiny. Po odštěpení části společnosti PREdistribuce, a.s., a vzniku společnosti PREservisní, s.r.o., přešel na pozici vedoucího oddělení. Na této manažerské pozici pracuje 2 roky.

4.3.1 Vyhodnocení dotazníku pro podřízené zaměstnance

V diplomové práci byl pro získání dat k vlastnímu výzkumu použit volně sestavený dotazník, rozeslaný e-mailem zaměstnancům společnosti PREdi a PREs. Zaznamenané výsledky dotazníku přispěly k tvorbě otázek pro řízený rozhovor s vedoucím sekce Příprava staveb. Cílem dotazníku bylo zjistit, jakým způsobem komunikace ve společnostech probíhá, které komunikační kanály jsou ke komunikaci využívány, do jaké míry je zvolený způsob komunikace efektivní a jaký má zvolený způsob komunikace vliv na řízení zaměstnanců. Dotazník byl rozdělen do několika sekcí. V první, statistické části, byli

respondenti dotazováni na pohlaví, věk, délku pracovního poměru, dosažené vzdělání a pracovní pozici. V druhé sekci dotazníku byly otázky sestaveny tak, aby bylo možné získat přehled o způsobu využití dostupných komunikačních kanálů a zdrojů, které zaměstnanci využívají a k jakým zdrojům mají přístup. V další části dotazníku jsou otázky směřovány k poznání vzájemné komunikace mezi kolegy a nadřízenými. Předmětem bádání v závěrečné sekci dotazníku jsou bariéry a konflikty v komunikaci na pracovišti.

Pro vlastní výzkum byly vytvořeny a položeny upravené otázky z několika tematických okruhů. Dotazovaní měli k otázkám č. 8–29, možnost přiřadit pouze jednu odpověď s bodovým hodnocením od 1 do 4 bodů (4 b – ano, 3 b – spíše ano, 2 b – spíše ne, 1 b – ne). Takto přiřazené bodové hodnocení bylo použito jako váhy pro výpočet váženého průměru. Vážený průměr umožňuje upřesnit odpověď na položenou otázku. Pro tento účel je ke každé odpovědi přiřazeno číslo (viz tabulka č. 1).

Tabulka č. 1: Přiřazené hodnoty vah k odpovědím na otázky č. 8–29

Váhy (označení)	Hodnoty	Odpověď
n_1	4	Ano
n_2	3	Spíše ano
n_3	2	Spíše ne
n_4	1	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

Získané výsledky byly sečteny a upraveny koeficientem a výsledkem je vážený průměr vyplněných bodových hodnot.

$$\bar{x} = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{n} \quad (1)$$

Výše je uveden tvar vzorce pro výpočet váženého průměru. Jeho hodnoty jsou \mathbf{x} a \mathbf{n} . Označení \mathbf{x} znázorňuje hodnotu, která je uvedena v tabulce č. 3 a nabývá hodnot \mathbf{x}_1 , \mathbf{x}_2 , \mathbf{x}_3 a \mathbf{x}_4 . Označení \mathbf{n} je váha odpovídající hodnoty, znázorněna v tabulce č. 1. V tomto případě váhu určuje počet respondentů, kteří zvolili jednu z daných odpovědí. Každému \mathbf{n} náleží přiřazená hodnota váhy, tedy $\mathbf{n}_1 = 4$, $\mathbf{n}_2 = 3$, $\mathbf{n}_3 = 2$ a $\mathbf{n}_4 = 1$.

Tabulka č. 2: Rozsah hodnot přiřazený k odpovědím na otázku

Interval hodnot odpovědí	Odpověď
4 - 4,999	Ano
3 - 3,999	Spíše ano
2 - 2,999	Spíše ne
1 - 1,999	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

Pro porovnání výsledků získaných odpovědí, byl proveden výpočet relativní četnosti.

$$f_i = \frac{n_i}{n}, f_1 + f_2 + \dots + f_k = \sum_{i=1}^k f_i = 1 \quad (2)$$

Pro potvrzení jednotnosti a pevnosti názoru respondentů byl proveden výpočet variačního koeficientu. Variační koeficient je jedna z charakteristik variability a slouží k porovnání variability zkoumaného znaku. Čím nižší je hodnota variačního koeficientu, tím je pevnost názoru odpovědi na danou otázku silnější.

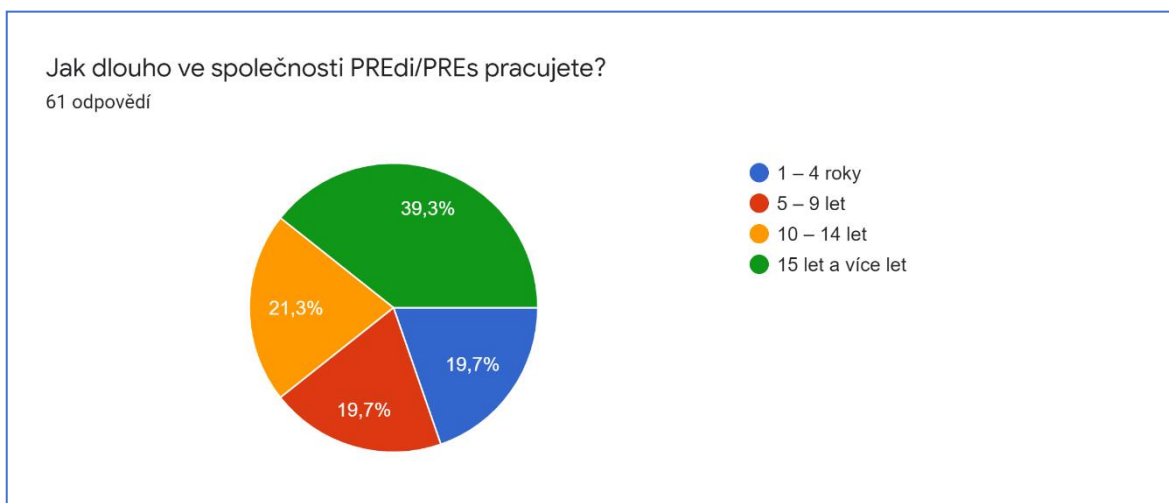
$$v = \frac{s}{\bar{x}} \quad (3)$$

Odkaz na dotazník, sestavený a vytvořený pomocí formuláře Google Forms, byl rozeslán interním e-mailem 81 zaměstnancům a odpovědělo 61 dotázaných, toho 22 žen a 39 mužů. Tabulky byly zpracovány v programu Excel.

Mezi respondenty je nejpočetnější skupina zaměstnanců ve věku mezi 50–59 let, a ta je zastoupena 20 pracovníky. Odpovědělo celkem 21 vysokoškolsky a 40 středoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

V navazující otázce byla zjišťována délka pracovního poměru ve zkoumaných společnostech. Z výsledku je patrné, že 39 % zaměstnanců zde pracuje déle než 15 let, 21 % zde pracuje déle než 10 let a 20 % déle než 5 let. Ostatní zaměstnanci zde pracují v intervalu od 1 do 5 let.

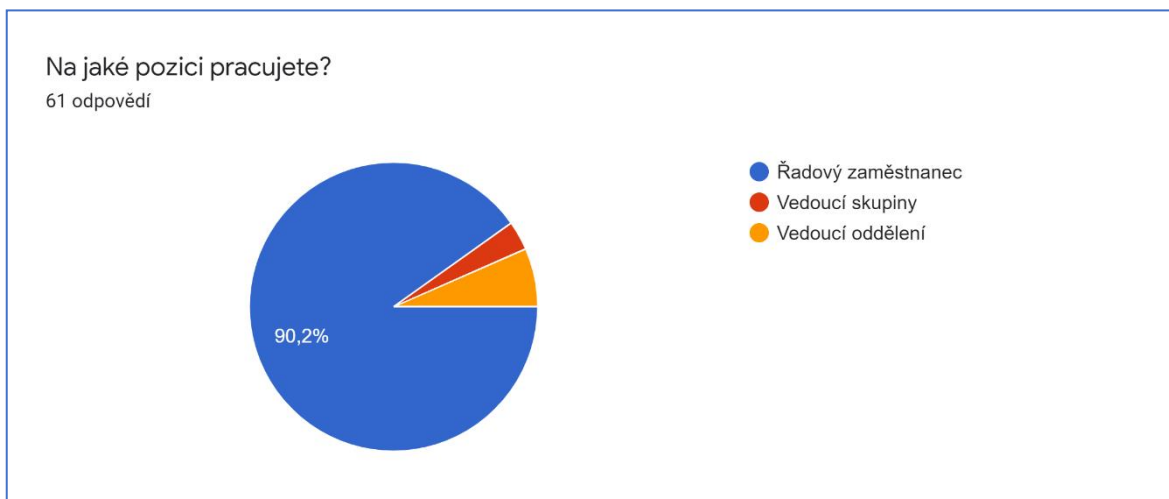
Graf č. 1: Podíl zastoupení zaměstnanců podle délky pracovního poměru (%)



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 2 poskytuje informaci o podílu dotázaných řadových zaměstnanců (90 %), vedoucích skupin (3 %) a vedoucích oddělení (7 %).

Graf č. 2: Podíl zastoupení zaměstnanců podle pracovních pozic (%)



Zdroj: vlastní výzkum

V další části dotazníku byly otázky směřovány k průzkumu stavu interní komunikace z pohledu zaměstnanců vůči svým kolegům a vedení zkoumaných společností.

Otázka č. 6: Jaký je Váš názor na potřebu změny nastavené komunikace?

77 % zaměstnanců je přesvědčeno, že změny v komunikaci nejsou nutné a 23 % zaměstnanců by změnu v komunikaci uvítalo.

Sekce 1 - Celkový pohled na komunikaci v dotazované společnosti.

Otázka č. 7: Jste spokojen (a) s nastavenou úrovní komunikace ve Vaší společnosti?

Na uvedenou otázku 36 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou s nastavenou komunikací spokojeni, 54 % lidí je s nastavenou úrovní komunikace spíše spokojeno, 7 % dotázaných pracovníků je spíše nespokojeno a 3 % nejsou spokojeni. Celkem 90 % zaměstnanců je s nastavenou úrovní spokojeno a v součtu pouhých 10 % lidí mají výhrady k nastavené úrovni komunikace. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,230** je zřejmé, že jsou respondenti s nastavenou úrovní komunikace spokojeni a podle hodnoty variačního koeficientu **0,228** jsou zaměstnanci spíše spokojeni (viz tabulka č. 3). Zde je patrná rozdílnost názoru.

Otázka č. 8: Víte, na koho se můžete ve Vaší společnosti obrátit, pokud nastane nějaký problém?

Z odpovědí je zřejmé, že téměř všichni dotázaní respondenti vědí, na koho se mohou v problémové situaci obrátit. Pouze jeden dotázaný (2 %) zřejmě netuší, s kým by mohl nebo měl pracovní problém řešit. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,606** převládá mezi zaměstnanci názorová shoda o tom, s kým mají případnou pracovní nesnáz řešit. Hodnota variačního koeficientu **0,228** tento názor potvrzuje (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 9: Informují Vás nadřízení dostatečně o dění na pracovišti?

Na otázku 46 % zaměstnanců odpovědělo, že mají dostatečné informace o dění ve firmě, 43 % zaměstnanců je spíše informováno a 11 % dotázaných pracovníků nemá úplný přehled o dění na pracovišti. V součtu je 89 % dotázaných zaměstnanců informováno o dění na pracovišti a pouze 11 % lidí je informováno neúplně. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,344** je patrné, že se vedení společnosti snaží informovat své pořízené o dění na pracovišti a totožné stanovisko je ověřeno hodnotou variačního koeficientu **0,212** (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 10: Dostáváte důležité informace v nezbytném rozsahu?

Téměř 92 % zaměstnanců ve svých odpovědích uvádí spokojenost s obsahem sdělovaných informací, z toho 39 % respondentů uvádí úplnou spokojenost a pouze 8 % dotázaných zaměstnanců je s rozsahem předávaných informací spíše nespokojeno. Podle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,311** je převážná většina zaměstnanců spokojena s obsahem přijímaného sdělení: Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,225** stvrzuje názorovou shodu zaměstnanců (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 11: Dostáváte důležité informace včas?

Otázku správného načasování předávaných informací vnímá 88 % zaměstnanců pozitivně a 12 % zaměstnanců spíše negativně. Vypočtená hodnota váženého průměru **3,262** udává výsledek a zároveň odpověď, že většina respondentů dostává důležité informace včas. Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,221** potvrzuje částečnou shodu názorů mezi respondenty (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 12: Bývají důležité informace jednoznačně a srozumitelně prezentovány?

Na tuto otázku odpovědělo v součtu 90 % respondentů kladně a 10 % respondentů se vyjádřilo, že postrádají srozumitelnost a jednoznačnost přijímaných informací. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,246** je prezentace předávaných informací jednoznačná a srozumitelná. Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,231** s tímto tvrzením koresponduje (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 13: Považujete komunikaci ve Vaší společnosti za efektivní?

Efektivitu komunikace posuzuje kladně 87 % dotázaných zaměstnanců, 10 % pracovníků se přiklání názoru, že by se mohla efektivita komunikace v podniku zlepšit a 3 % dotázaných vnímá efektivitu komunikace v zaměstnání negativně. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,131** je komunikace v podniku efektivní. Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,236** potvrzuje částečnou shodu názorů mezi respondenty (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 14: Je komunikace ve Vaší společnosti podporována schůzemi nebo školeními?

V této otázce 85 % dotázaných pracovníků vnímá podporu firmy v provádění schůzí a školení, 13 % odpovídajících pracovníků spíše podporu v těchto aktivitách necítí a 2 % dotázaných zaměstnanců zastává názor, že podnik tyto aktivity nepodporuje. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,164** je vnímána podpora schůzí a školení ze strany zaměstnavatele kladně. Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,224** potvrzuje částečnou shodu odpovědí respondentů (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 15: Jsou pro Vás pravidelné schůzky a školení přínosné?

Přínos organizovaných školení a schůzek hodnotí 90 % zaměstnanců kladně a 10 % zaměstnanců spíše neregistruje přínos organizovaných schůzek a školení. Vypočtená hodnota váženého průměru **3,262** objasňuje názor většiny respondentů – pravidelné schůzky a školení mají pro většinu zaměstnanců přínos. Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,228** potvrzuje shodu názorů mezi zaměstnanci (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 16: Konají se pracovní porady v pravidelných intervalech?

Na otázku odpovědělo 25 zaměstnanců, jimž stanovené intervaly pracovních porad plně vyhovují, 15 zaměstnanců je s intervaly spíše spokojeno, 15 dotázaných pracovníků spíše nespokojeno a 6 zaměstnanců je s nastavenými intervaly pracovních porad nespokojeno. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **2,967** je zřejmé, že s nastavenými intervaly organizovaných porad jsou respondenti spíše spokojeni. Variační koeficient hodnoty **0,198** zde potvrzuje shodnost názoru (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 17: Je pro Vás intranet důležitým zdrojem informací?

Dle odpovědí na tuto otázku 80 % zaměstnanců považuje firemní intranet za důležitý zdroj informací a 18 % zaměstnanců spíše ne. Pro 2 % dotázaných zaměstnanců není firemní intranet důležitým zdrojem informací. Podle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,18** je firemní intranet kolektivem vnímán, jako důležitý zdroj informací. Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,206** potvrzuje shodu názorů mezi zaměstnanci (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 18: Poskytuje Vám intranet aktuální informace?

Otázku aktuálnosti informací posuzuje 90 % zaměstnanců pozitivně a pro 10 % zaměstnanců spíše neposkytuje intranet aktuální informace. Vypočtená hodnota váženého průměru **3,311** naznačuje odpověď většiny respondentů, kteří intranet považují za aktuální zdroj informací. Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,219** stvrzuje shodu názoru mezi zaměstnanci (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 19: Existují ve Vaší společnosti rychlé schvalovací procesy s vazbou na rychlou komunikaci?

V odpovědi na uvedenou otázku 7 zaměstnanců uvádí plnou spokojenost s rychlostí schvalovacích procesů s vazbou na rychlost interní komunikace, 32 zaměstnanců je s těmito procesy spíše spokojena, 18 dotázaných zaměstnanců je s těmito procesy a vazbami spíše nespokojeno a 4 lidé jsou s rychlostí schvalovacích procesů s vazbou na rychlost interní komunikace nespokojeni. Hodnota vypočteného váženého průměru **2,688** udává částečnou spokojenost zaměstnanců s rychlostí schvalovacích procesů s vazbou na rychlost komunikace ve společnosti. Variační koeficient hodnoty **0,26** potvrzuje rozdílnost názoru zaměstnanců (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 20: Myslíte si, že s Vámi nadřízení dobře komunikují?

Kvalitu komunikace s nadřízeným posuzuje 90 % dotázaných respondentů pozitivně a 10 % respondentů spíše negativně. 2 % dotázaných vnímá komunikaci nařízených špatně. Podle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,409** je komunikace s vedoucími pracovníky na velice dobré úrovni. Hodnota variačního koeficientu **0,215** tento názor potvrzuje (viz tabulka č. 3).

Otázka č. 21: Máte dobrý pocit z vykonané práce (vzhledem k úrovni nastavené komunikace)?

U této otázky je zjevné, že 90 % zaměstnanců má dobrý pocit z vykonané práce a 10 % spíše ne. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,295** převažuje, mezi respondenty, spokojenost z dobře vykonané práce vzhledem k úrovni nastavené komunikace. Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,222** potvrzuje stejnost názoru na uvedenou otázku (viz tabulka č. 3).

Tabulka č. 3: Odpovědi respondentů na otázky č. 7–21

Celkový pohled na komunikaci v dotazované společnosti.	Odpovědi						
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Hodnota a váž. průměru	Variační koef.	Pořadí podle (\bar{x})
Otázka	x_1	x_2	x_3	x_4	\bar{x}	v	
č. 7: Jste spokojen (a) s nastavenou úrovní komunikace ve Vaší společnosti?	22	33	4	2	3,230	0,22893	10.
č. 8: Víte, na koho se můžete ve Vaší společnosti obrátit, pokud nastane nějaký problém?	38	22	1	0	3,607	0,22846	1.
č. 9: Informují Vás nadřízení dostatečně o dění na pracovišti?	28	26	7	0	3,344	0,21245	3.
č. 10: Dostáváte důležité informace v nezbytném rozsahu?	24	32	5	0	3,311	0,22543	5.
č. 11: Dostáváte důležité informace včas?	23	31	7	0	3,262	0,22135	7.
č. 12: Bývají důležité informace jednoznačně a srozumitelně prezentovány?	21	34	6	0	3,246	0,23128	9.
č. 13: Považujete komunikaci ve Vaší společnosti za efektivní?	18	35	6	2	3,131	0,23665	13.
č. 14: Je komunikace ve Vaší společnosti podporována schůzemi nebo školeními?	20	32	8	1	3,164	0,22429	12.
č. 15: Jsou pro Vás pravidelné schůzky a školení přínosné?	22	33	6	0	3,262	0,2278	8.
č. 16: Konají se pracovní porady v pravidelných intervalech?	25	15	15	6	2,967	0,1981	14.
č. 17: Je pro Vás intranet důležitým zdrojem informací?	24	25	11	1	3,180	0,20613	11.
č. 18: Poskytuje Vám intranet aktuální informace?	25	30	6	0	3,311	0,21965	4.
č. 19: Existují ve Vaší společnosti rychlé schvalovací procesy s vazbou na rychlou komunikaci?	7	32	18	4	2,689	0,26057	15.
č. 20: Myslíte si, že s Vámi nadřízení dobře komunikují?	34	20	5	2	3,410	0,21461	2.
č. 21: Máte dobrý pocit z vykonané práce (vzhledem k úrovni nastavené komunikace)?	24	31	6	0	3,295	0,22199	6.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 4 jsou uvedeny odpovědi na otázky č. 7–21 podle vypočítaných hodnot relativní četnosti.

Tabulka č. 4: Odpovědi respondentů na otázky č. 7–21

Celkový pohled na komunikaci v dotazované společnosti				
Hodnoty výpočtu relativní četnosti				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Otázka č. 7	0,3607	0,5410	0,0656	0,0328
Otázka č. 8	0,6230	0,3607	0,0164	0
Otázka č. 9	0,4590	0,4262	0,1148	0
Otázka č. 10	0,3934	0,5246	0,0820	0
Otázka č. 11	0,3770	0,5082	0,1148	0
Otázka č. 12	0,3443	0,5574	0,0984	0
Otázka č. 13	0,2951	0,5738	0,0984	0,0328
Otázka č. 14	0,3279	0,5246	0,1311	0,0164
Otázka č. 15	0,3607	0,5410	0,0984	0
Otázka č. 16	0,4098	0,2459	0,2459	0,0984
Otázka č. 17	0,3934	0,4098	0,1803	0,0164
Otázka č. 18	0,4098	0,4918	0,0984	0
Otázka č. 19	0,1148	0,5246	0,2951	0,0656
Otázka č. 20	0,5574	0,3279	0,0820	0,0328
Otázka č. 21	0,3934	0,5082	0,0984	0

Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2 - Komunikace na pracovišti.

Otázka č. 22: Považujete komunikaci s Vašimi kolegy za vyhovující?

Kvalitu komunikace s kolegy posuzuje 98 % dotázaných respondentů pozitivně a pouhé 2 % respondentů spíše negativně. Podle vypočtené hodnoty váženého průměru **1,42** je komunikace s kolegy na velmi dobré úrovni. Vypočtená hodnota variačního koeficientu **0,233** stvrzuje shodu názorů mezi zaměstnanci (viz tabulka č. 5).

Otázka č. 23: Považujete komunikaci s Vaším nadřízeným za vyhovující?

Dle odpovědí na otázku 90 % zaměstnanců považuje komunikaci s nadřízeným za vyhovující, 8 % zaměstnancům komunikace s nadřízeným spíše nevyhovuje a 2 % dotázaných zaměstnanců uvádí nespokojenost s nastavenou komunikací s nadřízeným.

Podle vypočítané hodnoty váženého průměru **1,47** a vypočítané hodnoty variačního koeficientu **0,226** je komunikace s vedoucími na velice dobré úrovni (viz tabulka č. 5).

Otázka č. 24: Přispívá komunikace s vedoucím k Vaší úplné informovanosti?

V této otázce 85 % dotázaných pracovníků vnímá komunikaci s nadřízeným, která vede k úplné informovanosti zaměstnanců, pozitivně a 15 % odpovídajících respondentů zastává názor, že jim nadřízení pracovníci spíše neposkytují úplné informace, a tak je jejich informovanost omezená. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **1,639** je vnímána komunikace vedoucí k plné informovanosti zaměstnanců jako spíše dobrá a tomu odpovídá i hodnota variačního koeficientu **0,208** (viz tabulka č. 5).

Otázka č. 25: Je slovní projev Vašeho vedoucího jednoznačný a srozumitelný?

95 % respondentů hodnotí srozumitelnost a jednoznačnost projevu vedoucího kladně a 5 % respondentů se domnívá, že slovní projev vedoucího není příliš srozumitelný a jednoznačný. Dle vypočtené hodnoty váženého průměru **1,426** je slovní projev vedoucího srozumitelný a jednoznačný. Názorovou shodu potvrzuje hodnota variačního koeficientu **0,227** (viz tabulka č. 5).

Otázka č. 26: Je Váš vedoucí vnímavý, nápomocný a chápající?

O svém vedoucím si 95 % dotázaných respondentů myslí, že jim pomáhá, radí, naslouchá a rozumí jim. Oproti tomu 5 % zaměstnanců má s pochopením u vedoucího negativní zkušenost. Podle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,574** jsou vedoucí pracovníci chápaví, vnímaví a ochotně pomáhají svým podřízeným. I zde je tvrzení podpořeno variačním koeficientem v hodnotě **0,227** (viz tabulka č. 5).

Otázka č. 27: Poskytuje Vám vedoucí prostor vyjádřit své názory a připomínky?

Dle získaných odpovědí od dotazovaných je zřejmé, že 95 % pracovníků má dostatek prostoru vyjádřit své návrhy a připomínky a pouze 5 % respondentů tento prostor nedostává. Hodnota váženého průměru **3,508** a variačního koeficientu **0,221** potvrzuje spokojenost zaměstnanců s možností sdělit své připomínky a názory (viz tabulka č. 5).

Otázka č. 28: Lze považovat Vašeho nadřízeného za příkladný vzor jeho přístupem a způsobem jednání?

Na uvedenou otázku 53 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich nadřízený je příkladným vzorem pro ostatní, 31 % si to spíše myslí, 12 % lidí spíše nemyslí a 4 % tento názor rozhodně nesdílí. Podle vypočtené hodnoty váženého průměru **3,311** a variačního koeficientu **0,208** se vedoucí v očích většiny zaměstnanců chová příkladně a je svým vystupováním a jednáním pro své podřízené vzorem (viz tabulka č. 5).

Tabulka č. 5: Odpovědi respondentů na otázky č. 22–28

Komunikace na pracovišti.	Odpovědi						
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Hodnota a váž. průměru	Variační koef.	Pořadí podle (\bar{x})
Otázka	x_1	x_2	x_3	x_4	\bar{x}	v	
č. 22: Považujete komunikaci s Vaším nařízeným za vyhovující?	42	13	5	1	3,574	0,23302	3.
č. 23: Považujete komunikaci s Vašimi kolegy za vyhovující?	33	27	1	0	3,525	0,22588	4.
č. 24: Přispívá komunikace s vedoucím k Vaší úplné informovanosti?	31	21	9	0	3,361	0,20885	6.
č. 25: Je slovní projev Vašeho vedoucího jednoznačný a srozumitelný?	39	19	2	1	3,574	0,22763	1-2.
č. 26: Je Váš vedoucí vnímavý, nápomocný a chápající?	39	19	2	1	3,574	0,22763	1-2.
č. 27: Poskytuje Vám vedoucí prostor vyjádřit své názory a připomínky?	37	19	4	1	3,508	0,22131	5.
č. 28: Lze považovat Vašeho nadřízeného za příkladný vzor jeho přístupem a způsobem jednání?	32	19	7	3	3,311	0,20858	7.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 6 jsou uvedeny odpovědi na otázky č. 22–28 dle hodnot relativní četnosti.

Tabulka č. 6: Odpovědi respondentů na otázky č. 22–28

Komunikace na pracovišti				
Hodnoty výpočtu relativní četnosti				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Otázka č. 22	0,6885	0,2131	0,0820	0,0164
Otázka č. 23	0,5410	0,4426	0,0164	0
Otázka č. 24	0,5082	0,3443	0,1475	0
Otázka č. 25	0,6393	0,3115	0,0328	0,0164
Otázka č. 26	0,6393	0,3115	0,0328	0,0164
Otázka č. 27	0,6066	0,3115	0,0656	0,0164
Otázka č. 28	0,5246	0,3115	0,1148	0,0492

Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 3 - Konflikty a bariéry v komunikaci na pracovišti.

V každém pracovním kolektivu, firmě, či společnosti existují určité druhy komunikačních bariér a různé množství rozličných konfliktních situací. V další části dotazníku respondenti odpovídali na toto téma.

Otázka č. 29: Bývá příčinou konfliktu chybné porozumění při slovní komunikaci?

26 % zaměstnanců odmítá myšlenku, že konflikt pramení v chybném porozumění při slovní komunikaci, 25 % lidí se přiklání názoru, že tomu tak spíše není, 44 % zaměstnanců připouští chybní porozumění jako pravděpodobnou příčinu vzniku konfliktu a 5 % dotazovaných zastává názor, že je tomu tak (viz graf č. 3). Hodnota váženého průměru **2,278** a variačního koeficientu **0,233** napovídá tomu, že zaměstnanci považují chybné porozumění za pravděpodobnou příčinu vzniku konfliktu (viz tabulka č. 7).

Graf č. 3: Příčina konfliktu při slovní komunikaci (%)

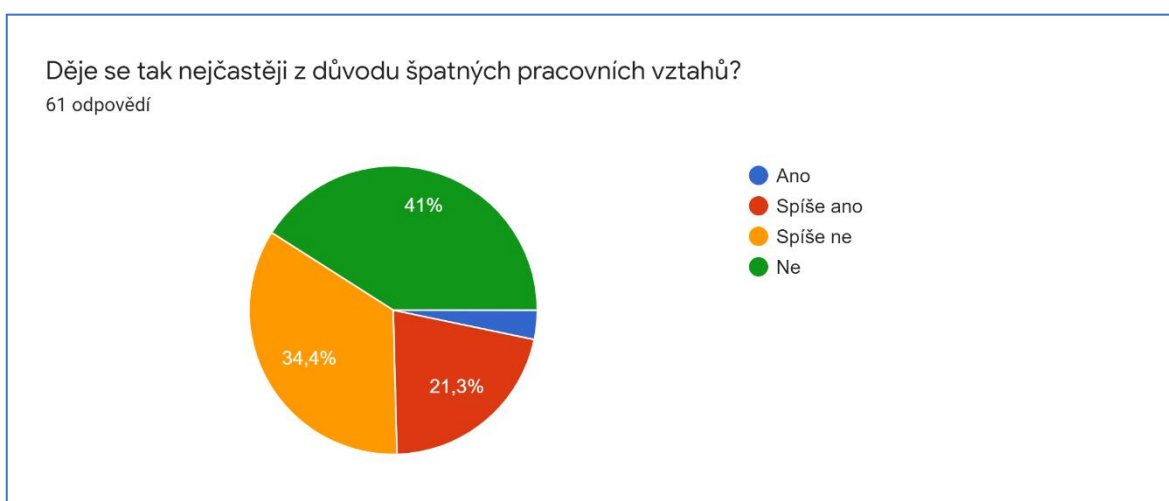


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 30: Děje se tak nejčastěji z důvodu špatných pracovních vztahů?

41 % zaměstnanců považují pracovní vztahy za slušné a nemyslí si, že důvod ke vzniku konfliktu pochází právě z těchto vztahů. 34 % zaměstnanců si to spíše nemyslí. Podle 21 % lidí přiznává, že jsou to možná právě špatně nastavené pracovní vztahy, kterou jsou důvodem ke vzniku konfliktních situací a 4 % lidí přímo označuje špatné pracovní vztahy jako důvod vzniku konfliktu (viz graf č. 4). Vypočtená hodnota váženého průměru **1,869** napovídá tomu, že zaměstnanci nepovažují úroveň pracovních vztahů za příčinný důvod vzniku konfliktní situace. Pevnost názoru stvrzuje hodnota variačního koeficientu **0,200** (viz tabulka č. 7).

Graf č. 4: Příčina konfliktu s vazbou na pracovní vztahy (%)

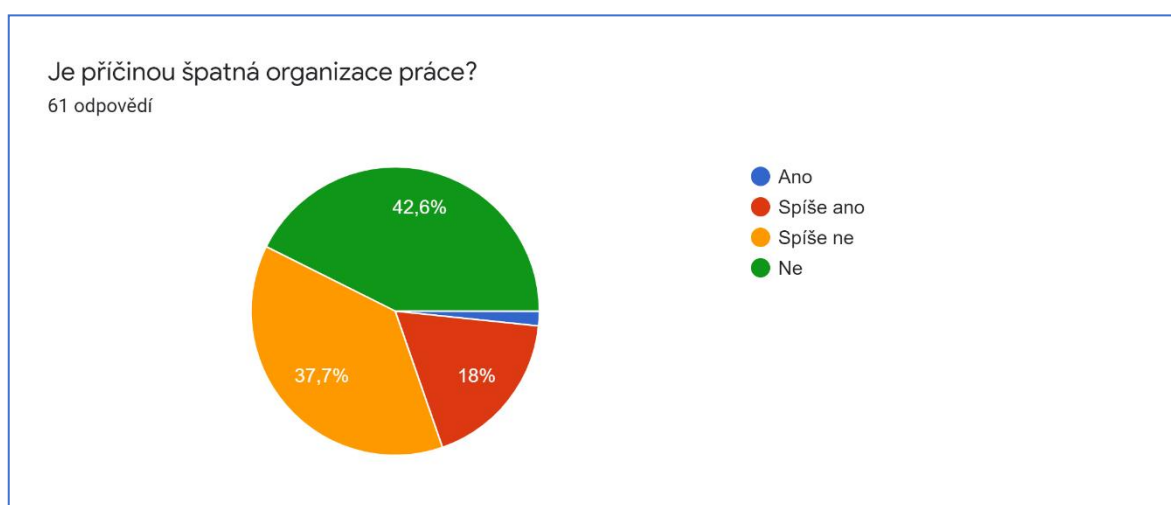


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 31: Je příčinou špatná organizace práce?

Dle odpovědí na tuto otázku 43 % zaměstnanců nepovažuje organizaci práce za příčinu vzniku konfliktu v komunikaci a 37 % pracovníků odpovídá spíše ne. 18 % zaměstnanců přiznává určitou obavu, že právě špatná organizace práce může být důvod ke konfliktu a pouze 1 % považuje špatnou organizaci práce jako hlavní důvod vzniku konfliktu (viz graf č. 5). Podle vypočtené hodnoty váženého průměru **1,787** a variačního koeficientu **0,204** není organizace práce vnímána jako důvod ke vzniku konfliktu (viz tabulka č. 7).

Graf č. 5: Příčina konfliktu s vazbou na špatnou organizaci práce (%)

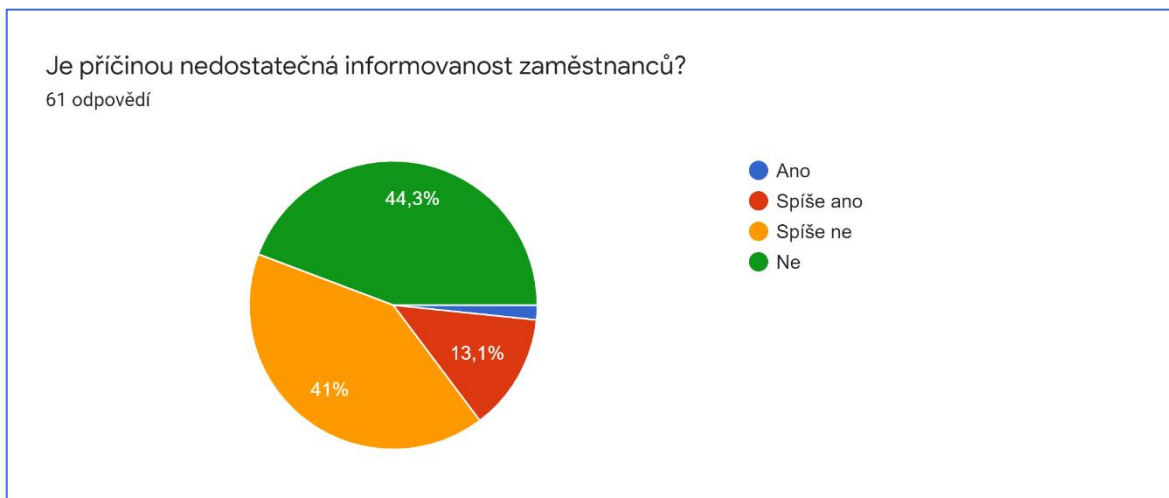


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 32: Je příčinou nedostatečná informovanost zaměstnanců?

44 % dotázaných zaměstnanců nesdílí názor, že neinformovanost je příčinou vzniku konfliktů a bariér v komunikaci. 41 % zaměstnanců si to spíše nemyslí. 13 % připouští, že důvodem vzniku konfliktu může být právě neinformovanost a 2 % respondentů nalézá důvod vzniku konfliktu právě v nedostatečné informovanosti (viz graf č. 6). Hodnota váženého průměru **1,721** společně s hodnotou variačního koeficientu **0,208** se přiklání k odpovědi, že je informovanost na pracovišti dostačující (viz tabulka č. 7).

Graf č. 6: Příčina konfliktu kvůli nedostatečné informovanosti pracovníků (%)



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 33: Jsou tyto bariéry způsobené vystupováním a chováním některého z kolegů či nadřízeného?

13 % respondentů uvádí důvod vzniku bariér právě chování svých kolegů a vedoucích, 21 % dotázaným se jeví tento důvod jako pravděpodobný, 34 % zaměstnanců uvádí tento důvod jako málo pravděpodobný a 32 % pracovníků vnímá chování a vystupování svých kolegů pozitivně (viz graf č. 7). Hodnota váženého průměru **2,164** se přiklání k odpovědi, že pravděpodobně důvod vzniku bariér vychází z vystupování kolegů a nadřízených. Hodnota variačního koeficientu **0,198** tento názor potvrzuje (viz tabulka č. 7).

Graf č. 7: Příčina konfliktu s vazbou na chování kolektivu (%)

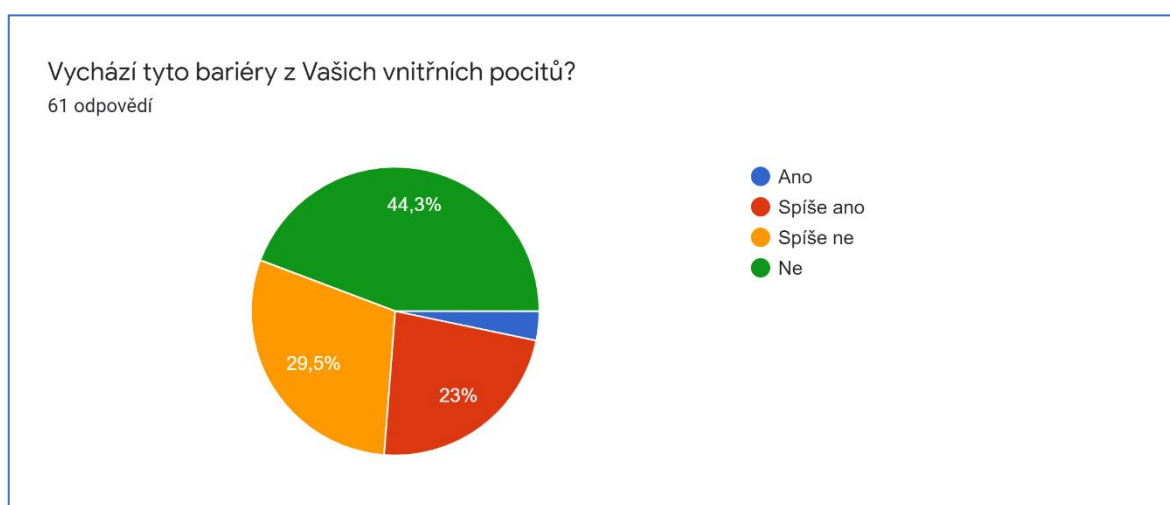


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 34: Vychází tyto bariéry z Vašich vnitřních pocitů?

44 % zaměstnanců nezastává názor, že bariéry v komunikaci pramení z jejich vnitřních pocitů. 30 % si tento názor spíše nepřipouští. 23 % zaměstnanců uvádí, že důvod ke vzniku konfliktu a bariér v komunikaci může pramenit právě zde a 3 % respondentů si je tímto názorem jisto (viz graf č. 8). Hodnota váženého průměru **1,852** a variačního koeficientu **0,201** odpovídá tomu, že zaměstnanci nepovažují stav vlastních vnitřních pocitů jako základ pro vznik komunikačních bariér na pracovišti (viz tabulka č. 7).

Graf č. 8: Příčina konfliktu s vazbou na vlastní pocity respondentů (%)

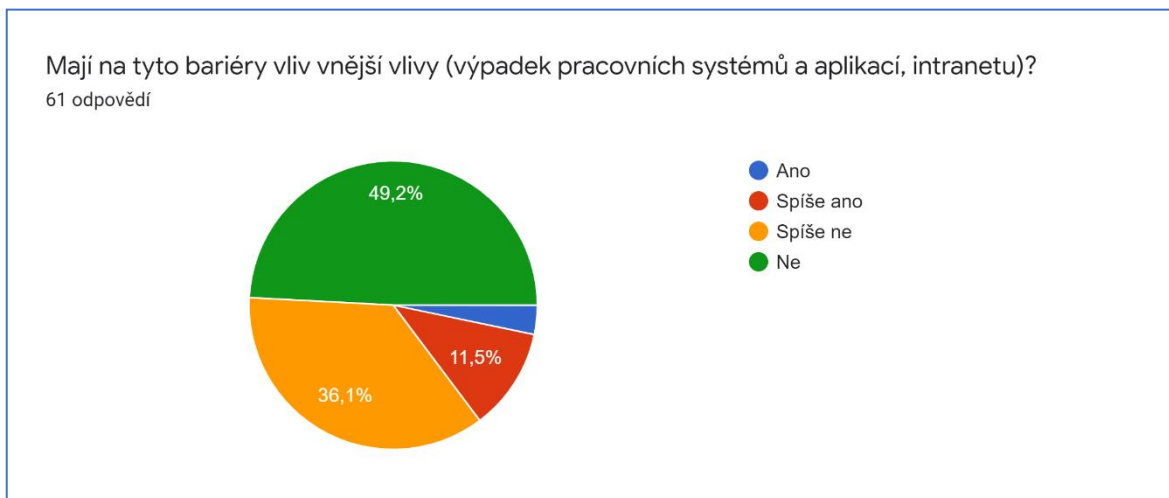


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 35: Mají na tyto bariéry vliv vnější vlivy (výpadek pracovních systémů a aplikací, intranetu)?

Výpadek pracovních systémů, či aplikací, důležitých pro podporu pracovního výkonu nepovažuje 49 % dotázaných za důvod pro vznik komunikačních bariér. 36 % lidí si tento důvod spíše nepřipouští. 12 % zaměstnanců to naopak považuje za možný důvod ke vzniku bariér a 3 % zaměstnanců zde nalézá zdroj vzniku komunikačních bariér a konfliktů (viz graf č. 9). Vážený průměr o hodnotě **1,688** a taktéž i hodnota variačního koeficientu **0,208** naznačuje, že výpadek pracovních aplikací a systémů nemá vliv na vznik komunikačních bariér na pracovišti (viz tabulka č. 7).

Graf č. 9: Příčina konfliktu s vazbou na vnější vlivy (%)



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 7: Odpovědi respondentů na otázky č. 29–35

Konflikty a bariéry v komunikaci na pracovišti.	Odpovědi						
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Hodnota a váž. průměru	Variační koef.	Pořadí podle (\bar{x})
Otázka	x_1	x_2	x_3	x_4	\bar{x}	v	
č. 29: Bývá příčinou konfliktu chybné porozumění při slovní komunikaci?	3	27	15	16	2,721	0,2335	1.
č. 30: Děje se tak nejčastěji z důvodu špatných pracovních vztahů?	2	13	21	25	1,869	0,2007	3.
č. 31: Je příčinou špatná organizace práce?	1	11	23	26	1,787	0,2041	5.
č. 32: Je příčinou nedostatečná informovanost zaměstnanců?	1	8	25	27	1,721	0,2086	6.
č. 33: Jsou tyto bariéry způsobené vystupováním a chováním některého z kolegů či nadřízeného?	8	13	21	19	2,164	0,1988	2.
č. 34: Vychází tyto bariéry z Vašich vnitřních pocitů?	2	14	18	27	1,852	0,2010	4.
č. 35: Mají na tyto bariéry vliv vnější vlivy (výpadek pracovních systémů a aplikací, intranetu)?	2	7	22	30	1,689	0,2080	7.

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Vyhodnocení rozhovorů s manažery PREDi a PREs

Vlastní výzkum pokračoval rozhovory s manažery společnosti PREDi a PREs. Otázky pokládané během osobních schůzek byly sestaveny podle výsledků dotazníkového šetření.

Z rozhovoru s vedoucím sekce Příprava staveb v PREDi vyplývá, že dotazovaný manažer vnímá komunikaci mezi lidmi jako velmi důležitý nástroj nejen pro řízení lidských zdrojů. K interní komunikaci využívá všechny klasické i moderní komunikační kanály. V běžné pracovní komunikaci převážně využívá jednání tváří v tvář, ale v současné době platných nařízení omezující osobní styk u něj převládá komunikace po telefonu, mailem a za pomoci videokonferencí. Při komunikaci se svým týmem dbá na srozumitelnost a úplnou obsahovost předávaných informací a taktéž lpí na zpětné vazbě. Je si vědom svých kompetencí a pravomocí a za svými rozhodnutími si stojí a přebírá za ně plnou zodpovědnost. Taktéž stojí i za svými podřízenými. Se svými lidmi jedná dost často neformálně a v přátelském duchu. Tento způsob komunikace vedoucího sekce Příprava staveb je ze strany podřízených velmi dobře přijímán a také hodnocen. Mezi lidmi vytváří přátelskou atmosféru, a to se promítá do spokojenosti podřízených a jejich ochotě pracovat. Sekce pod vedením toho manažera vykazuje téměř nulovou fluktuaci pracovníků.

Z rozhovoru s vedoucím oddělení Technický dozor investora v PREs je cítit evidentní zájem o komunikaci s vlastními podřízenými a s tím spjatou a očekávanou zpětnou vazbu. Komunikace se zaměstnanci je pro něj klíčová, a to nejen z pohledu práce s lidmi. V rámci interní komunikace rád využívá moderní komunikační kanály a neopomíná využít metody komunikace tváří v tvář. S pravidelností organizuje porady a na nich s oblibou vyvolává diskuzi a přitom dává prostor k vyjádření všem zúčastněným. V současné pandemické době převážně komunikuje pomocí telefonu, e-mailu a videokonferencí. Komunikace v rámci oddělení je postavena na precizním předávání srozumitelných a jasných informací, neboť ty jsou pro plnění zadaných cílů klíčové. Svá stanoviska a rozhodnutí nemění. V komunikaci se svým týmem je otevřený, přátelský a neformální. Způsob komunikace, kterým se vedoucí oddělení prezentuje, vyhovuje naprosté většině zaměstnanců, a to se odráží ve spokojenosti a vysokém pracovním nasazení podřízených. Fluktuace zaměstnanců v oddělení Technický dozor investora, stejně jako v sekci Příprava staveb je dlouhodobě téměř nulová.

5 Celkové shrnutí a doporučení

5.1 Celkové shrnutí výzkumu

Z analýzy vnitřní komunikace je patrné, že dotazovaní manažeři vnímají komunikaci jako důležitý prvek pro řízení a vedení zaměstnanců. Oslovení manažeři procházejí velmi propracovanou a intenzivní přípravou a na své pozice jsou dlouhodobě a systematicky připravováni odborníky z oddělení Řízení lidských zdrojů a smluvních personálních agentur. Ve skupině PRE jsou od manažerů na svých pozicích vyžadovány nejen odpovídající odborné znalosti, které může předat podřízeným zaměstnancům, ale aby se prezentoval především lidsky. Dále je od manažerů očekávána velmi vysoká úroveň komunikačních dovedností, otevřenosti ve společných diskusích, přístupnosti rozdílným názorům a dle svého uvážení umožnit zaměstnancům možnost spolurozhodovat.

Při pozorování byly objeveny následující nestandardní situace. Z výsledků pozorování vyplývá, že mezi zaměstnanci nastává občasný problém především v předávání zaručeně správných informací neformálními komunikačními kanály. Tyto informace bývají často neúplné, zkreslené, neboť jsou z „druhé ruky“ a často nejsou ničím podložené. Tím vzniká takzvaná šeptanda, a tomuto stavu nahrává současná doba poznamenaná různými omezeními a nařízeními, což může být pro některé jedince stresující a frustrující. Tato nastalá situace je za pochodu řešena zřízením speciální informační sekce, která je součástí firemního intranetu, kam mají přístup všichni pracovníci skupiny PRE. I přesto probíhají mimořádné porady s cílem informovat zaměstnance o aktuální situaci ve firmě. Management společnosti tyto aktivity podporuje informačními emaily, určenými všem zaměstnancům. To se týká i externích a agenturních pracovníků.

U některých pracovníků byla pozorována nespokojenost s nastavenými intervaly pořádaných pracovních porad a schůzek. Dle zaznamenaných názorů by se měla četnost schůzek navýšit. Tento názor sdílí nízké procento zaměstnanců jednoho oddělení, neboť dalším pozorováním bylo zjištěno, že četnost schůzek na dalších odděleních je nastavena přiměřeně. Lze tedy doporučit vedoucímu příslušného oddělení zapracovat na periodicitě plánovaných schůzek. S obsahem a s důležitostí předávaných sdělení na probíhajících poradách pozorování zaměstnanci problém neměli.

Pozorování odhalilo nespokojenost zaměstnanců s nařízením nejvyššího managementu, které zrušilo veškeré pracovní výjezdy a školení mimo prostředí firmy v roce 2020. To je ale v současné době problém nejen zaměstnanců skupiny PRE, ale všech firem

v ČR. Veškeré pracovní i mimopracovní aktivity, pořádané zaměstnavatelem, byly na základě nařízení vlády ČR do odvolání zrušeny. Probíhají pouze profesní školení pro zachování odborné kvalifikace pracovníků.

Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že převážná část zaměstnanců je s nastavenou úrovní komunikace na pracovišti spokojena, i když je na toto téma prostor pro zlepšení. Zaměstnanci se staví zdrženlivě v odpovědi na otázku rychlosti schvalovacích procesů. Na toto téma odpovídali také vedoucí manažeři, kde tento fakt odůvodňovali. Firma je regulovaný subjekt a musí dodržovat stanovené postupy, legislativní nařízení. Dále energetický, stavební, pracovněprávní a občanskoprávní zákon. V tomto oboru podnikání je kladen důraz na preciznost a plánování procesů s větším časovým přesahem a rychlost rozhodovacích procesů je z tohoto důvodu poněkud delší. Maximální délka rozhodovacích procesů je opět limitována regulátorem. Další téma k diskusi je četnost konaných schůzek a pracovních porad. Dle získaných odpovědí je zřejmé, že někteří zaměstnanci by uvítali vyšší počet pracovních porad za účelem zisku jasných a srozumitelných informací přímo od vedoucích manažerů. Odpovědi respondentů dále poukazují na skutečnost klesajícího počtu mimořádných školení nad rámec běžných porad a schůzek. Zde jsou tím myšleny mimořádné školení a teambuilding. Další téma je firemní intranet. Odpovědi poukazují na to, že zaměstnanci zaznamenávají určité rezervy v oznamování aktuálních informací na intranetu. To souvisí s pozorováním, kde bylo zjištěno předávání informací neformálními informačními kanály na chodbě či při kávě. Tyto informace se s časovou prodlevou objevují na intranetu. Dobrá zpráva je, že drtivá většina zaměstnanců má po svém boku kolegu, či nadřízeného, na kterého se může v případě nesnázi obrátit a většina lidí je, při současně nastavené komunikaci, spokojena se svou prací a má z ní dobrý pocit.

V další sekci otázek, zabývajících se komunikací na pracovišti, pracovníci vyjadřovali poměrně vysokou názorovou shodu. Největší shoda mezi lidmi panovala na téma komunikace s nadřízeným, jednoznačnosti a srozumitelnosti jeho projevu, vnímavosti, jeho ochotě vyslechnout a pomáhat svým podřízeným a snaze je pochopit. Mezi respondenty je vzájemná komunikace na pracovišti označována jako velmi vyhovující. Další otázky směřovaly ke komunikaci s nadřízenými zaměstnanci. Podle názoru podřízených je vedoucími manažery poskytován dostatečný prostor pro diskusi a připomínky. Pokud s manažery komunikují, jsou jim poskytnuty dostatečné informace a většina dotazovaných sdílí názor, že je pro ně vedoucí vzorem nejen svým přístupem, ale i vystupováním.

V závěrečné části dotazníku byly zkoumány příčiny vzniku konfliktů a bariér v komunikaci na pracovišti. Respondenti se shodují v názoru, že pravděpodobnou příčinou vzniku konfliktů jsou chyby v interpretaci podávaných informací při slovní komunikaci a také způsob vystupování a chování některých kolegů a nadřízených. Dále zaměstnanci spatřují jisté nedostatky a možné příčiny vzniku konfliktů v chybně nastavené organizaci práce, ne příliš dobrých pracovních vztahů a slabší informovanosti pracovníků o dění ve firmě. Jako pozitivní se jeví informace, že při výpadku či nefunkčnosti pracovních systémů, se zaměstnanci neobávají vzniku konfliktů a bariér v komunikaci.

5.2 Doporučení

Management společnosti by měl prozkoumat své možnosti a zhodnotit přínos navýšení počtu informativních schůzek mezi zaměstnanci, neboť právě nedostatkem potřebných informací vzniká prostor pro vznik různých nepravd, domněnek, pomluv a fám. Dále je nutné se zaměřit na profesní kvalifikaci vedoucích pracovníků, zejména kvůli zlepšení komunikačních zdatností. Podle výsledků dotazníkového šetření a provedeného pozorování jsou právě komunikační dovednosti vedoucích zaměstnanců tím pověstným místem pro nápravu. Z nastavené interní komunikace pramení ne příliš zdařilá informovanost pracovníků, ale také možné riziko vzniku konfliktních situací. Dále je na managementu firmy zvážit možnosti zrealizovat například firemní teambuilding. V minulosti podnik tyto aktivity pro zaměstnance pořádal, ale v posledních letech došlo k výraznému útlumu. Právě při společných aktivitách dochází k utužování kolektivu a posílení vzájemných vztahů mezi zaměstnanci, pracujícími na všech pozicích. Při absenci těchto společných aktivit dochází u zaměstnanců k poklesu pozitivního myšlení a vzájemných empatií, které mají vliv nejen na soukromý, ale především na profesní život a tím trpí i pracovní výkony zaměstnanců. Zvláště v současné době, kdy jsou veškeré společenské aktivity regulovány státem, nebo z důvodu pandemie dokonce zakázány.

Vzhledem k vysoce odbornému zaměření zkoumané organizace, jejíž činnost je regulovaná nejen ERÚ, ale i pevně limitována legislativou a normami, je velmi těžké změnit a zefektivnit schvalovací a rozhodovací procesy s vazbou na rychlost komunikace uvnitř podniku. Právě rychlost schvalovacích a rozhodovacích procesů byla zmiňována jako důvod nespokojenosti některých respondentů.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá hodnocením vnitropodnikové komunikace ve vybrané organizaci. Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak hodnotí zaměstnanci zvolené organizace úroveň vnitropodnikové komunikace a na základě jejich hodnocení navrhnout možná doporučení pro management organizace. Dílčím cílem práce bylo vytvořit relevantní soubor výzkumných otázek, pokrývajících zkoumané téma a zvolit jejich vhodnou formulaci. Zvolenou organizací byly úzce spolupracující části dceřiných společností skupiny PRE. Dalším cílem bylo objasnit teoretická východiska k problematice řízení a vedení lidí a především komunikace. Autor si stanovil cíl vyhodnotit aktuální stav a funkčnost vnitropodnikové komunikace. Na základě pozorování, provedeného šetření a analýzy stavu interní komunikace podniku provést doporučení a navrhnout vhodná řešení směřující ke zlepšení interní komunikace. Navrhovanými řešeními lze nejen zlepšit stav vnitropodnikové komunikace, ale také zlepšit pracovní atmosféru na pracovišti, výkonnost zaměstnanců a tím celkový chod a výsledky firmy.

Na základě výstupu z provedeného výzkumu bylo zjištěno, a tím potvrzen cíl diplomové práce, že vnitropodniková komunikace hraje důležitou a významnou roli při řízení celé organizace. Zjištěné nedostatky v interní komunikaci mají negativní vliv na řízení nejen zkoumaného kolektivu zaměstnanců, ale především na řízení celé organizace. Podle dostupných výsledků výzkumu lze hodnotit vnitropodnikovou komunikaci ve zkoumaných společnostech jako poměrně efektivní. Autor práce identifikoval některé problémy, které napomáhají k neefektivní vnitropodnikové komunikaci. Nejvíce diskutovaným tématem mezi oslovenými tazateli jsou pracovní porady a informovanost pracujících. Vedení by mělo myslet na to, že dobře informovaný zaměstnanec je také spokojený zaměstnanec a tento fakt se může projevit ve vyšší motivaci a ochotě pracovat. Při navýšení počtu schůzek a porad je nutné přemýšlet o smyslu, obsahovosti a celkovém zaměření těchto schůzek. Zároveň schůzky pořádané nad rámec běžné činnosti mohou poskytnout managementu cennou zpětnou vazbu. Pozitivně respondenti hodnotí přístup svých vedoucích pracovníků. Téměř všichni se shodují v názoru, že je jejich vedoucí empatický, nápomocný a mají téměř vždy čas vyslechnout si své podřízené. V sekci a odděleních pracují také poměrně noví zaměstnanci. Některé jejich odpovědi byly částečně negativní, ale dle provedeného pozorování tak odpovídali z důvodu nejistoty a neznalosti nového prostředí. I z tohoto důvodu mohou na pracovišti vznikat určité komunikační bariéry. Na základě vyhodnocení

provedeného výzkumu je ověřeno tvrzení, že interní komunikace je pro organizaci velice důležitá a zároveň nepostradatelná součást, a bez efektivní komunikace lze jen stěží realizovat stanovené cíle. Každý podnik se snaží nastavit si interní komunikaci tak, aby byla nejen efektivní, ale aby zároveň sloužila jako nástroj pro řízení a vedení kolektivu zaměstnanců. S interní komunikací nesouvisí pouze určení komunikačních technik a nastavení komunikačních kanálů. Komunikace zasahuje do každého procesu a souvisí s ní vše. Úroveň nastavené komunikace se odráží v motivaci zaměstnanců, jejich pracovnímu nasazení a plnění zadaných úkolů.

Na základě studia teoretických východisek a provedeného vlastního výzkumu, bylo hlavním cílem práce sestavit návrhy a doporučení, které mohou vést ke změnám v interní komunikaci zkoumaného podniku. V analytické části bylo autorem provedeno dlouhodobé pozorování, které odhalilo nedostatky v interní komunikaci. Na základě zjištěných výsledků byl sestaven dotazník, který byl zaměstnancům odeslán e-mailem. Dotazník obsahoval základní statistické otázky vedoucí k identifikaci respondentů. V další části byly otázky rozděleny do třech sekcí. V první sekci byly otázky zaměřeny na celkový pohled zaměstnanců na komunikaci v rámci podniku. V druhé sekci byly položeny otázky na téma komunikace na pracovišti. Poslední sekce byla věnována otázkám vzniku bariér a konfliktů na pracovišti. Po vyhodnocení dotazníkového šetření byl vyhodnocen stav interní komunikace. Na základě zpracovaných výsledků dotazníku byly sestaveny otázky, určené pro rozhovory s vybranými manažery, zastupující sekci PREDi a oddělení PREs. Provedené rozhovory přinesly poslední chybějící informace do vlastního výzkumu. Po shrnutí všech dostupných výsledků celého výzkumu byly představeny návrhy a doporučení změn vnitropodnikové komunikaci.

Výsledky výzkumu z praktické části této diplomové práce mohou posloužit nejen současným, ale i budoucím manažerům ze skupiny PRE. Provedeným výzkumem se potvrzují zjištěné domněnky a manažeři se tak mohou dále rozvíjet a současně zapracovat na svých slabých stránkách. Mohou zároveň přehodnotit své komunikační dovednosti a způsoby jednání se zaměstnanci. Výsledky výzkumu mohou být inspirací a zároveň vítaným zdrojem informací pro začínající manažery z jiných firem z oboru energetiky, kde je podobná či pravděpodobně stejná organizační struktura.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ADAIR, John, Eric, *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 978-80-868-5110-5

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina, *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4

BĚLOHLÁVEK, František, *Jak řídit a vést lidi*. 2. doplněné vydání, Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich, *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

BERNICE, Hurst. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1

DeVito, Joseph. A. *Základy mezilidské komunikace*, 6. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HORÁKOVÁ, Iveta; ŠKAPOVÁ, Hana; STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-7389-6.

KOHOUT, Jaroslav. *Rétorika*. Praha: Management Press, 1998. 159 s. ISBN: 80-85943-54-9

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 328 s. ISBN: 978-80-247-2339-6

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*, 3. vyd., Praha: Management Press, s.r.o., 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-6742-0.

Internetové zdroje:

ALTAXO. *Způsoby komunikace ve firmě* [online]. [cit.2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/zpusoby-komunikace-ve-firme>

ASME – The American Society of Mechanical Engineers. *Communicating Across Cultures* [online]. [cit. 2020-11-23].

Dostupné z: <https://www.asme.org/topics-resources/content/communicating-across-cultures>

MANAGEMENTMANIA. *Komunikační kanál* (Communication channel) [online]. [cit.2020-11-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/komunikacni-kanal-communication-channel>

MEDIÁŘ. *Optimistický průvodce komunikací v době postvirové* [online]. PDF. [cit. 2021-01-10].

Dostupné z: https://www.mediar.cz/wp-content/uploads/2020/03/optimisticky_pruvodce_komunikaci_konektor.pdf

NEWTON, Paul, BRISTOL, Helen. *Effective Communications* [online]. PDF. [cit. 2020-12-12]. 2013. 45 s. ISBN 978-1-62620-962-6.

Dostupné z <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlcm-effective.htm>

PREdistribuce, a.s. *O společnosti PREdistribuce, a.s.* [online]. [cit.2020-10-24].

Dostupné z: <https://www.predistribuce.cz/cs/o-spolecnosti/o-nas/>

PREservisní, s.r.o. *O společnosti PREservisní, s.r.o.* [online]. [cit.2020-10-23].

Dostupné z: <https://www.preservisni.cz/cs/o-spolecnosti/>

WIKIPEDIE. *Aristotelés* [online]. [cit. 2021-02-15].

Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Aristotel%C3%A9s>

WIKIPEDIE. *Intranet* [online]. [cit. 2021-01-19].

Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Intranet>

WIKISOFIA. *Pozorování – typy, možnosti a meze* [online]. [cit.2021-01-22].

Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/15._Pozorov%C3%A1n%C3%AD_%E2%80%93_typy,_mo%C5%BEnosti_a_meze

8 Přílohy

Příloha 1 – dotazník pro podřízené zaměstnance.....	81
Příloha 2 – otázky k řízenému rozhovoru s manažery PREDi a PREs.....	90

Příloha 1 – dotazník pro podřízené zaměstnance

Dobrý den,

obracím se na Vás se žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Dotazník je sestaven tak, aby bylo možné provést analýzu vnitropodnikové komunikace ve Vaší společnosti a je součástí mého empirického zkoumání.

Dotazník je anonymní a proto Vás žádám o co nejpřesnější informace. Každá otázka má pouze jednu variantu odpovědi.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Otázka č. 1 - Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Muž

Žena

Otázka č. 2 - Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

20-29 let

30-39 let

40-49 let

50-59 let

60 let a více

Otázka č. 3 - Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Středoškolské

Vysokoškolské

Otázka č. 4 - Jak dlouho ve společnosti PREdi/PREs pracujete?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

1–4 roky

5–9 let

10–14 let

15 let a více let

Otázka č. 5 - Na jaké pozici pracujete?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Řadový zaměstnanec

Vedoucí skupiny

Vedoucí oddělení

Vedoucí sekce

Otázka č. 6 - Jaký je Váš názor na potřebu změny nastavené komunikace?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Změny nejsou potřebné

Změny jsou potřebné

Sekce 1 - Celkový pohled na komunikaci v dotazované společnosti

Otázka č. 7 - Jste spokojen (a) s nastavenou úrovní komunikace ve Vaší společnosti?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 8 - Víte, na koho se můžete ve Vaší společnosti obrátit, pokud nastane nějaký problém?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 9 - Informují Vás nadřízení dostatečně o dění na pracovišti?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 10 - Dostáváte důležité informace v nezbytném rozsahu?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 11 - Dostáváte důležité informace včas?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 12 - Bývají důležité informace jednoznačně a srozumitelně prezentovány?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 13 - Považujete komunikaci ve Vaší společnosti za efektivní?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 14 - Je komunikace ve Vaší společnosti podporována pravidelnými schůzemi nebo školeními?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 15 - Jsou pro Vás pravidelné schůzky a školení přínosné?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 16 - Konají se pracovní porady v pravidelných intervalech?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 17 - Je pro Vás intranet důležitým zdrojem informací?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 18 - Poskytuje Vám intranet aktuální informace?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 19 - Existují ve Vaší společnosti rychlé schvalovací procesy s vazbou na rychlou komunikaci?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 20 - Myslíte si, že s Vámi nadřízení dobře komunikují?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 21 - Máte dobrý pocit ze své vykonané práce v závislosti na takto nastavené komunikaci?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Sekce 2 - Komunikace na pracovišti

Otázka č. 22 - Považujete komunikaci s Vašimi kolegy za vyhovující?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 23 - Považujete komunikaci s Vaším nařízeným za vyhovující?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 24 - Přispívá komunikace s vedoucím k Vaší úplné informovanosti?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 25 - Je slovní projev Vašeho vedoucího jednoznačný a srozumitelný?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 26 - Je Váš vedoucí vnímavý, nápomocný a chápající?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 27 - Poskytuje Vám vedoucí prostor vyjádřit své názory a připomínky?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 28 - Lze považovat Vašeho nadřízeného za příkladný vzor jeho přístupem a způsobem jednání?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Sekce 3 - Konflikty a bariéry v komunikaci na pracovišti

Otázka č. 29 - Bývá příčinou konfliktu chybné porozumění při slovní komunikaci?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 30 - Děje se tak nejčastěji z důvodu špatných pracovních vztahů?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 31 - Je příčinou špatná organizace práce?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 32 - Je příčinou nedostatečná informovanost zaměstnanců?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 33 - Jsou tyto bariéry způsobené vystupováním a chováním některého z kolegů či nadřízeného?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 34 - Vychází tyto bariéry z Vašich vnitřních pocitů?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 35 - Mají na tyto bariéry vliv vnější vlivy (výpadek pracovních systémů a aplikací, intranetu)?

Nápověda k otázce: vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Příloha č. 2 – otázky k řízenému rozhovoru s manažery PREdi a PREs

Otázka č. 1 - Co je na Vaší práci nejtěžší?

Otázka č. 2 - Co obsahuje podle Vás slovo efektivita?

Otázka č. 3 - Je komunikace v PREdi/PREs efektivní?

Otázka č. 4 - Jsou podle Vás všechny informace, jdoucí od vedoucích, podávány srozumitelně a jasně?

Otázka č. 5 – Výsledky dotazníku uvádí, že v organizaci nejsou úplně rychlé schvalovací procesy. Myslíte si to také? Proč myslíte, že tomu tak je?

Otázka č. 6 - Souhlasíte s tvrzením, že je v PREdi/PREs špatná organizace práce?

Otázka č. 7 - Jsou v PREdi/PREs využívány konkrétní způsoby komunikace směřující k řízení a vedení lidí?

Otázka č. 8 - Jakou důležitost přikláníte komunikaci ve Vašem týmu?

Otázka č. 9 - Jakou důležitost přikládáte osobní komunikaci?

Otázka č. 10 - Jak nejčastěji komunikujete se svými podřízenými?

Otázka č. 11 - Je pro Vás důležitá zpětná vazba?

Otázka č. 12 - Vnímáte verbální i neverbální komunikaci ve svém týmu?

Otázka č. 13 - Která z komunikačních dovedností je podle Vás pro vedoucího důležitá?

Otázka č. 14 - Pracujete v energetické společnosti. Jaké komunikační vlastnosti by podle Vás měl mít ideální vedoucí?

Otázka č. 15 - Jsou komunikační dovednosti, o kterých víte, že byste mohl zlepšit?

Otázka č. 16 - Myslíte si, že je rozdíl v komunikaci mezi PŘEdi a PŘEs?