Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu (PEF)

Diplomová práce

Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení

Bc. Lucie Marková, DiS

© 2025 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Marková, DiS.

Podnikání a administrativa

Název práce

Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení

Název anglicky

Determination of the Main Communication Parameters and Subsequent Analysis of the Communication Level in the Management Process

---

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídících pracovníků v procesu řízení.
Dílčími cíli jsou: Určení hlavních parametrů komunikace, vymezení dvojrozměrných oblastí, ve kterých je komunikace považována za správnou, vytvoření dotazníku pro zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucím a podřízenými pracovníky

Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti komunikace v procesu řízení.

Druhá část práce představuje vlastní řešení pro dosažení stanovených cílů práce. Za tímto účelem jsou, na základě metod indukce a dedukce, stanoveny dvojrozměrné oblasti, kdy pro stanovení rozměrů slouží šesti bodová škála, která vyjadřuje vhodnost jednotlivých parametrů v procentním vyjádření. Pro splnění tohoto cíle je použito dotazníkové šetření. Statistické vyhodnocení odpovědí umožňuje získat souřadnice jednotlivých parametrů, a tak určit, zda se zjišťovaný druh komunikace nachází v požadované oblasti. Tím je určena úroveň zkoumaných druhů komunikace.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Komunikace, parametry, dotazník, bodová škála, oblasti komunikace, manažerská komunikace, leadership, komunikační kanál, překážky komunikace, forma komunikace.

Doporučené zdroje informací

ALLHOFF, Dieter-W.; ALLHOFF, Waltraud. *Rétorika a komunikace : 14. vydání.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2283-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

FIEDLER, Jiří; HORÁKOVÁ, Jana; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Komunikace v řízení.* Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1041-6.

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

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2025 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za vedení mé diplomové práce, ochotu a trpělivost.

Rovněž děkuji všem, kteří se podíleli při tvorbě, sdílení a poskytnutí odpovědí při vyplňování dotazníku ve vybrané finanční organizaci.

Dále děkuji mé rodině a blízkým, kteří mě v průběhu studia a psaní diplomové práce podporovali.

Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení

Abstrakt

Cílem této diplomové práce bylo zjistit úroveň komunikace vedoucích pracovníků v procesu řízení. Mezi dílčí cíle práce patří identifikace hlavních parametrů komunikace; vymezení dvojrozměrných oblastí, ve kterých je komunikace považována za správnou; vytvoření dotazníku pro zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucím a podřízenými pracovníky ve vybrané finanční organizaci.

Teoretická část práce obsahuje literární rešerši, ve které jsou shrnuty základní teoretické poznatky z oblasti komunikace a manažerských funkcí.

Praktická část práce představuje vlastní řešení pro dosažení stanovených cílů práce. Na základě metod indukce a dedukce jsou stanoveny dvojrozměrné oblasti, kde pro hodnocení rozměrů slouží šestibodová škála v procentním vyjádření. Pro splnění těchto cílů je použito dotazníkového šetření. Statistické vyhodnocení odpovědí umožnilo získat souřadnice jednotlivých parametrů, a tak určit, zda se zjišťovaný druh komunikace nachází v požadované oblasti dané úrovně. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pomocí platformy LimeSurvey a rozesíláno pomocí e-mailu v rámci interní databáze kontaktů zaměstnanců ve vybrané finanční instituci.

Na základě zhodnocení těchto aspektů práce hodnotí vhodné postupy a formuluje doporučení vedoucí k efektivnějšímu nebo přesnějšímu způsobu vedení a komunikace pracovníků v rámci managementu společnosti.

Klíčová slova: Komunikace, parametry, dotazník, bodová škála, oblasti komunikace, manažerská komunikace, leadership, komunikační kanál, překážky komunikace, forma komunikace.

Determination of the Main Communication Parameters and Subsequent Analysis of the Communication Level in the Management Process

Abstract

The principal objective of this diploma thesis was to determine the level of communication of managers in the management process. Among the sub-goals of the work are the identification of the main parameters of communication; the delineation of two-dimensional areas in which communication is considered correct; creation of a questionnaire to determine the level of perception of the main parameters of communication between the manager and subordinates in the selected financial organization.

The theoretical part of the work contains a literature search, which summarizes basic theoretical knowledge from the field of communication and managerial functions.

The practical part of the work presents its own solution for achieving the set goals of the work. Based on the methods of induction and deduction, two-dimensional areas are determined, where a six-point scale in percentage terms is used to evaluate the dimensions. A questionnaire survey is used to meet these goals. The statistical evaluation of the answers made it possible to obtain the coordinates of the individual parameters and thus to determine whether the detected type of communication is in the required area of the given level. The questionnaire survey was created using the LimeSurvey platform and distributed via e-mail within the internal database of employee contacts in the selected financial institution.

Based on the assessment of these aspects of work, he evaluates appropriate procedures and formulates recommendations leading to a more efficient or accurate way of leading and communicating with employees within the company's management.

Keywords: Communication, parameters, questionnaire, point scale, areas of communication, managerial communication, leadership, communication channel, obstacles to communication, form of communication.

Obsah

1 Úvod **9**

2 Cíl práce **10**

3 Teoretická část **11**

3.1 Charakteristika komunikace 11

3.1.1 Komunikační model 12

3.1.2 Dělení komunikace 13

3.1.3 Faktory ovlivňující komunikační proces 16

3.1.4 Komunikační styly 18

3.2 Organizační struktura 20

3.3 Interní komunikace a její dělení 21

3.3.1 Formy a nástroje interní komunikace 25

3.3.2 Parametry pro posouzení úrovně komunikace 31

3.3.3 Manažerská komunikace 34

3.3.4 Komunikační bariéry 35

4 Vlastní práce **37**

4.1 Představení finanční organizace 37

4.1.1 Struktura společnosti 37

4.1.2 Komunikace v rámci společnosti 38

4.2 Dotazníkové šetření 40

4.2.1 Metodika dotazníkového šetření 40

4.2.2 Identifikační otázky 44

4.2.3 Pořadí důležitosti uvedených druhů komunikace 49

4.2.4 Výpočet pořadí důležitosti 58

4.2.5 Sledování podnikové komunikace 60

4.2.6 Zhodnocení vytvořených oblastí úrovně komunikace 71

5 Výsledky a diskuse **79**

6 Závěr **82**

7 Seznam použitých zdrojů **83**

7.1 Bibliografie 83

7.2 Internetové zdroje 83

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek **85**

8.1 Seznam obrázků 85

8.2 Seznam tabulek 85

8.3 Seznam grafů 85

Přílohy **87**

1 Úvod

Pojem komunikace pochází z latinského slova Communicatio a jeho překlad znamená sdílet, stýkat se, radit se s někým. V souvislosti s lidským jednáním jde o spojení dvou vědomí prostřednictvím sdělování informace a očekávání reakce. Toto spojení mohou podporovat různé technické (distribuční) prostředky a média. (Kasalová, 2025)

Historie komunikace se dělí do třech základních období. Vůbec prvním obdobím bylo období řečové komunikace. Před 90–40 tisíci lety vznikali první jazyky a komunikace probíhala verbálním způsobem. Informace byly předávány pouze ústní cestou a závisely na schopnosti lidí si je zapamatovat.

S vynálezem písma před 5000 lety začalo období dokumentové komunikace. V polovině 15. století, Johann Gutenberg vynalezl knihtisk. Byla to revoluční událost, která urychlila a zdokonalila šíření písma. Tento vynález umožnil masovou produkci knih a dalších dokumentů a přinesl éru masového šíření informací. Díky knihtisku došlo k šíření vzdělanosti, kulturního dědictví a komunikace ve společnosti. (Polygrafické taháky, 2025)

Období elektronické komunikace začalo s objevem elektřiny v polovině 18. století. Elektřina se stala základem pro vznik nových technologií a médií, která radikálně změnila způsob komunikace. Digitální technologie a elektronická média umožňují okamžitou komunikaci na globální úrovni a poskytují lidem přístup k obrovskému množství informací a zábavy. (Elektřina.cz, 2025)

Komunikace hraje klíčovou roli ve všech aspektech každodenního života i v procesu řízení. Komunikace je základní prostředek k řízení organizace, a vytváří systém všech procesů v organizacích. Pro organizaci je důležitá komunikace nejen navenek, ale také uvnitř organizace. Interní komunikace v organizacích je způsob, jak čelit výzvám souvisejícím s trhem, expanzí, globalizací, kvalitou a konkurenceschopností.

Chyby v komunikaci mohou vést ke zbytečným nedorozuměním, konfliktům nebo vážným škodám. Správné implementování procesu interní komunikace ovlivňuje osobnost a emoce každého zaměstnance a napomáhá k lepším pracovním výkonům, rychlejšímu učení, spokojenosti a loajalitě. Je nezbytné umět jasně formulovat společné cíle, spolupracovat vzájemně a prezentovat výsledky práce. (Vymětal, 2008)

Tato diplomová práce je dělena do dvou částí. První teoretická část vznikla s cílem shrnout základní teoretické předpoklady komunikace v procesu řízení a analyzovat úroveň komunikace ve vybrané finanční organizaci.

2 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zjistit úroveň komunikace řídících pracovníků v procesu řízení ve vybrané finanční instituci. Dílčími cíli jsou určení hlavních parametrů interní komunikace; vymezení oblasti, kde je komunikace považována za správnou a vytvoření dotazníku s cílem zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucími a podřízenými pracovníky.

3 Teoretická část

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

Každý den se člověk setkává s lidmi, má kontakt se zvířaty a je obklopen přírodou. Denně lidé mluví, naslouchají a jednají. Neustále se snaží o porozumění, tedy o pochopení významu toho, co člověk sděluje a co je mu sdělováno. Aby toho dosáhli, musí člověk vnímat, cítit, naslouchat, komunikovat a vyjadřovat se tak, aby jeho okolí dobře rozumělo.

Komunikace je klíčový faktor, který zasahuje do všech aspektů života. Ovlivňuje všechny interakce, vztahy, kulturní normy, technologie a vnímání světa jednotlivců. Komunikace není jen nástroj pro výměnu informací, ale i klíčový prvek, který utváří struktury a dynamiku lidského života. (Kasalová, 2025)

3.1 Charakteristika komunikace

Komunikace využívá různé symboly, jako jsou slova, písemné znaky, gesta a akce. Jedná se o subjektivní vyjádření něčeho konkrétního. Slouží k předávání informací druhým a zároveň poskytuje vyjádření o dané osobě. (Testovací server CDV, 2024)

Komunikace představuje rozsáhlý a komplexní koncept, a zasahuje do mnoha vědních oborů, včetně psychologie, politologie, neurovědy, lingvistiky, biologie, antropologie a dalších. Každý z těchto oborů se má snahu popsat komunikaci z vlastního úhlu pohledu, v rámci specifického teoretického rámce. Komunikace je nejen předpokladem pro soužití, ale také klíčovým prvkem utváření společnosti.

Obecně lze charakterizovat komunikaci jako proces sdílení informací s cílem odstranit nebo snížit nejistotu mezi komunikujícími stranami. Hlavními objekty komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou holá fakta, informace dávají datům význam a souvislosti. Znalosti jsou informace, které jsou pochopené a aplikované.

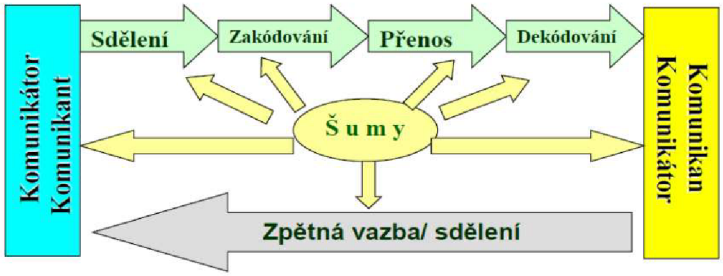
Komunikace plní různé funkce. Každá z těchto funkcí přináší komunikaci různé významy a účely. Mezi hlavní funkce patří:

- Informativní: Cílem této funkce je poskytovat nebo získávat informace.
- Poznávací: Komunikace jako prostředek dosahování vzájemného porozumění a dohody. Tato funkce je klíčová při jednání v mezilidských vztazích.
- Instruktivní: Komunikace slouží k poskytování pokynů (instrukcí) nebo k získávání informací. Pomáhá lidem lépe se orientovat ve světě a plnit své úkoly.

- Vzdělávací a výchovná: Tato funkce se rozděluje na informativní, instruktivní a poznávací, které jsou realizovány prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo samostudia.
- Osobní identita: Funkce vyjasňuje vlastní osobnost, postoj, názor, sebevědomí a osobní ambice.
- Posilující a motivující: Funkce posilující pocit sebevědomí, vlastní důležitosti, vztahu k něčemu a podobně (překrývá se s funkcí přesvědčovací).
- Zábavná: Komunikace slouží k zábavě a uvolnění. Komunikační formy, jako jsou vtipy, příběhy nebo humor, jsou často používány k pobavení a relaxaci.
- Svěřovací. Naslouchání druhým, nabízení řešení jejich problémů, uvolňování vnitřního napětí, překonávání obtíží, sdílení pocitů, sdělení těžkostí a trápení.
- Přesvědčovací: Tato funkce komunikace zahrnuje přesvědčování nebo ovlivňování názorů a postojů druhých. Používá se například při argumentaci, debatách nebo při prosazování určitých myšlenek.
- Socializační a společensky integrující: Komunikace slouží k navazování sociálních vztahů a vytváření spojení mezi lidmi. Je klíčová při budování komunit a skupin.
- Prezentační: Tato funkce komunikace zahrnuje prezentaci sebe sama nebo svých schopností, například veřejné vystoupení, předvádění dovedností nebo sdílení osobních úspěchů.
- Úniková. Jedná se o odreagování se komunikací od každodenních starostí, shonu a eliminace depresí. (Vymětal, 2008)

3.1.1 Komunikační model

Základní model komunikačního modelu má celkem 8 prvků: Komunikátor, sdělení, zakódování, přenos, dekódování, příjemce, zpětnou vazbu a komunikační šumy. (Prof. Ing. Světlík, 2016)



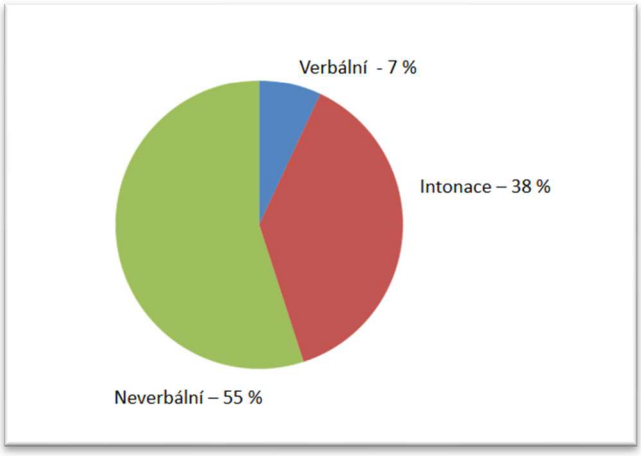
Obrázek 1: Komunikační model (Prof. Ing. Světlík, 2016)

Tento model poskytuje rámcový pohled na základní prvky komunikace a pomáhá analyzovat procesy, které se odehrávají během komunikačního aktu.

- Zdroj/sdělení (Emitter): Osoba nebo entita, která vysílá komunikační zprávu nebo informaci.
- Zakódování (Encoding): Proces, při kterém zdroj převede myšlenky nebo informace do formy, která může být přenesena prostřednictvím komunikačního kanálu.
- Zpráva (Message): Obsah, který je vytvořen zdrojem a který má být předán příjemci.
- Přenos (Channel): Médium nebo prostředek, skrze který je zpráva přenášena od zdroje k příjemci (např. slovní komunikace, písemné texty, obrazová média).
- Dekódování (Decoding): Proces, během kterého příjemce interpretuje a porozumí zprávě od zdroje.
- Příjemce (Receiver): Osoba nebo entita, která přijímá a interpretuje komunikační zprávu od zdroje.
- Zpětná vazba (Feedback): Odezva nebo reakce příjemce, která je zaslána zpět k zdroji. Zpětná vazba umožňuje zdroji posoudit úspěch nebo účinnost komunikace.
- Komunikační šumy (Noise): Rušení nebo překážky, které mohou ovlivnit kvalitu komunikace mezi zdrojem a příjemcem. Šumy mohou být fyzické, psychologické nebo kulturní povahy. (Prof. Ing. Světlík, 2016)

3.1.2 Dělení komunikace

Komunikaci lze rozdělit podle různých hledisek. Nejčastěji používaná klasifikace je dělení podle prostředků komunikace do tří dimenzí.



Obrázek 2: Dimenze komunikace, (Argyle, 1988)

Verbální komunikace je používání slov a jazyka k vyjádření myšlenek a předávání informací. Tato komunikace zahrnuje mluvené projev (rozhovory, diskuse) a psaný text (dopisy, články, e-maily). (Profes koučink, Profes terapie, 2024)

Nonverbální komunikace představuje přenos informací nad rámec slov. Nonverbální komunikace může být mimořádně významná při sdělování emocí, postojů a dalších aspektů komunikace. (Profes koučink, Profes terapie, 2024)

Kasalová uvádí dělení nonverbální komunikace následovně:

- Proxemiku – věnuje se osobnímu prostoru a vzdálenosti mezi lidmi při komunikaci.
- Haptika – zaměřuje se na komunikaci prostřednictvím doteku (podání ruky, objetí, pohlazení).
- Posturologie – studium lidského držení těla a jeho vliv na zdraví (postavení, pohyby, držení těla).
- Kinezika – věnuje se tělesnému pohybu a gest, které se používají k vyjádření emocí, postojů nebo informací během komunikace.
- Gestika – zaměřuje se na pohyby rukou, paží a dalších částí těla, jež slouží k vyjádření myšlenek, emocí nebo záměrů.
- Mimika – týká výrazu obličeje (mračení, úsměv, udivení).
- Vizika – zahrnuje všechny vizuální podněty, jež slouží k předávání informací. (Kasalová, 2025)

Paraverbální komunikace se týká vyslovování slov, včetně hlasitosti, tempa, tónu, intonace a pauz. Paraverbální prvky mohou ovlivnit význam komunikace a způsob, jakým je přijímána. (Profes koučink, Profes terapie, 2024)

Dělení komunikace podle prostředků (verbální, nonverbální, paraverbální) přináší komplexní pochopení komunikace. Komunikace není pouze o verbálním obsahu, ale také o vizuálních a hlasových prvcích. Nonverbální a paraverbální prvky napomáhají k lepšímu pochopení významu pomocí gest, mimiky, hlasového tónu a dalších signálů, které ovlivňují porozumění a interpretaci sdělení. To je klíčové, zejména v situacích, kdy verbální obsah nemusí plně vyjádřit pocity, postoje nebo skutečné záměry komunikátora.
(Profes koučink, Profes terapie, 2024)

Podle počtu účastníků se komunikace dělí následujícím způsobem:

- Intrapersonální se vztahuje k procesům, které probíhají uvnitř jedné osoby. Týká se myšlenek, emocí, vnitřních dialogů a reflexí, které jedinec prožívá sám se sebou. Intrapersonální komunikace tedy zahrnuje sebeuvědomění, sebereflexi a vnitřní rozhovory.
- Interpersonální označuje komunikaci nebo vztahy mezi dvěma a více lidmi. Týká se výměny informací, myšlenek, emocí nebo názorů mezi jednotlivci, a to buď verbálně (slovně), nebo neverbálně (gesta, mimika). Interpersonální komunikace může být formální nebo neformální a je základem pro budování vztahů a efektivní spolupráci mezi lidmi.
- Skupinová nebo komunitní komunikace je forma komunikace zaměřující se na vztahy v menších skupinách nebo komunitách. Může zahrnovat formální i neformální komunikaci, kde členové skupiny nebo komunity interagují přímo mezi sebou.
- Veřejná komunikace je proces, při kterém jednotlivci nebo organizace komunikují s širším publikem, obvykle prostřednictvím masových médií, veřejných projevů, přednášek, prezentací nebo tiskových konferencí. Cílem je předat informace, názory nebo přesvědčení široké veřejnosti. Tato forma komunikace bývá obvykle jednosměrná, kde komunikátor oslovuje větší skupinu lidí.
- Masová komunikace je proces, při kterém informace, názory nebo zábava jsou šířeny širokému publiku prostřednictvím médií (televize, rozhlas, noviny, časopisy nebo internet). Cílem je oslovit velkou skupinu lidí, často bez přímé interakce mezi komunikátorem a příjemcem. Masová komunikace je obvykle jednosměrná a slouží k informování, vzdělávání nebo zábavě veřejnosti. (Profes koučink, Profes terapie, 2024)

3.1.3 Faktory ovlivňující komunikační proces

Proces komunikace je ovlivněn několika faktory. Tyto faktory mohou urychlovat nebo zpomalovat tok informací. Proces je ovlivněn faktory, které mohou být individuální, sociální nebo situační. Pochopení těchto faktorů je klíčové pro efektivní komunikaci, a komunikátoři by měli být schopni přizpůsobit svůj přístup a styl v závislosti na kontextu a situaci. (Vymětal, 2008)

Faktory	Akcelerátory	Retardéry
Individuální		
Osobní dispozice	Vlastnosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti s uměním komunikovat i s různými možnostmi a typy tohoto procesu.	
	Otevřenost, vstřícnost, ochota naslouchat, disciplinovanost.	Uzavřenost, málomluvnost, nejistota, nezkušenost, pasivita.
	Jazyková vybavenost, přiměřená asertivita.	Agresivita, jazykové nedostatky, špatná paměť.
	Psychická i fyzická kondice, dobrá nálada, nepoškozené smysly.	Nemoc, psychické či fyzické strádání, únava, stres, smyslové postižení, hluchota, slepota.
Motivace	Jak chtějí aktéři komunikovat, jak chtějí odesílat, přijímat, a chápat sdělované informace.	
	Přiměřená, vysoká.	Nedostatečná, mizivá.

Tabulka 1: Individuální faktory (Vymětal, 2008)

Faktory	Akcelerátory	Retardéry
Sociální		
Normy	Regulující komunikaci – co je dovoleno a co ne.	
	Komunikační rituály usnadňující komunikaci, podporující přímou osobní komunikaci, umožňující kvalitní a rychlý přenos informací.	Normy bránící otevřené komunikaci, vyžadující dlouhý komunikační kanál, normy působící jako zbytečné byrokratické předpisy.
Vztahy	Mezi aktéry komunikace navzájem.	
	Průhledné a racionální formální vztahy nad – a podřízenosti, rozvinuté vztahy spolupráce, pozitivní neformální vztahy.	Nevyjasněné formální vztahy, negativní neformální vztahy.
Klima	Popisující konkrétní sociální prostředí.	
	Pozitivní, založené na důvěře, otevřenosti, spolupráci.	Negativní, poznamenané rivalitou, strachem, nedůvěrou, nejistotou.

Tabulka 2: Sociální faktory (Vymětal, 2008)

Faktory	Akcelerátory	Retardéry
Situační		
Čas	Množství času pro komunikační proces.	
	Přiměřené, aby bylo možné vše potřebné sdělit.	Nedostatek, nadbytek času.
	Komunikace ve správnou dobu, kdy jsou aktéři dostatečně motivování a připraveni komunikovat.	Komunikace, která proběhl příliš brzy nebo pozdě.
Prostor	Vzdálenost mezi aktéry.	
	Umožňující přímou komunikaci z očí do očí.	Vyžadující použití komunikačního média.
	Prostředí neodvádějící pozornost od komunikace, minimum vlivů rušivých zvyšujících únavu a nesoustředěnost.	Nepohodlné, hlučné prostředí, špatné osvětlení.
Médium	Člověk (lidé) nebo technický prostředek jako zprostředkovatel sdělení, ovlivňující množství, kvalitu (přesnost) a rychlost přenášených informací.	
	Všechna média, která zajistí kvalitní přenos, respektive záznam sdělovaných informací.	Všechna média, která komplikují a deformují přenos, respektive záznam informací.

Tabulka 3: Situační faktory (Vymětal, 2008)

3.1.4 Komunikační styly

Flexibilita a schopnost přizpůsobit komunikační styl konkrétním situacím a lidem jsou zásadní pro efektivní a respektující komunikaci.

V pracovním prostředí, osobních vztazích nebo konfliktních situacích může být vhodné uplatňovat odlišné styly komunikace. Lidé mají různé preference v komunikaci. Někteří oceňují přímý a jasný přístup, zatímco jiní preferují více ohleduplný a taktický přístup. Přizpůsobení se komunikačním preferencím druhých pomáhá vytvořit vzájemné porozumění.

Schopnost cítit a chápat potřeby, pocity a perspektivy ostatních lidí je klíčová pro efektivní komunikaci. Empatický přístup umožňuje lépe porozumět, jaký styl komunikace může být v daném okamžiku nejvhodnější. Flexibilita ve změně komunikačního stylu

v reakci na měnící se okolnosti nebo nové informace pomáhá udržovat dynamický a efektivní dialog.

Mezi základní styly komunikace dle Purknera patří:

1. Agresivní styl

Člověk, který prosazuje tento styl komunikace, jde svou cestou bez ohledu na práva a pocity ostatních. Snaží se vyhrát nad slabšími a může mít potřebu být stále ve střehu proti možným útokům a odplatám od ostatních. Často nemá blízké vztahy s ostatními.

2. Manipulativní (nečestně ovlivňující) styl

Vyhýbá se nebezpečným situacím a rozvíjí strategie, aby se vymanévroval z nepříjemných situací. Používá různé taktiky, včetně spěchu, zloby a obviňování, aby ovlivnil ostatní k tomu, co chce.

3. Neprosazující styl:

Vlichocuje se do přízně ostatních a omlouvá se často. Ignoruje vlastní práva, potřeby a pocity a není schopný je vyjádřit přímo. Hlavním cílem je vyhnout se konfliktu za každou cenu.

4. Intelektuální styl:

Vyžaduje logiku a racionalitu v komunikaci. Emoce a pocity se nemusí ukázat, protože by mohly odvrátit od práce.

5. Sebeprosazující styl:

Je schopen vyjádřit své pocity, myšlenky a potřeby přímo, čestně a jasně. Neprosazuje svá práva na úkor práv ostatních a má respekt k sobě i k ostatním. Je schopen najít prostor pro kompromisy ve vyjednávání. Tato dělení pomáhají identifikovat různé přístupy ke komunikaci a mohou sloužit jako nástroj pro zlepšení porozumění sebe i druhých v komunikačním procesu. (Prukner, 2014)

Srozumitelnost má klíčový význam pro dosažení optimální podnikové komunikace. Mezi důležité aspekty komunikace se řadí:

- Jednoduchost a srozumitelnost – sdělení by mělo být formulováno jednoduše a srozumitelně, aby bylo přístupné všem účastníkům komunikace, bez ohledu na úroveň odbornosti.
- Přizpůsobení úrovně komunikujících – komunikace by měla být přizpůsobena úrovni znalostí a dovedností příjemce. Komunikování příliš složitých informací s lidmi, kteří nemají dostatečné znalosti, může vést k nedorozumění.

- Jednoznačnost informací – informace by měly být vyjádřeny jednoznačně a bez dvojznačností.
- Přesnost sdělení – nesprávné nebo neúplné informace mohou vést k chybným rozhodnutím a problémům v pracovním prostředí.
- Minimalizace možností nedorozumění – jasné výrazy, definice klíčových termínů a konkrétní instrukce pomáhají zajistit, že zpráva bude správně interpretována.
- Otevřená zpětná vazba – otevřenost k zpětné vazbě umožňuje přijímat zpětnou vazbu od komunikačních partnerů, což posiluje srozumitelnost a umožňuje přizpůsobení komunikace.

Srozumitelnost je klíčem k efektivní komunikaci v podnikovém prostředí. Když jsou informace jasné, přesné a přizpůsobeny potřebám komunikujících, podporuje to efektivní rozhodování, prevenci konfliktů a zlepšuje celkovou produktivitu v organizaci. (Prukner, 2014)

3.2 Organizační struktura

„Existuje pět základních vlastností, které dělají každý tým skvělý: komunikace, důvěra, kolektivní odpovědnost, starostlivost a hrdost. Rád si představuji každou z nich jako oddělený prst na pěsti.“ (Krzyzewski, 2024)

Organizování je v manažerském kontextu klíčovou funkcí, která zahrnuje vytváření struktury a uspořádání zdrojů s cílem dosáhnout stanovených cílů organizace. Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci. Tato funkce organizování je důležitá z několika důvodů:

- Synergický efekt umožňuje efektivní koordinaci a spolupráci mezi jednotlivými členy organizace.
- Efektivní využití zdrojů napomáhá správně alokovat a využívat dostupné zdroje, včetně lidské práce, materiálů, času a finančních prostředků.
- Umožňuje rozdělení pracovních úkolů mezi členy organizace podle jejich dovedností, znalostí a schopností.
- Hierarchie a odpovědnost zahrnuje vytváření hierarchie a definování odpovědností, což pomáhá dosáhnout jasné struktury a efektivního řízení.

- Optimalizace řídícího rozsahu vytváří struktury, která umožňuje efektivní řízení a dohled nad činnostmi podřízených.
- Zlepšení efektivity přispívá k zajištění, že každý člen organizace chápe svou roli a přispívá k dosažení společných cílů, což vede k celkové efektivitě organizace.

Organizování je dynamický proces, který se může vyvíjet v souladu s měnícími se potřebami a cíli organizace. Jeho účelem je vytvořit flexibilní a efektivní strukturu, která bude schopna reagovat na výzvy a dosáhnout úspěchu.

Organizační struktura je systém organizace, kde je práce přesně rozdělena, seskupena a koordinována. Struktura tvoří kostru organizace. Manažer-organizátor volí základní formu, podle které je struktura vytvářena. Pokud manažeři mění tuto strukturu jedná se o projekt. (Prukner, 2014)

3.3 Interní komunikace a její dělení

Komunikační systém v organizaci usnadňuje, řídí a usměrňuje tok informací jak uvnitř organizace, tak i s vnějším prostředím. Komunikační systém v organizaci se dělí následovně:

Interní komunikační systém:

Operuje v rámci vnitřní části podniku a zajišťuje každodenní fungování. Zahrnuje komunikační systémy, které umožňují efektivní dorozumívání mezi různými odděleními a pracovníky v organizaci. Má za cíl podporovat spolupráci, sdílení informací a koordinaci všech interních aktivit.

Externí komunikační systém

Zaměřuje se na práci s veřejností a budování vztahů s veřejností. To zahrnuje komunikaci, která není striktně nutná pro běžný chod firmy, ale může mít vliv na pověst a vnímání firmy ze strany veřejnosti.

Technologická infrastruktura

Zavedení technologických nástrojů a platforem pro efektivní komunikaci, jako jsou e-mailové systémy, interní chatovací aplikace, videohovory atd. Další formou interních a externích online platforem pro sdílení dokumentů, informací a spolupráci.

Krize a rizika

Jedná se o vypracování plánů pro případ krize, aby organizace mohla účinně a soudržně komunikovat v náročných situacích.

Zpětná vazba a hodnocení

Pravidelné hodnocení a měření efektivity komunikačního systému s cílem identifikovat oblasti zlepšení a inovací. Další formou jsou systémy pro sběr názorů a zpětné vazby od zaměstnanců, což může zahrnovat anonymní průzkumy a jednání.

Externí a interní komunikace představují dva klíčové aspekty komunikačního procesu v organizaci. Významným cílem externí komunikace je udržovat transparentnost a dodržovat normy a povinnosti vůči externím partnerům a regulačním orgánům. Naopak, interní komunikace pomáhá vytvářet a udržovat produktivní pracovní prostředí tím, že usnadňuje tok informací a zajišťuje vzájemné porozumění mezi zaměstnanci a odděleními. Vytvoření efektivního komunikačního systému pomáhá organizaci dosáhnout cílů, udržovat jednotný obraz a usnadňovat tok informací ve všech směrech. Je klíčové, aby byl systém flexibilní a přizpůsobený specifickým potřebám a kontextu dané organizace. (Jiří Fiedler, 2012)

Komunikaci se dále dělí podle počtu účastníků a jak se účastníci aktivně podílejí na výměně informací. **Jednosměrná komunikace** se také nazývá "nepravou komunikací". Jedná se o jednostranné poskytování sdělení, kde jedna strana aktivně komunikuje a druhá strana je pasivní, například v případě přednášky nebo rozhlasového vysílání. Komunikátor předává informace a příjemce může být pasivní, pouze naslouchá.

Dvousměrná komunikace nastává, když se role odesílatele a příjemce systematicky střídají. Účastníci vzájemně komunikují a poskytují si zpětnou vazbu. Dialog a interakce jsou klíčovými prvky. Příkladem může být rozhovor, kde obě strany aktivně přispívají k výměně informací.

Když se více než dva účastníci podílí na získávání informací jedná se o **vícesměrnou komunikaci**. Častým příkladem může být pracovní porada nebo týmová schůzka, kde se účastní více lidí a probíhá vzájemná výměna názorů a informací.

Rozdělení podle počtu účastníků nám umožňuje lépe porozumět, jak komunikace probíhá v různých kontextech a jak se účastníci aktivně angažují ve sdílení a přijímání informací. (Jiří Fiedler, 2012)

Z hlediska forem komunikace se vyskytuje převážně komunikace ústní a písemná. Způsob, nebo forma, jakou je komunikace mezi dvěma stranami přenášena se nazývá komunikační kanál. Komunikační kanály podle směru dělíme následovně:

- Sestupná – z vyšších organizačních stupňů k nižším, například pracovní instrukce.
- Vzestupná – z nižšího organizačního stupně k vyšším, například diskuze na poradě.

- Horizontální – komunikace pracovníků na stejném organizačním stupni, pracovníků v jednom týmu nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení (mezi vedoucím provozu a technickým ředitelem), například ke správné koordinaci práce.
- Diagonální – probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace.
- Formální – vyplývá z organizační struktury organizace a má za cíl informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace, a přiblížit jim vnitřní chod organizace.
- Neformální – vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi spoluzaměstnanci a je stejně významná jako komunikace formální.
- Verbální
- Písemná

Tato různorodost komunikačních forem a směrů umožňuje organizacím efektivně sdílet informace, řešit problémy a dosahovat svých cílů. Optimální kombinace těchto prvků může přispět k silnému pracovnímu prostředí a dobrým mezilidským vztahům. (Prukner, 2014)

Podle Armstronga (Armstrong Michael, 2015) dělíme interní komunikaci do tří hlavních kategorií. V následující tabulce jsou uvedené jejich specifikace a cíle.

Druh komunikace	Směr komunikace	Obsah komunikace	Osoby	Komunikační cíl
Manažerská komunikace	Dolů nebo do stran	Informace o podnikových cílech, plánech a rozpočtech	Realizátoři komunikace	Informace dodány přesně a včas, snaha o dosažení podnikových cílů.
	Dolů	Informace, co by měli podřízení dělat	Od manažera k podřízeným	Jasné, přesné a včasné informace s potřebnou motivací k práci.
	Nahoru a do stran	Připomínky, náměty nebo návrhy ke zlepšení podnikových nebo funkčních stylů.	Osoby, které provádí realizaci	Vytvoření dostatečného prostoru manažerům a mistrům, aby mohli ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí.
	Nahoru a do stran	Informace o práci a jejich výsledcích	Směřuje k managementu.	Slouží k efektivnímu monitorování a řízení výkonů, aby mohla být provedena případná náprava.
Vztahy uvnitř podniku	Dolů	Informace o podnikových plánech výkonu a firemní politiky.	Od manažerů k pracovníkům	Informace o záležitostech a změnách, které ovlivňují životní úroveň pracovníka a jistotu.
	Nahoru	Reakce a připomínky na změny v plánech ,a oblastech, které se jich týkají.	Od pracovníků k manažerům	Ukázat flexibilitu podniku na základě připomínek od pracovníků.
Vztahy s okolím	Z okolí do podniku	Informace z okolí, které se podniku přímo týkají.	Týká se přímo podniku.	Včasné a aktuální informace o legislativě, marketingu, komerčních a finančních trzích, technických a technologických záležitostech.
	Z podniku do okolí	Informace o podniku pro veřejnost	Z podniku pro vládu, zákazníky a širokou veřejnost	Snaha o dobrou image a reklamu firmy.

Tabulka 4: Dělení interní komunikace, zdroj: (Armstrong Michael, 2015)

Vytváření přesných pravidel pro formální vnitropodnikovou komunikaci a stanovení komunikačních kanálů hraje klíčovou roli v efektivním chodu organizace. Tyto informace by měly být jasně formulovány v interních předpisech každé organizace a měli by s nimi být seznámen každý nově příchozí pracovník.

Efektivní komunikační síť má výrazný dopad na výkonnost a konkurenceschopnost firmy. Jasně stanovená pravidla a komunikační kanály přispívají k transparentnosti, rychlému toku informací a celkovému zlepšení komunikační kultury v organizaci.

3.3.1 Formy a nástroje interní komunikace

V rámci organizace je důležité zajistit nejen formální přenos informací mezi kancelářemi, odděleními, divizemi a dceřinými společnostmi, ale také podporovat a do určité míry řídit neformální setkávání zaměstnanců (teambuilding, relaxační prostory atd.)

Neformální setkávání mají potenciál podporovat kreativitu, inovace a vytváření příjemné pracovní atmosféry. Otevřenost k neformální komunikaci může zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců a přispět k vytváření silnějších pracovních vztahů. (Veber, 2011)

Efektivní komunikace v organizaci musí plynule mířit ke správné cílové skupině přes informační kanály. Tyto informační kanály se v organizaci dělí podle toho, jak vznikají. Pokud vznikají samovolně na základě běžné mezilidské komunikace, jedná se o neformální komunikaci. Pokud je organizuje vědomě a cíleně organizace jedná se o formální komunikaci (vize, cíle, strategie).

Komunikační kanál představuje prostředek nebo metodu, kterou používáme k přenosu zprávy od jedné osoby nebo skupiny k druhé. Volba správného komunikačního kanálu je klíčová pro efektivní předávání informací v organizaci. Manažeři a vedoucí pracovníci jsou odpovědní za rozhodování o tom, který kanál je nejvhodnější pro daný typ zprávy nebo situaci. Správný výběr komunikačního kanálu závisí na několika faktorech, včetně povahy zprávy, její naléhavosti, potřeby interakce a preferencí komunikujících stran. Manažeři by měli být schopni flexibilně volit mezi různými kanály podle konkrétních potřeb a situací v pracovním prostředí.

Michalík a Paleček (2010) rozděluje komunikační kanály následovně:

Ústní komunikace

Ústní komunikace je klíčovou částí pracovních aktivit každého manažera, a její průběh má zásadní vliv na schopnost manažera přesvědčit spolupracovníky. Při osobní prezentaci je klíčové dbát na srozumitelnosti řeči. Monotónnosti by se dotyčný měl

vyvarovat, a pomocí modulace hlasu efektivně zdůrazňovat důležité prvky sdělení. Srozumitelnosti přispívá výstižnost, jednoduchost (jednoduché krátké věty, známá slova, vysvětlování odborných termínů), přehlednost (dopředu jsou podřízení seznámeni s body o které se jedná, jsou zdůrazněny důležité pasáže, logicky sestavená prezentace), a podnětnost sdělení (řeč není monotónní, použití názorných příkladů, kladení řečnických otázek, vtipná přirovnáním apod). (Veber, 2011)

Základním předpokladem úspěšné komunikace je aktivním naslouchání potřeb podřízených a současně přesvědčování nadřízených o jejich přínosech. Tato schopnost efektivní komunikace je klíčovým prvkem pro dosažení harmonických pracovních vztahů a úspěšného řízení týmu. Pomocí ústní komunikace se budují na pracovišti vztahy. Rok 2019 přinesl nejen pandemii Covid 19, ale také rozvoj schůzek přes elektronické platformy.

Face to face komunikace

Komunikace tváří v tvář je nejčastější formou komunikace. Jedná se o komunikaci při rozhovoru mezi dvěma stranami, skupinový rozhovor, nebo prezentace. Face to face komunikace je nejlepší kanál pro rychlé sdělení s okamžitou zpětnou vazbou a interakcí.

Schůze a porady

Pokud je porada dobře organizována a funkční, jedná se o účinný nástroj ve firmě. Typy firemních porad dle Purknera (2014):

- Formální porada – jedná se o pravidelnou poradu managementu a jsou předem stanoveny body programu.
- Účelová porada – svolává se v případě řešení operativního problému. Program porady není předem znám.
- Řešitelská porada – řeší se technický nebo technologický problém.
- Informační porada – dochází k výměně názorů a informací. (Prukner, 2014)

Manažeři by neměli svolávat jen setkání, ale také aktivně podporovat dialog a skutečnou spolupráci. Transparentnost a zapojení zaměstnanců mohou výrazně přispět k efektivitě pracovních týmů. Setkání pracovního týmu často vyvolávají negativní reakce, zejména pokud jsou svolávána bez jasně definovaného cíle a efektivní struktury. Níže jsou uvedeny některé možné příčiny a rady, jak zlepšit setkání pracovního týmu:

- Pokud účel setkání není jasný nebo je neefektivní, zaměstnanci mohou cítit, že setkání je zbytečné – nedostatečný cíl
- Nesystémová příprava nebo absence potřebných informací může vést k nesměrovaným diskusím – nedostatečná příprava

- Pokud se setkání týká otázek, které by bylo efektivnější řešit individuálně, může to vést k frustraci – nekonzistence s potřebami zaměstnanců

Porady mohou být efektivní, jsou-li dobře organizovány. Níže je uvedeno několik bodů, které jsou důležité při poradě:

- Účast na poradách může zaměstnancům pomoci lépe si uvědomit své postavení v rámci pracovního kolektivu a celé organizace.
- Porady poskytují prostor pro vytvoření týmu a upevnění ducha spolupráce mezi manažery a členy pracovních skupin.
- Manažer může v rámci porad projevit své schopnosti, vybudovat si autoritu a posílit své postavení. Zaměstnanci jsou motivováni, pokud věří v kompetence a odbornost svého manažera.
- Porady jsou ideálním prostředím pro prezentaci cílů týmu a způsobů, jak je dosáhnout. Poskytují podnět kolektivu ke konkrétním a závazným cílům.
- Účastníci porad se mohou cítit odpovědní za rozhodnutí, která jsou přijata. To může posílit jejich osobní angažovanost.
- Porady jako prostředek synergie umožňují zaměstnancům sdílet své zkušenosti, znalosti a talenty. Tým pracuje kreativněji a efektivněji díky kombinaci individuálních příspěvků.

Dobře organizovaná porada může přispět k celkovému zlepšení pracovního prostředí a dosažení efektivní spolupráce v rámci organizace. (Veber, 2011)

Interní školící programy

Interní školící programy (například úvodní školení) slouží k objasňování a projednávání cílů firmy. Jde o seznámení s cílem firmy od manažerů pro podřízené.

Sportovní a společenské akce, večírky

Akce a večírky slouží ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, a zaměstnanci se také seznamují s vedením firmy. Tyto akce jsou dost finančně náročné a je důležité je pečlivě naplánovat, aby splnili svůj účel.

Písemná

Písemná komunikace hraje významnou roli v životě každého. Výhodou této komunikace je možnost archivace a následné kontroly. Mezi nejpoužívanější dokumenty uvnitř podniku patří firemní noviny a časopisy (kromě důležitých informací zveřejňují také informace o životě v podniku – jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců, poděkování zaměstnancům, kteří odcházejí), nástěnky (uchovávání důležitých informací

s dlouhou platností pro zaměstnance) a záznamy z porady (napomáhají chápat proč jsou jednotlivá rozhodnutí důležitá, pomáhají se vyvarovat stejným chybám). (Jiří Fiedler, 2012)

Elektronická

Elektronická komunikace je v posledních letech nepostradatelnou formou komunikace. Hlavní důvod byla pandemie Covid-19 a přechod na práci z domova. Ve firmách se proces zavádění nových moderních informačních technologií zrychlil a jsou pravidelně využívány různé komunikační platformy. Elektronickou komunikaci rozdělujeme podle připojení k síti na vnější (internet) a vnitřní (intranet).

Mezi výhody elektronické komunikace patří rychlost a efektivnost na velké vzdálenosti s nízkými náklady. Umožňuje hromadné doručení operativních zpráv více subjektům současně. Přenáší zprávy a datové soubory v digitální podobě, což umožňuje snadné zpracování příjemcem. Poskytuje platformu pro elektronické diskuse, buď písemné nebo vizuální a zvukové. (Jiří Fiedler, 2012)

Elektronická komunikace sice nabízí rychlost a efektivitu, ale nese i několik negativních aspektů. Příkladem může být fyzická nepřítomnost, což ovlivňuje důvěru hlavně v obchodních a bankovních transakcích. Budování dlouhodobých partnerských vztahů vychází z osobních setkání. Tuto formu není možné nahradit elektronickou komunikací. Přesnost a interpretaci sdělení ovlivňuje výraz tváře, intonace hlasu a gesta, a to při přenosu zpráv chybí. Jedním z dalších problémů elektronické komunikace může být i zahlcení manažerů množstvím elektronických zpráv. Při možnosti komunikace e-mailem se může stát, že manažeři budou přehlceni interní korespondencí. Následně to může vést k narušení pracovního náplně, protože manažeři jsou povinni na tyto zprávy reagovat a nedostanou se už k potřebné práci, pro kterou byli přijati. (Veber, 2011)

Intranet

Privátní internetový systém využívaný pro vnitropodnikovou komunikaci se nazývá intranet. Intranet se stále častěji využívá pro poskytování různých nástrojů a aplikací, které usnadňují práci ve skupinách, organizaci telekonferencí, správu firemních adresářů, řízení prodeje, a tak dále. Umožňuje spolupráci zaměstnanců na klíčových projektech. To může vést ke vzniku nových nápadů v oblasti managementu, produktivity a dalších firemních záležitostech.

Využití intranetu ve firmě:

- Publikování cílů, záměrů, hodnot, poslání, vizí a nových zpráv firmy se zaměstnanci
- Ukládání a sdílení souborů

- Zaznamenávání pracovní doby a její následné měření
- Sjednávání a pořádání schůzek, nastavení připomínky těchto schůzek
- Plánování a zprostředkovávání práce na různých projektech
- Neformální chaty

Pokud je část intranetu zpřístupněna pro komunikaci s veřejnosti nebo zákazníkům, tato část se stává extranetem. (Štráfelda, 2025)

Microsoft Teams

V posledních letech se jedná o nejpoužívanější platformu pro komunikaci v digitálním prostředí. Microsoft Teams je firemní platforma, která poskytuje firmě následující benefity:

- Komunikace přes chat
- Pořádání videohovorů schůzek a videohovorů
- Datové úložiště a sdílení souborů
- Flexibilní místo a čas práce
- Sjednávání a pořádání online schůzek, nastavení připomínky těchto schůzek v kalendáři

Microsoft Teams neumožňuje publikovat firemní zprávy, posílat emaily nebo měnit vzhled aplikace. (Dolejš, 2025)

Sídlení souborů

SharePoint je webová platforma, která integruje různé funkce a umožňuje spolupráci mezi týmy. Poskytuje pomoc při práci a ukládání firemních dokumentů. Dříve sloužil především jako úložiště dokumentů, seznamů úkolů a plánů. V současnosti umožňuje pokročilé úpravy orientované na obchodní procesy. (Alza, 2024)

Google drive je webové úložiště dat provozované společností Google. Využívá technologie umělé inteligence a všichni uživatelé vidí, co je potřebné a jaké změny byly provedeny v úložišti i jiných online souborech v daný čas, kdy byla změna provedena. (IT slovník.cz, 2025)

E-mail

Slovo "e-mail" vzniklo spojením dvou anglických slov „electronic“ a „mail“, což znamená elektronická pošta. Jako elektronický ekvivalent běžné pošty umožňuje e-mail odesílat a přijímat textové zprávy, ale také různé datové soubory, včetně grafiky, hudby a tabulek. Mezi bezkonkurenční výhody e-mailu patří rychlost přenosu, kdy příjemce obdrží odeslaný e-mail během několika sekund odeslání. Tato služba není zpoplatněna.

Mezi hlavní nevýhody e-mailu patří vystavení tzv. spamu, což je nevyžádaná pošta, a závislost na připojení k internetu. Další důležitou nevýhodou je rychlost zpětné vazby, že se nedostaví včas nebo vůbec. (Jak na internet, 2025)

Freelo

Freelo je online aplikace zaměřená na usnadnění řízení projektů a zvýšení efektivity pro podnikatele a firmy. SaaS (Software as a Service) aplikace poskytují uživatelům přístup k softwaru prostřednictvím internetu, často na základě předplatného, a umožňují flexibilní a snadnou správu projektů a úkolů online.

Freelo nabízí širokou škálu funkcí, které usnadňují práci s projekty a zlepšují efektivitu týmu. Mezi hlavní funkce patří:

1. Umožňuje vytvářet projekty a sledovat jejich průběh. Poskytuje přehled o úkolech a aktivitách spojených s každým projektem.
2. Umožňuje vytvářet seznamy úkolů, přiřazovat je členům týmu a sledovat jejich dokončení. Napomáhá k jednoduššímu plánování a organizace práce.
3. Poskytuje prostor pro komunikaci a diskuse mezi členy týmu. Týmová komunikace může probíhat přímo v rámci jednotlivých úkolů či projektů.
4. Slouží k plánování a sledování termínů a událostí spojených s projekty. Pomáhá předejít termínovým kolizím a udržuje tým dobře informovaným.
5. Zaznamenává časovou náročnost práce na projektech, sleduje náklady a porovnává je s rozpočtem. Poskytuje přehled o finančním stavu projektů.

Díky těmto funkcím mohou uživatelé lépe plánovat, řídit a monitorovat své projekty, a to jak z organizačního, tak finančního hlediska. (Freelo, 2025)

Telefon

Telefonování je běžným způsobem ústní komunikace. Při telefonování se pracuje s tónem hlasu. Mimika a gesta se k příjemci nedostanou. Z celé škály neverbální komunikace se uplatňuje paralingvistika. Paralingvistika zahrnuje hlasitost a intonace hlasu, rychlost a plynulost mluvení, správná výslovnost a chyby v řeči – nářečí, překřikování, nedokončování vět atd.

Pro telefonickou komunikaci je náročnější na vzájemnou komunikaci, ale obecně se dodržují stejné zásady jako pro běžnou mluvenou komunikaci. Výhodou telefonování je spontánnost, časová i geografická flexibilita a okamžitá odpověď. Nevýhodou jsou variabilní náklady a omezené sociální podněty. (Veber, 2011)

Videokonference

Videokonference je moderní komunikační prostředek v současné době po pandemii COVID19 využíván stále více. Využívá se pro běžnou komunikaci v soukromé i pracovní sféře. Tento prostředek spojuje lidi v reálném čase napříč světem. Tuto formu komunikace umožňují aplikace například Skype od Microsoft, FaceTime od Apple, WhatsApp atd. (Videokonference bezpečně, 2024)

Sociální sítě

Sociální sítě jsou online služba, která na základě registrace umožní vytvořit profil uživatele či společnosti. Mezi sociální sítě patří Facebook, Instagram, Twitter, YouTube a další. Především se využívá ke komunikaci, sdílení informací, fotografií, videa atd. s dalšími registrovanými uživateli. Zaměstnanci mohou sociální sítě využít nejen pro komunikaci, ale také jak blok pro sdílení informací. Naopak firmy či organizace využívají sociální sítě při žádosti o pracovní pozici. Personální oddělení společnosti může případné zájemce o pracovní pozici „lustrovat" skrze sociální sítě a na základě zjištěných údajů rozhodnout o přijetí či nepřijetí. (Internetem bezpečně, 2024)

3.3.2 Parametry pro posouzení úrovně komunikace

Rozdíly mezi komunikačními rovinami, druhy a styly komunikace jsou ovlivněny několika faktory, z nichž každý má vliv na charakter a průběh komunikace. Rozdíly jsou také ovlivněny kulturou, jazykem a kontextem dané situace. Komunikace není statickým jevem, a proto se mohou různé faktory kombinovat a měnit v závislosti na konkrétní situaci. Pro potřeby této diplomové práce byly vybrány ty parametry, které jsou dále hodnoceny v praktické části.

Včasnost

Rozhodující v mnoha situacích je okamžik, kdy dojde k předávání informací. Informace mohou být poskytovány s dostatečným předstihem, na poslední chvíli nebo pozdě. Včasnost je v komunikaci klíčová a je důležité, aby byli informace poskytovány s dostatečným předstihem. (Vymětal, 2008)

Racionálnost komunikace

Racionální komunikace se zaměřuje výhradně na rozumovou, racionální část komunikace a klade důraz na udržení diskuse nebo jednání v předem daných rámcích s cílem dosáhnout rychlé dohody. Racionální komunikace je často využívána v obchodním

prostředí, v právních jednáních nebo v situacích, kde je důležité dosáhnout rychlého a efektivního rozhodnutí na základě aktuálních informací. (Vymětal, 2008)

Emocionálnost komunikace

Emocionální komunikace hraje klíčovou roli v procesu sdílení informací mezi lidmi. Zabývá se především emocemi a pocity, například individuálním názorem na sdělení, pocity z partnera, emoční extrémy (křik, hysterie, pláč) atd. Emocionální komunikace je důležitým prvkem v mezilidských vztazích a ovlivňuje, jak jsou sdělení přijímána a interpretována. Efektivní emocionální komunikace zahrnuje schopnost adekvátně vyjadřovat a porozumět emocím, což může posílit vztahy a dosažení komunikačních cílů. (Vymětal, 2008)

Formální a neformální komunikace

Formální komunikace je strukturovaný typ komunikace, který je plánován, má stanovené cíle a obvykle probíhá v rámci organizovaného prostředí. Formální komunikace hraje důležitou roli v profesním prostředí, a její strukturovaný přístup může přispět k efektivnímu dosahování stanovených cílů.

Neformální komunikace představuje méně strukturovanou a spontánní formu komunikace, která není vázána za předem stanovených podmínek. Neformální komunikace může být klíčovým prvkem každodenní interakce, ačkoliv organizace a pracovní prostředí mohou vyžadovat určitou rovnováhu mezi formální a neformální komunikací pro dosažení efektivity a dobrých mezilidských vztahů. (Vymětal, 2008)

Srozumitelnost

Srozumitelnost je důležitá pro efektivní komunikaci. Fakta a argumenty jsou užitečná pouze tehdy, když jim posluchač dokáže porozumět a zapamatovat si je. Níže jsou uvedené body, jak docílit srozumitelnosti komunikace:

- Zřetelná výslovnost slov, jasná artikulace
- Správný Tón a Intonace, změna tónu a intonace může zdůraznit klíčová slova a výrazy.
- Rychlost – při rychlém tempu předávání informace ztěžuje porozumění
- Pauzy pro dýchání a zpracování předávané informace
- Vynechat hovorové zkratky, přizpůsobit jazyk posluchačům
- Udržovat oční kontakt s posluchači
- Využívání Příběhů a Příkladů

Důkladná příprava a procvičení mluveného projevu může výrazně zvýšit jeho srozumitelnost a plynulost. (Vymětal, 2008)

Kolektivní komunikace

Kolektivní komunikace je forma komunikace, která probíhá mezi skupinou lidí nebo mezi jednotlivcem a skupinou. Může zahrnovat různé kanály, jako jsou setkání, diskuse, online platformy a další způsoby, jakým lidé sdílejí informace, názory a rozhodnutí. Cílem je dosáhnout společného porozumění nebo konsensu. Kolektivní komunikace se dělí následovně:

- Interpersonální – odehrává se mezi dvěma jednotlivci a zahrnuje různé formy jako jsou dialogy, rozhovory nebo vyjednávání. Díky omezenému počtu účastníků je snazší získat zpětnou vazbu a dosáhnout vzájemného porozumění.
- Skupinová – hovor mezi více účastníků, který předává informace, názory a postoje. Tato forma komunikace může vést ke konfliktům. Dobře řízená skupinová komunikace může být velmi efektivní při řešení složitých problémů nebo diskutování o rozmanitých názorech.
- Masová – Přenos informací ze zpravodajských zdrojů nebo mluvčího na širší publikum. Prostředky masové komunikace zahrnují noviny, časopisy, knihy, rádio, televizi, internet a billboardy. Tato forma komunikace je jednosměrná a publikum má omezenou možnost okamžité zpětné vazby. (Vymětal, 2008)

Aktivní komunikace

Nejčastější formou aktivní komunikace je dialog. Dialog klade důraz na vzájemné porozumění, aktivní naslouchání a sdílení názorů. V dialogu jsou oba partneři považováni za rovnocenné účastníky, kteří mají své jedinečné perspektivy a příspěvky k tématu, které diskutují. Cílem aktivní komunikace je dosáhnout hlubšího porozumění, nalézt společné body, respektovat rozdíly a společně hledat pravdu nebo vhodné řešení. Dialog může být konstruktivním prostředím pro výměnu názorů a přispívání k obohacení myšlení všech zúčastněných stran. V profesionálním a osobním kontextu může dialog sloužit k rozvoji vztahů, řešení konfliktů, inovativnímu myšlení a společnému hledání optimálních řešení. Je důležité, aby oba účastníci dialogu projevovali otevřenost, respekt a ochotu naslouchat, což přispívá k vytváření kvalitního a produktivního dialogu. (Vymětal, 2008)

Asertivní komunikace

Asertivita je klíčovým prvkem pozitivní komunikace a mezilidských vztahů. Je to schopnost vyjadřovat své myšlenky, pocity a potřeby jasně a sebejistě, aniž by se narušovala

práva a hranice ostatních lidí. Asertivní komunikace zahrnuje respektování vlastních práv a zároveň respektování práv ostatních. Mezi základní asertivní techniky dle Vymětala patří:

- Obehraná gramofonová deska – opakování sdělení bez nervozity a bez ústupku. Uplatňuje se proti manipulaci.
- Technika otevřených dveří – rozlišení pravdy (vyjádření souhlasu) a lži (ponechání bez reakce). Uplatňuje se proti kritice
- Souhlas s oprávněnou kritikou – racionální kritika je investice do budoucna (na agresivní kritiku nebo polopravdu se nereaguje)
- Dotazování na nedostatky – zjišťování důvodů kritiky
- Zvládnutí negativní kritiky – učení se přijímat kritiku
- Sebeotevření – umění říct nesouhlas
- Umění si říct o laskavost – učení se říct si o pochvalu, pokud je dotyčný postrádá

(Vymětal, 2008)

Jednosměrná a dvousměrná komunikace

Rozdíl mezi jednosměrnou a dvousměrnou komunikací je ve zpětné vazbě. U jednosměrné komunikace se neočekává zpětná vazba a posluchači nemají možnost diskuse. Ve dvousměrné komunikaci se střídají role mluvčího a posluchače.

3.3.3 Manažerská komunikace

Historie vývoje manažerských rolí v organizacích ukazuje na postupné oddělování funkcí vlastníka a manažera. Podniky se rozrůstali a byla potřeba efektivnějšího řízení. V původních rodinných podnicích zastával vlastník roli jak vlastníka, tak i manažera a zaměstnance. S růstem podniků začaly tyto role postupně divergovat.

Dnes jsou manažeři považováni za klíčové činitele úspěchu organizace. Moderní management klade důraz na specifické role manažerů, kteří vykonávají řídicí činnosti a kontrolují pracovní činnosti v organizaci. Manažeři jsou rozděleni do tří úrovní: vrcholový management, střední management a prvoliniový management. Každá tato úroveň má určitou odpovědnost.

Náplň práce manažera se skládá z těchto rysů: Rozhodování, plánování, organizování a zpětná kontrola, komunikování, řízení a vedení kariéry, být vizionářem, umět porozumět strategickému řízení, komplexní pohled, neustálé učení se nových věcí, trvale zvyšování produktivity práce. (Veber, 2011)

Vnitřní komunikace v organizaci hraje klíčovou roli při podněcování a aktivizaci pracovníků k plnění stanovených úkolů. Úspěch manažera v této oblasti často závisí na jeho komunikačních dovednostech, přesvědčivosti argumentů a schopnosti motivovat tým.

Nejčastější typ manažerské komunikace je se svým podřízeným. Největším problémem je zadržování informací mezi nadřízenými, pro zachování iluze vlastní nepostradatelnosti. (Veber, 2011)

3.3.4 Komunikační bariéry

Komunikační bariéry představují překážky v komunikaci, které mohou omezovat úspěšné dorozumívání mezi odesílatelem a příjemcem. Tyto bariéry mohou vznikat z různých důvodů a mohou se objevovat na různých úrovních komunikace. Zde jsou některé typy komunikačních bariér:

1. Fyzické bariéry:
   - Fyzická vzdálenost mezi komunikujícími může vést k omezení využití neverbální komunikace a ztěžovat přímý kontakt.
   - Fyzický hluk v okolí, například zvuky strojů nebo rušná ulice, může ztěžovat slyšitelnost a porozumění.
2. Fyziologické bariéry:
   - Osoby s problémy ve sluchu nebo řeči mohou mít obtíže s dorozumíváním nebo se stát nepochopenými.
   - Lidé se zrakovými obtížemi mohou mít omezenou schopnost zachytit neverbální signály a vizuální komunikační prostředky.
3. Psychologické bariéry:
   - Osobní předsudky nebo stereotypy mohou ovlivnit vnímání a interpretaci informací.
   - Strach, stres nebo nedostatek sebedůvěry mohou negativně ovlivnit komunikační schopnosti.
4. Sémantické bariéry:
   - Používání odlišného jazyka může ztěžovat dorozumívání.
   - Chybějící nebo nejednoznačné definice mohou vést k nedorozumění.
5. Sociokulturní bariéry:
   - Různé kulturní kontexty mohou vést k nedorozumění nebo konfliktům.

- Různé společenské nebo profesní normy mohou ovlivnit způsob, jakým jednotlivci komunikují.

Řešení komunikačních bariér vyžaduje porozumění těmto faktorům a snahu je překonat pomocí jasné, přesné a ohleduplné komunikace. (Veber, 2011)

4 Vlastní práce

Cílem praktické části diplomové práce bylo ověřit teoretické poznatky a posoudit jejich fungování či nefungování ve vybrané nadnárodní finanční organizaci. Práce se zaměřuje na princip komunikace vedoucích pracovníků a způsob předávání informací mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními v rámci této společnosti.

Samotný výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření vytvořeného v aplikaci LimeSurvey. Byly zde vytvořeny dvojrozměrné oblasti zkoumané úrovně komunikace. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům společnosti prostřednictvím e-mailu. E-mailová komunikace představuje jeden z hlavních kanálů komunikace ve vybrané finanční organizaci. Pro dosažení požadovaných výsledků u jednotlivých zkoumaných dvourozměrných oblastí byl proveden strukturovaný rozhovor s manažerem, který se současně věnuje profesionálnímu koučinku a s kolegyní z řízení lidských zdrojů.

Výsledky z dotazníkového šetření byly zaneseny do tabulek. Cílem bylo ověřit, zda požadované výsledky jsou v souladu se skutečností. Oblasti, ve kterých dochází k rozporu s požadavky, byl analyzován možný důvod a navrženo opatření k dosažení požadované úrovně.

4.1 Představení finanční organizace

4.1.1 Struktura společnosti

Vybraná finanční organizace působí v několika zemích a uplatňuje mezinárodní postupy a systém řízení. Finanční organizace je vedena jako akciová společnost. Hlavní snahou organizace je vytvoření udržitelné hodnoty pro společnost, zákazníky, pracovníky, akcionáře a země, ve kterých působí.

Akciová společnost je právnická osoba, která má charakter obchodní společnosti. Jejím statutárním zástupcem je volené představenstvo, nebo též statutární ředitel. To znamená, že výkonnou moc v akciové společnosti zastává představenstvo, které je voleno valnou hromadou akcionářů. Valná hromada je shromáždění všech akcionářů, tedy vlastníků, a je nejvyšším orgánem akciové společnosti.

Představenstvo má na starosti vedení společnosti a zastupuje ji ve všech záležitostech. Členy představenstva mohou být fyzické i právnické osoby. Jejich volba či odvolání probíhá na valné hromadě akcionářů, kteří mají právo rozhodovat o klíčových otázkách týkajících se společnosti. Představenstvo je statutárním orgánem, který má za úkol řídit společnost v době

mezi valnými hromadami. Jeho hlavní funkcí je provádění operativního rozhodování a řízení společnosti. Mezi jeho povinnosti patří také vedení účetnictví a zajištění běžného chodu podniku.

Statutární ředitel je jedním z členů představenstva a má zodpovědnost za běžný chod firmy a za plnění strategie stanovené představenstvem a valnou hromadou. Jeho role a pravomoci jsou upraveny stanovami společnosti a právními předpisy. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2025)

4.1.2 Komunikace v rámci společnosti

Komunikace mezi organizací a potencionálními zákazníky

Pro všechny finanční organizace je klíčová komunikace se zákazníky. Zástupci společnosti přistupují k zákazníkům vstřícně, naslouchají jejich potřebám a zároveň decentně sdělují své odborné znalosti a názory na danou problematiku a řešení. Cílem je navázat kontakt se zákazníkem a získat informace, které by mohly poskytnout společnosti výhodu v konkurenci a pomoci tak získat celou zakázku. Pro potencionálního zákazníka je důležité, že komunikují s odborníkem, který jim věnuje svůj čas. V případě potřeby se s ním mohou v budoucnu opět spojit. Ideálním výsledkem je získání zákazníkovy důvěry v takové míře, že se vrátí a nejčastěji přivede i další klienty.

Osobní setkání

Na úplném začátku je důležitý osobní kontakt, kde si společně se zákazníkem vymění potřebné informace a kontakt. Následnou komunikace může poté probíhat již neosobní formou. Další osobní setkání může proběhnout při jednání o cenové nabídce nebo při uzavírání smlouvy. V dnešní době většina klientů dává přednost spíše neosobnímu jednání.

Neosobní setkání

K neosobnímu setkání s klienty, organizace nejčastější využívá distribuční cesty prostřednictvím telefonu, e-mailu a přes sociální sítě (zejména aplikace Teams). Pro jednání o cenové nabídce a úpravu smlouvy se nejčastěji využívá aplikace Teams, kdy je možné prostřednictvím videohovoru dojednat podmínky. Prostřednictvím e-mailu jsou posílány především dokumenty. Pokud má klient elektronický podpis, je možné i touto cestou uzavřít smlouvu. V některých specifických případech je možné smlouvu uzavřít i první transakcí.

Komunikace mezi týmy v rámci organizace

Ve finanční sféře je důležitá správná, věcná a včasná komunikace nejen mezi organizací a zákazníkem, ale v rámci týmů organizace. Každý tým má na starost a spravuje určitou část práce. Důležitá je proto rychlá efektivní komunikace mezi jednotlivými týmy. Nejčastější forma je prostřednictvím e-mailu pro předávání dokumentů, telefonů a aplikace Teams pro videokonference.

Finanční organizace patří mezi jednu z největších organizací svého druhu u nás. V České republice je v této organizaci zaměstnáno přes 3000 zaměstnanců, ve světě pak přes 78 000 zaměstnanců. V tomto množství je opravdu těžké zajistit, aby se všichni zaměstnanci znali, ale díky aplikaci Teams, intranetu a extranetu je možné kolegy vyhledat a spojit se s nimi. Osobní kontakt je možné navázat i na různých firemních akcí – vánoční večírek, sportovní akce, a různé charitativní události atd. V rámci jednoho týmu i ke svému přímému manažerovi si zaměstnanci mezi sebou tykají a oslovují se jmény i přes to, že dochází často k obměňování týmu. Osobní vztahy se upevňují každoročně také týmovým výletem. Mezi dvěma týmy je možné navázat kontakt na pracovišti nebo neosobní variantou (telefon, aplikace Teams, e-mail).

V Organizaci jako celku panuje převážně přátelská atmosféra, kde všichni zaměstnanci společně komunikují, podporují se a navzájem si pomáhají. Mnoho informací je sdíleno během neformálních setkání, jako jsou obědy, náhodná setkání na chodbě nebo při kávě.

Druhy porad v organizaci:

- Týmová porada – v rámci týmu probíhá každý týden v přesně stanoveném čase porada – statut, kterou vede team leader daného týmu. Kolegové se navzájem informují o novinkách, projektech týmu a provozních problémech. Porada probíhá prostřednictvím aplikace Teams. Pokud jsou sdělovány velmi závažné informace účastní se těchto porad i manažer týmu.
- Manažer – team leader – manažer má pravidelně poradu také s team leadrem pro předání informací, řešení projektů a provozních problémů.
- Manažeři mezi týmy – předávání informací o jednotlivých týmech a spolupráce na různých projektech.
- Manažeři se svými nadřízenými

Komunikace mezi řídícími pracovníky a řadovými zaměstnanci

Komunikace mezi řídícími pracovníky a řadovými zaměstnanci probíhá spíše neosobní formou. Nejčastěji prostřednictvím e-mailu, aplikace Teams a zřídka přes telefon anebo osobním setkání. Nejčastější druhy setkání ve vybrané organizaci mezi řídícími pracovníky a řadovými zaměstnanci:

- **E-mail:** vnitřní předpisy a nařízení jsou rozesílány prostřednictvím e-mailu. Novinky v chodu organizace a akce jsou předávány prostřednictvím newsletterů. Touto formou se předávají velmi závažné, závažné i méně závažné informace.
- **Aplikace Teams:** touto formou se nejčastěji pořádají porady formou videokonference přes aplikaci Teams v pravidelný den a čas. Řídící pracovníci sdělují novinky, pracují na projektech a upozorňují na nová nařízení. Většinou se touto formou předávají velmi urgentní a závažné informace.
- **Telefon**: zaměstnanci mají k dispozici služební telefony, a většinou touto cestou sdělují velmi urgentní informace.
- **Osobní setkání:** každý rok probíhá osobní schůzka face-to-face pro hodnocení každého zaměstnance se svým manažerem. Na této individuální schůzce proběhne hodnocení za uplynulý rok každého zaměstnance separátně. Následně si zaměstnanci stanoví další cíle a úkoly pro další rok. Zaměstnanci mají také možnost hodnotit svého manažera. Schůzka může proběhnout i online formou, ale spíše se upřednostňuje osobní setkání. Mezi další formy osobního setkání patří společný oběd, káva, setkání na chodbě atd.

4.2 Dotazníkové šetření

Tato část práce zkoumá aktuální stav komunikace v řízení ve vybrané finanční organizaci a prezentuje výsledky dotazníkového šetření, které slouží jako podklad pro zlepšení komunikačních strategií a procesů, s cílem zvýšit efektivitu a úspěšnost řízení.

4.2.1 Metodika dotazníkového šetření

Metodika je zpracovaná dle metodiky vedoucího práce. Pro dosažení hlavního cíle práce, tj. zjistit úroveň komunikace řídících pracovníků v procesu řízení, byly realizovány následující kroky:

1) Při tvorbě dotazníku je nejprve nutné stanovit parametry, podle kterých bude úroveň komunikace posuzována

Parametry:

a) Včasnost (velmi pozdě – pozdě – spíše pozdě – spíše včas – včas – s předstihem).

b) Formálnost/ Neformálnost (říká se – kolega říkal – vedoucí naznačil v určité situaci – vedoucí oznámil v určité situaci – vedoucí probral na poradě – zápis z porady).

c) Racionálnost (pouze emoce – emoce převládají – racionalita mírně převládá – racionalita převládá – pouze racionalita).

d) Srozumitelnost (zcela srozumitelně – nesrozumitelně – spíše nesrozumitelně – spíše srozumitelně – srozumitelně – zcela srozumitelně).

e) Kolektivnost (nekomunikuje s týmem – vedoucí pouze naznačí našemu týmu na pracovišti – vedoucí přímo sdělí našemu týmu na pracovišti – formou diskuse s vybraným členem týmu na pracovišti – formou diskuse na poradě – formou zpracované prezentace a následné diskuse s týmem na poradě).

f) Aktivní/pasivní (absolutní absence přímé a otevřené komunikace – převládá nepřímá a neotevřená komunikace – mírně převládá spíše nepřímá a neotevřená komunikace – mírně převládá spíše přímá a otevřená komunikace – převládá přímá a otevřená komunikace – zcela přímá a otevřená komunikace).

g) Asertivita/manipulace (nečestná cesta, výhružky na mou osobu, prvky manipulace, neúcta k partnerovi v komunikaci, převládá neúcta k partnerovi v komunikaci – převládá úcta k partnerovi v komunikaci – s úctou k partnerovi v komunikaci – s vysokou sebeúctou k partnerovi v komunikaci).

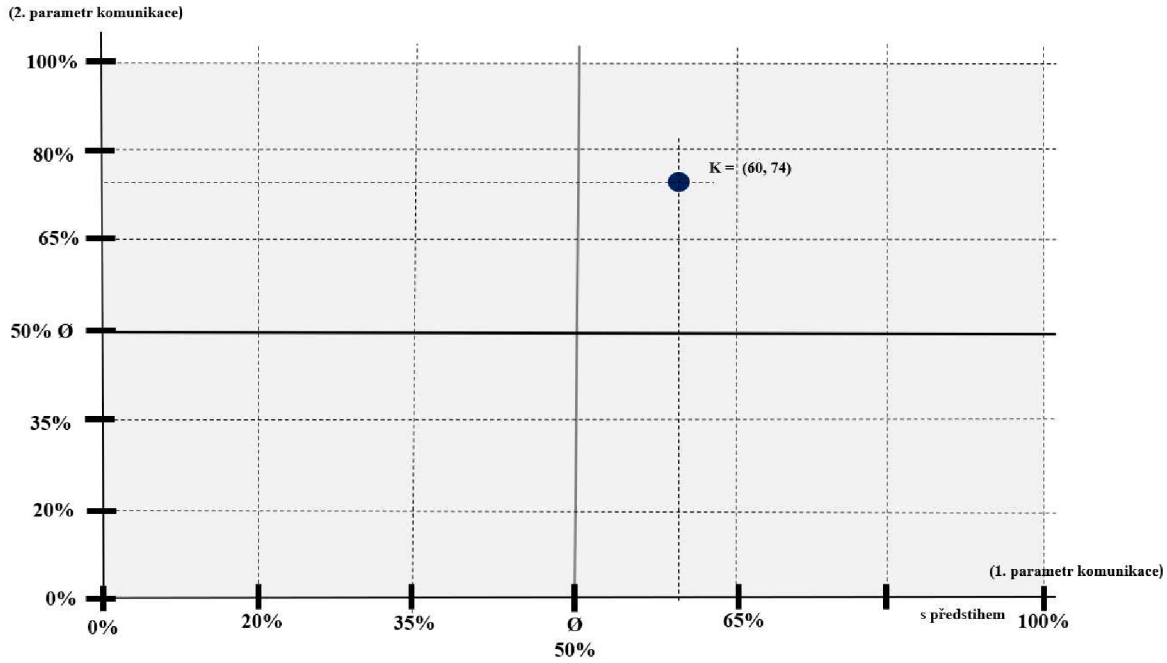
h) Jednosměrnost/dvousměrnost (hromadně bez možnosti vyjádřit se – osobně bez možnosti vyjádřit se – osobně s minimální možností vyjádřit se – osobně s částečnou možností vyjádřit se – osobně s možností vyjádřit se – osobně, formou diskuse).

i) Osobní/ elektronická (sociální sítě, intranet – elektronickou formou jednosměrně – elektronickou formou se zpětnou vazbou – telefonicky – osobně na pracovišti – formou diskuse na poradě).

2) Každý parametr byl hodnocen pomocí šesti bodové škály, která vyjadřuje vhodnost jednotlivých parametrů v procentním vyjádření.

3) Úroveň parametrů komunikace byla zjištěna prostřednictvím dotazníkového šetření.

4) Hodnoty jednotlivých parametrů získaného dotazníkového šetření byly zaznamenány do dvojrozměrných schémat na základě kombinací dvou různých parametrů. Obrázek níže je uveden pro příklad. Bod K představuje zobrazení komunikace dle získaných hodnot souřadnic.



Obrázek 3:Příklad určení souřadnic parametrů dle získaných hodnot, zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé hodnoty pro odpovědi na otázky zájmového parametru jsou označeny HX_i pro osu x, HY_j pro osu y. Není stanovena hierarchie důležitosti jednotlivých odpovědí a hodnota je vypočítána jako aritmetický průměr hodnot odpovědí respondentů, jak pro osu x, tak pro osu y.

$$x = \frac{\sum_{i=1}^{n}(HX_i)}{n} \quad (1)$$

kde n je počet respondentů

$$y = \frac{\sum_{j=1}^{m}(HY_j)}{n} \quad (2)$$

kde n je počet respondentů

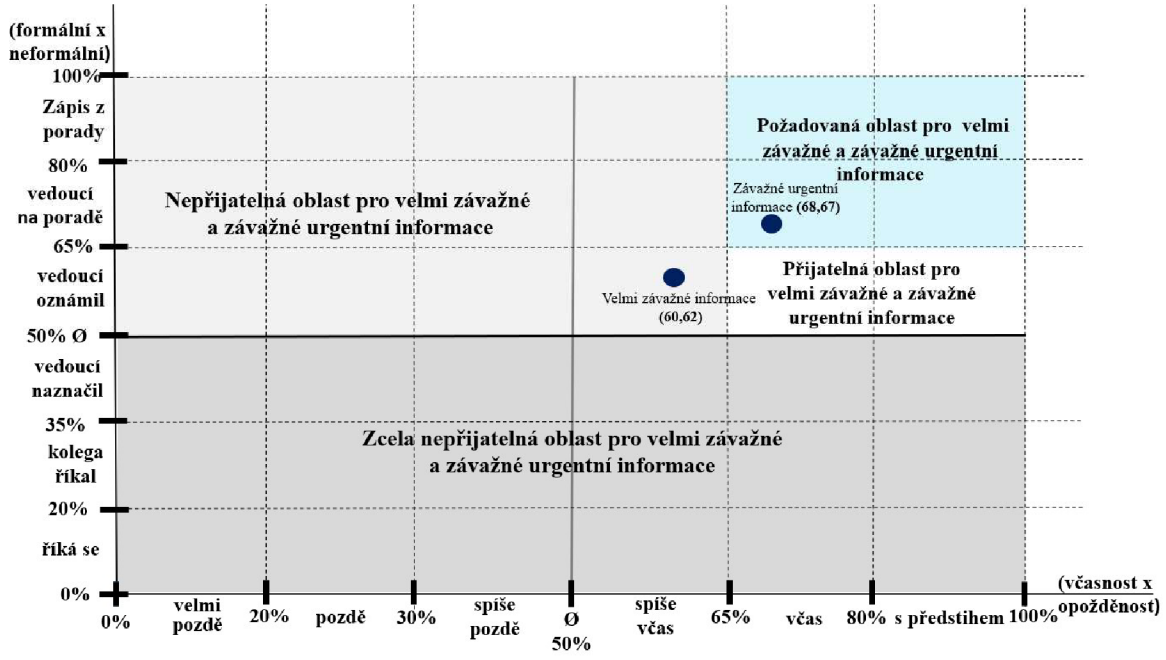
Příkladem jsou stanoveny hodnoty souřadnic kde x = 60 a y = 74. Podle těchto souřadnic můžeme úroveň zkoumané komunikace zanést do schématu.

5) Vytvořené dvojkombinace různých parametrů
   - Formálnost x včasnost
   - Formálnost x racionalita
   - Formálnost x srozumitelnost
   - Kolektivnost x včasnost
   - Kolektivnost x srozumitelnost
   - Osobní x aktivní/pasivní
   - Jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní
   - Jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce
   - Osobní/elektronická x včasnost
   - Osobní/elektronická x Srozumitelnost

Tyto vytvořené dvojkombinací byly následně vyhodnoceny dle odpovědí respondentů při komunikaci velmi závažných a závažných informací. Z hlediska včasnosti bude ještě rozlišena urgentnost komunikovaných sdělení.

6) Vytvoření požadovaných, přijatelných, nepřijatelných a zcela nepřijatelné oblastí úrovní komunikace.
   - Vytvoření daných oblastí je vysvětleno na dvojkombinaci formálnost x včasnost viz následující schéma.
   - Pro požadovanou oblast velmi závažných a závažných urgentních informací je stanovené minimum dosažené úrovně komunikace, 65 % na ose x (včasnost) a 65 % na ose y (formálnost).
   - Pro přijatelnou oblast velmi závažných a závažných urgentních informací je stanovené minimum dosažené úrovně komunikace, 65 % na ose x (včasnost) a 50 % na ose y (formálnost).

Stejným způsobem jsou definovány ostatní oblasti viz schéma. A stejným způsobem jsou definovány oblasti pro další uvedené dvojkombinace parametrů komunikace.



Obrázek 4: Příklad dvojkombinace pro formální/neformální komunikaci a včasnost komunikace, zdroj: Vlastní zpracování

7) Zjištěné hodnoty souřadnic posuzovaných dvojkombinací parametrů a definované oblasti umožnili posoudit vhodnost či nevhodnost úrovně dané kombinace komunikací.

Ve schématu jsou znázorněny hodnoty úrovně komunikace pro závažné urgentní informace a velmi závažné urgentní informace. Úroveň komunikace závažných urgentních informací (souřadnice 68,67) je možné hodnotit pozitivně, protože se nachází v požadované oblasti.

Úroveň komunikace velmi závažných urgentních informací (souřadnice 60,62) je nutné hodnotit negativně, protože se nachází v nepřijatelné oblasti především z hlediska včasnosti. Z hlediska formálnosti se nachází v přijatelné oblasti.

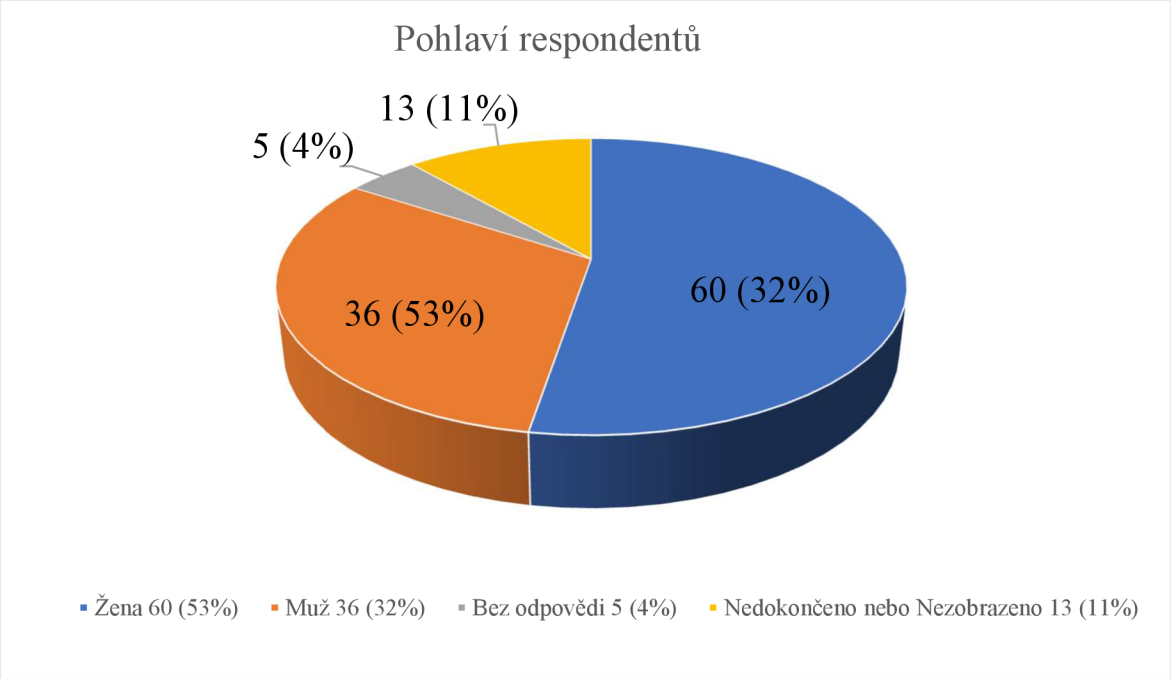
Základem správnosti výsledků je definování požadovaných oblastí a správné nastavení kombinací.

a) Komunikace informací na základě strategických rozhodnutí
b) Komunikace informací na základě operativních rozhodnutí
c) Požadavky důležitosti parametrů (včasnost, formálnost, atd)

4.2.2 Identifikační otázky

Z celkového počtu 114 respondentů odpovědělo 60 žen, což tvoří 53 % všech účastníků, a 36 mužů, což představuje 32 % respondentů. Tento poměr pohlaví odráží

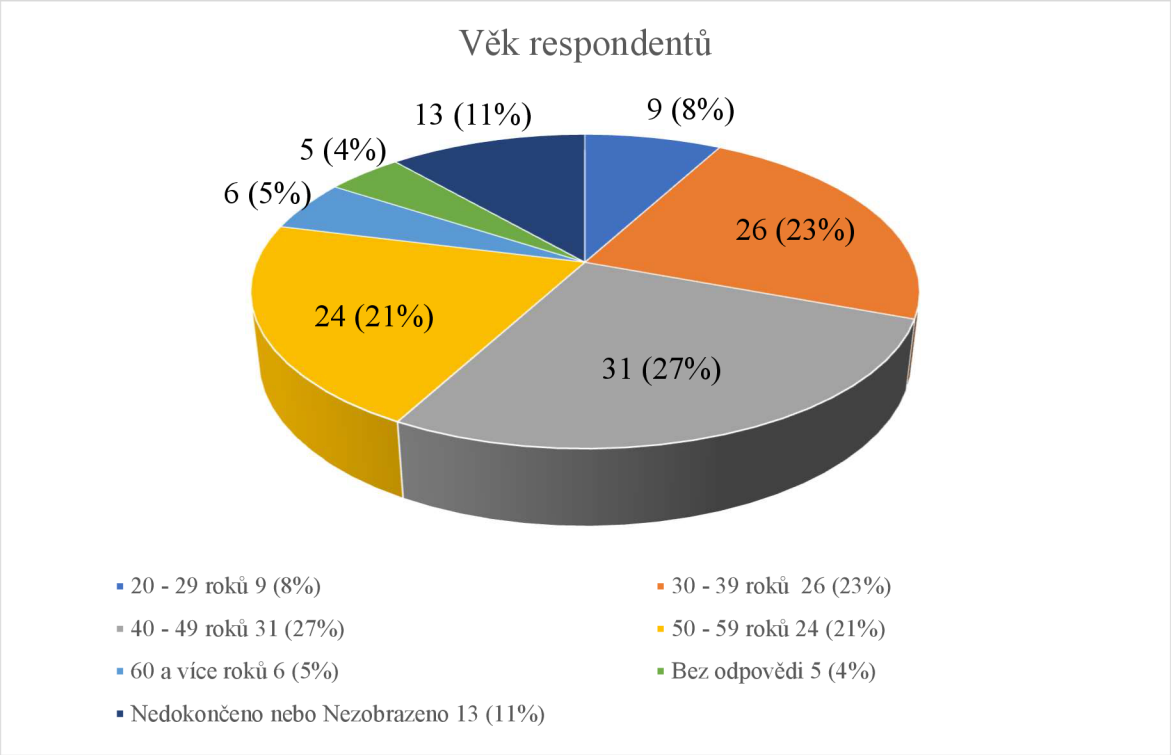
rozložení mezi muži a ženami ve vybrané finanční organizaci. Graf 1: Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní zpracování vizualizuje, že ženy tvoří většinu zaměstnanců, zatímco muži představují menší zastoupení, ale stále významnou část pracovní síly. Tento statistický přehled může poskytnout cenný pohled na genderovou diverzitu a být základem pro další analýzu. Například pokud jde o pracovní podmínky, kariérní růst nebo jiná relevantní témata týkající se genderových rozdílů na pracovišti. Pro přehlednější zobrazení v grafu, jsou hodnoty v procentech zaokrouhlená na celá čísla.



Graf 1: Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věk respondentů, zdroj: vlastní zpracování zobrazuje rozložení respondentů podle věku. Největší počet respondentů spadá do věkové kategorie 40–49 let, která činí 27 % všech účastníků. Následuje věková skupina 30-39 let s podílem 23 %, a poté skupina 50–59 let, která tvoří 21 %. Větší zastoupení střední a vyšší věkové kategorie může naznačovat stabilitu pracovního poměru a dlouhodobou zkušenost zaměstnanců, což je pro administrativní pozice často výhodné, protože dlouholetá praxe přispívá k efektivnosti a odbornosti pracovníků. Naopak významné zastoupení mladší věkové kategorie představuje poměrně dobrou atraktivitu pozic pro novou generaci. Výhodou této věkové kategorie je možnost využití nabytých znalostí mladších generací, vyšší flexibilita a ochota se učit novým věcem. To je velká výhoda v dynamických a rychle se měnících oborech. Mladí lidé často přicházejí

s novými perspektivami a nápady, které mohou obohatit firmu. Jsou často více otevřeni změnám, technologickým novinkám a jsou dobře obeznámeni s moderními nástroji a digitálními platformami. V dnešní době se mladí lidé často učí spolupracovat v týmech a mají zkušenosti s projektovým řízením a kolektivními aktivitami, což je užitečné pro týmovou práci v pracovním prostředí. Pro přehlednější zobrazení v grafu, jsou hodnoty v procentech zaokrouhlená na celá čísla.



Graf 2: Věk respondentů, zdroj: vlastní zpracování

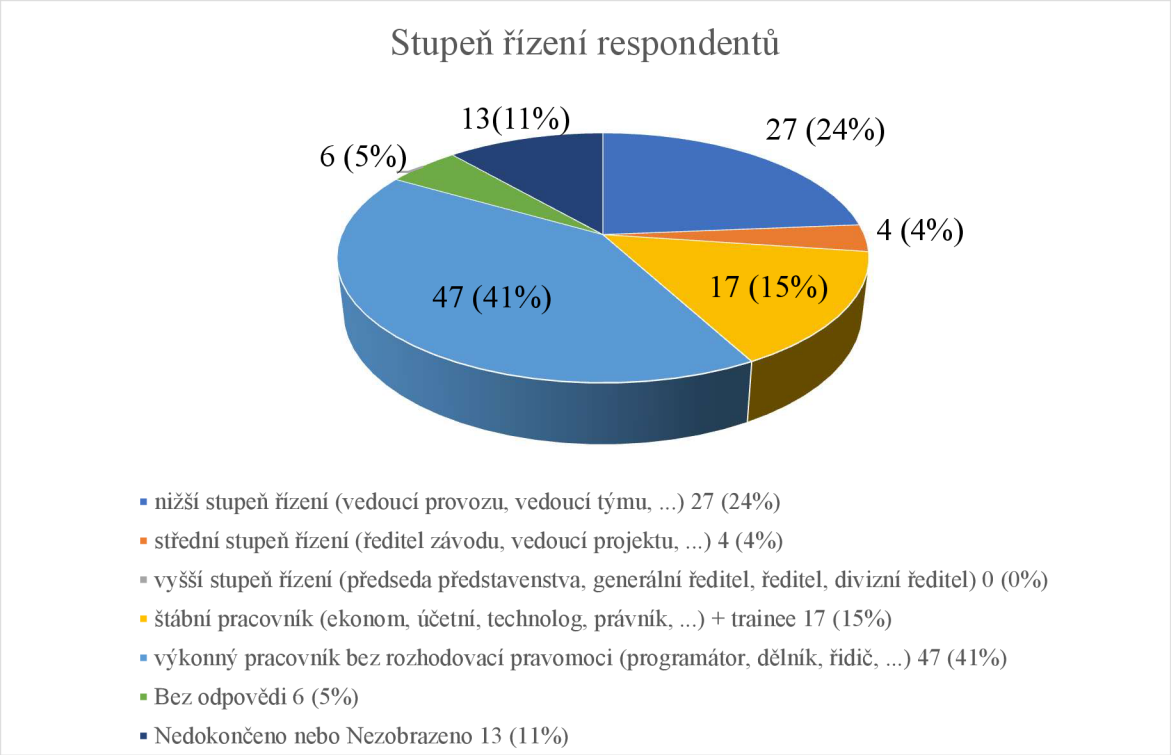
Zastávaný stupeň řízení je znázorněn v Graf 3: Stupeň řízení respondentů, zdroj: vlastní zpracování. Největší skupinu tvoří výkonní pracovníci, mezi které patří administrativní pracovníci, programátoři atd. Tato kategorie zahrnuje 47 respondentů, což představuje 41 % všech účastníků.

Druhým největším segmentem je nižší stupeň řízení, do kterého spadá 27 respondentů (24 %). Tento stupeň zahrnuje především vedoucí týmu (team leader).

Štábní pracovníci jsou další významnou skupinou respondentů. Celkem odpovědělo 17 štábních pracovníků (15 %). Do této skupiny patří ekonomové, účetní právníci, trainee a další. Nejmenší podíl respondentů tvoří střední stupeň řízení, který zahrnuje 3 respondenty (4 %). Tento stupeň řízení zahrnuje pozice jako vedoucí projektů.

Tato struktura zastávaných pozic ukazuje, že většina respondentů spadá do kategorie výkonných pracovníků. Organizace preferuje širší základnu pracovníků na nižších pozicích, která tvoří páteř jejich každodenního fungování a operativních činností. Malý podíl na vyšších pozicích může naznačovat stabilitu a kontinuitu vedení, což je výhodné pro zajištění dlouhodobého směřování organizace a její vize. Tato stabilita může rovněž signalizovat, že vedení je etablováno a že v organizaci neprobíhá častá fluktuace na vrcholových pozicích, což může přispívat k pocitu bezpečí a důvěry ze strany zaměstnanců.

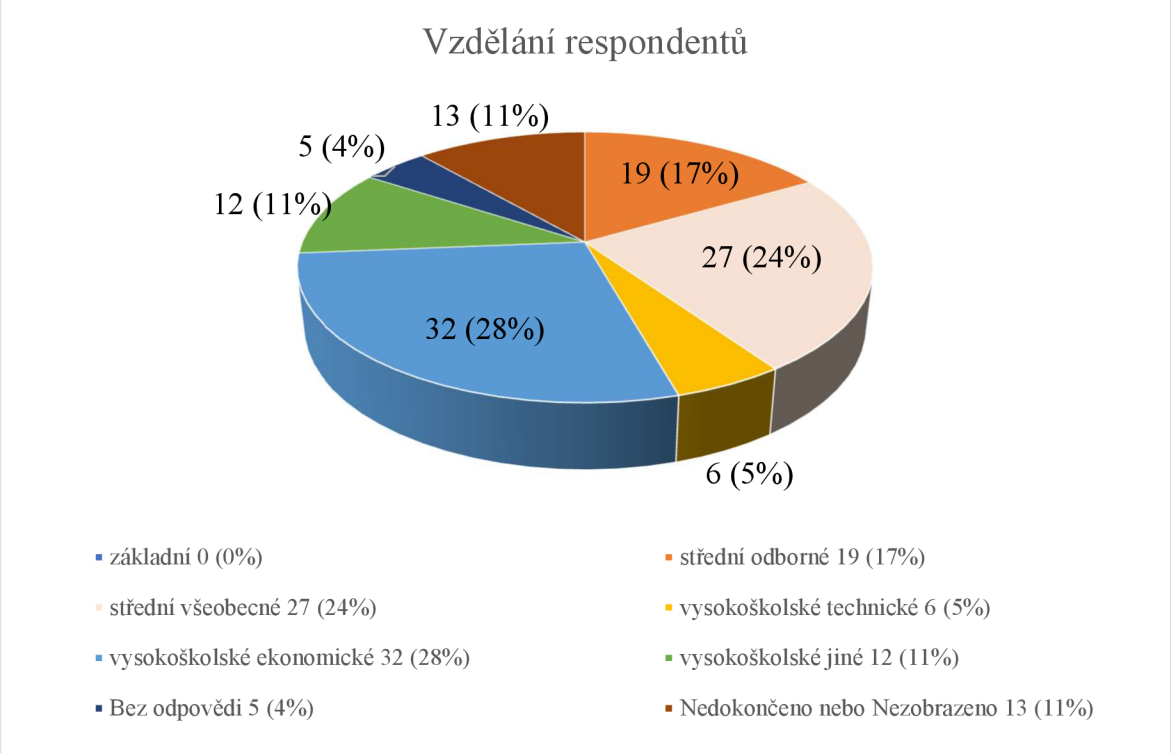
Na druhé straně, nižší a střední stupně řízení mohou sloužit jako mezistupeň pro kariérní postupy v rámci organizace. Mladší a začínající pracovníci mohou mít možnost v těchto středních a nižších pozicích sbírat zkušenosti, rozvíjet dovednosti v oblasti řízení a postupně se kvalifikovat pro vyšší role. Taková struktura umožňuje vytvoření cest pro profesní růst, což může zvyšovat motivaci zaměstnanců, kteří si uvědomují příležitosti pro kariérní postup a zodpovědnost, kterou mohou postupně získat.



Graf 3: Stupeň řízení respondentů, zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Vzdělání respondentů zobrazuje dosažené vzdělání respondentů. Z výsledků je zřejmé, že nejčastěji uváděnou úrovní je vzdělání vysokoškolské ekonomické, celkem 32 %, tedy 36 respondentů. Jelikož se jedná o organizaci zaměřující se na finanční sektor je skupina respondentů s ekonomickým vzděláním nejpočetnější. Následuje střední všeobecné

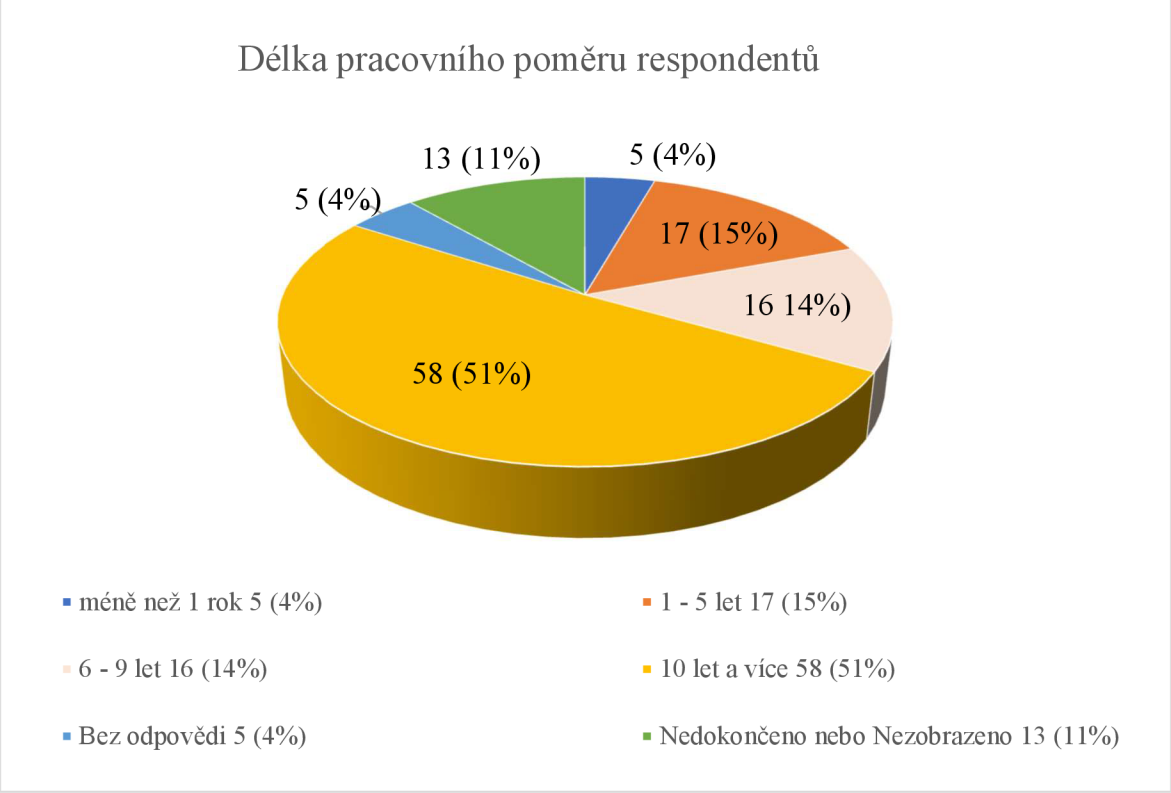
vzdělání, které uvedlo 31 respondentů (27 %). 19 % respondentů uvedlo střední odborné vzdělání, celkem 22 respondentů. Další stupně vzdělání jsou zobrazeny v grafu níže.



Graf 4: Vzdělání respondentů, zdroj: vlastní zpracování

Údaj, který poskytuje cenný pohled na loajalitu zaměstnanců v rámci společnosti, se týká délky jejich pracovního poměru. Z výsledků vyplývá, že 51 % respondentů pracuje ve společnosti déle než 10 let, což naznačuje vysokou úroveň loajality. Loajální zaměstnanci, kteří mají dlouhodobou zkušenost s organizací, jsou obvykle více produktivní. Mají lepší porozumění interním procesům a efektivněji vykonávají svou práci. Dlouhodobá pracovní zkušenost jim umožňuje rychleji reagovat na výzvy a zlepšovat výkon. Profesně starší zaměstnanci představují stabilní jádro pracovní síly, které má hluboké pochopení firemní kultury a vnitřních procesů.

Na druhé straně 15 % respondentů pracuje ve společnosti mezi rokem a 5 lety, což může být výhodné pro inovace a přizpůsobování se změnám na trhu. Noví zaměstnanci často přinášejí nové perspektivy, nápady a způsoby řešení problémů. Mají tendenci přicházet s čerstvým pohledem na věc, což může pomoci organizaci inovovat a adaptovat se na změny na trhu. Noví lidé mohou mít různé odborné dovednosti, vzdělání a pracovní zkušenosti, které mohou doplnit a rozšířit stávající kompetence týmu. Tyto kompetence vedou k lepší specializaci a širší paletě dovedností, které firma může využít k dosažení svých cílů.



Graf 5: Délka pracovního poměru, zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Pořadí důležitosti uvedených druhů komunikace

V této části dotazníkového šetření byl realizován proces, ve kterém respondenti hodnotili různé druhy komunikace podle jejich významu pro optimální podnikovou komunikaci. Hodnocení probíhalo na stupnici od 1 do 10, přičemž hodnota 1 označovala nejnižší význam a hodnota 10 nejvyšší. Každý respondent přidělil každé formě komunikace konkrétní hodnocení, které reflektovalo její důležitost v pracovním prostředí.

Zvolený přístup měl za cíl shromáždit cenné informace o preferencích a prioritách respondentů v oblasti komunikace, což je klíčové pro pochopení, jaké komunikační nástroje a metody jsou v organizaci považovány za nejefektivnější. Na základě těchto hodnocení bylo možné identifikovat, které formy komunikace jsou považovány za nezbytné pro úspěšnou a efektivní výměnu informací mezi zaměstnanci.

Díky následným analýzám shromážděných dat bylo možné podrobně vyhodnotit silné a slabé stránky v komunikačních procesech organizace. Tato zjištění posloužila jako základ pro návrh konkrétních opatření, která mají za cíl optimalizovat a zlepšit komunikační procesy v rámci společnosti. Taková zlepšení mohou vést k vyšší efektivitě práce, zlepšení pracovních vztahů a větší spokojenosti zaměstnanců, čímž pozitivně ovlivní celkovou atmosféru na pracovišti.

Formální stránka komunikace

Formálnost v organizaci je chápána jako míra oficiálnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace. Významnost formální komunikace odráží charakter organizace. Organizace klade velký důraz na dodržování interních norem, které stanovují způsob předávání informací uvnitř, komu jsou tyto informace určeny a jak tyto informace uchovat. Interní normy jsou klíčové pro zajištění transparentnosti a odpovědnosti v rámci organizace. Podle bodového hodnocení je formální stránka komunikace pro zaměstnance velmi důležitá, a to bez ohledu na délku pracovního poměru či pozici, kterou v organizaci zastávají. Téměř polovina respondentů (47 %) ohodnotila formální stránku komunikace jako významnou (7 a více bodů z 10).

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	0	0.00%
2	0	0.00%
3	1	0.88%
4	1	0.88%
5	11	9.65%
6	0	0.00%
7	11	9.65%
8	12	10.53%
9	13	11.40%
10	18	15.79%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 5: Formálnost v organizaci, zdroj: vlastí zpracování

Neformální stránka komunikace

Zaměstnanci považují neformální stránku komunikace za klíčovou pro dosažení optimální podnikové komunikace. 48 respondentů z celkového počtu 114 hodnotí neformální komunikaci jako významnou (hodnota 7 a více). Význam neformální stránky komunikace nejčastěji respondenti hodnotili 8 body z 10. Ačkoli je komunikace ve vybrané organizaci formálně nastavená, je stále důležité jednat se zaměstnanci i neformálně, aby se jim ukázal osobní zájem. Je rovněž nutné zvážit, který přístup bude v dané situaci nejefektivnější – pokud je potřeba rychle vyměnit informace a učinit rozhodnutí, neformální komunikace je v tomto případě efektivnější volbou.

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	0	0.00%
2	2	1.75%
3	3	2.63%
4	0	0.00%
5	9	7.89%
6	5	4.39%
7	10	8.77%
8	19	16.67%
9	11	9.65%
10	8	7.02%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 6: Neformální stránka, zdroj: vlastní zpracování

Včasnost komunikace

Další klíčový faktor pro dosažení optimální podnikové komunikace je včasnost získaných informací. Více jak polovina respondentů (62 %) hodnotila včasnost získané informace za významnou pro dosažení optimální podnikové komunikace. 33 respondentů (29 %) ohodnotilo včasnost nejvyšším počtem bodů. Pokud je zpráva předána včas, umožňuje to rychlou reakci na situaci. V mnoha případech, zejména v rychle se vyvíjejících prostředích, může zpoždění znamenat ztrátu příležitosti nebo vznik problémů, které by jinak bylo možné vyřešit dříve. Včasné předání zprávy umožňuje identifikovat potenciální problémy nebo rizika včas, než se vyvinou v plnohodnotné krize. Pokud jsou klíčové informace sděleny včas, mohou se preventivně přijmout opatření, která situaci uklidní a zabrání dalším komplikacím. Včasnost tedy hraje klíčovou roli v udržení efektivity, motivace, stability a dobré komunikace jak v organizaci, tak mezi jednotlivci.

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	1	0.88%
2	1	0.88%
3	0	0.00%
4	1	0.88%
5	2	1.75%
6	0	0.00%
7	6	5.26%
8	7	6.14%

Odpověď	Počet	Hrubé procento
9	16	14.04%
10	33	28.95%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 7: Včasnost, zdroj: vlastní zpracování

Racionálnost komunikace

Racionální komunikace se soustředí na logiku, fakta, analýzu a objektivní argumenty. Je zaměřena na vyjádření informací jasně, přesně a bez vlivu emocí. Věcná stránka sdělování informací pro dosažení optimální podnikové komunikace je zaměstnanci hodnocena jako důležitý ukazatel. Celkem 55 respondentů (47 %) hodnotí racionálnost jako významnou (7 a více bodů), přičemž 14 zaměstnanců (12 %) jí přiřadilo nejvyšší počet bodů, jak je uvedeno v Tabulka 8: Racionálnost, zdroj: vlastní zpracování. Největší počet respondentů označil racionálnost hodnotou 9 a vnímá ji jako klíčový faktor pro efektivní komunikaci.

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	0	0.00%
2	0	0.00%
3	2	1.75%
4	0	0.00%
5	8	7.02%
6	2	1.75%
7	7	6.14%
8	12	10.53%
9	22	19.30%
10	14	12.28%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 8: Racionálnost, zdroj: vlastní zpracování

Emotivnost komunikace

Emotivnost, i když je po neformální stránce komunikace považována za méně důležitý ukazatel, byla přesto hodnocena jako významná (5 a více bodů) 53 zaměstnanci (tj. 46 %), jak je uvedeno v následující Tabulka 9: Emotivnost, zdroj: vlastní zpracování Emotivnost se

používá v případě, když je důležité vyvolat silnou emocionální reakci u posluchačů nebo čtenářů.

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	1	0.88%
2	4	3.51%
3	6	5.26%
4	3	2.63%
5	9	7.89%
6	7	6.14%
7	8	7.02%
8	19	16.67%
9	5	4.39%
10	5	4.39%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%

Tabulka 9: Emotivnost, zdroj: vlastní zpracování

Srozumitelnost komunikace

Srozumitelnost je klíčová pro efektivní předávání informací, protože zajišťuje, že lidé správně porozumí, co se od nich očekává, nebo jaké kroky mají podniknout. Srozumitelná komunikace využívá jednoduchý jazyk, strukturované sdělení a přiměřený tón, což minimalizuje možnost nedorozumění.

Zaměstnanci hodnotili srozumitelnost komunikace jako nejdůležitější parametr mezi všemi sledovanými. Jak je uvedeno v tabulce č. 12, 59 zaměstnanců (tj. 51 %) ji označilo za významnou, přičemž 41 zaměstnanců (36 %) jí přiřadilo nejvyšší počet bodů. Tento výsledek potvrzuje, že srozumitelnost je nezbytným základem pro efektivní komunikaci v organizaci.

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	2	1.75%
2	0	0.00%
3	0	0.00%
4	0	0.00%
5	2	1.75%
6	1	0.88%
7	3	2.63%
8	6	5.26%
9	12	10.53%

Odpověď	Počet	Hrubé procento
10	41	35.96%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 10: Srozumitelnost, zdroj: vlastní zpracování

Kolektivní komunikace

Cílem je efektivní sdílení názorů, koordinace činností a dosažení společného cíle. Úspěšná kolektivní komunikace vyžaduje otevřenost, aktivní naslouchání, spolupráci a respektování různých perspektiv, což přispívá k lepší koordinaci a týmové práci. Kolektivní komunikace se v rámci hodnocení důležitosti zařadila na 3. místo mezi všemi sledovanými parametry. 58 respondentů (51 %) ohodnotilo kolektivnost komunikace jako významnou (8 a více bodů).

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	2	1.75%
2	0	0.00%
3	0	0.00%
4	0	0.00%
5	3	2.63%
6	4	3.51%
7	8	7.02%
8	12	10.53%
9	14	12.28%
10	24	21.05%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 11: Kolektivnost, zdroj: vlastní zpracování

Individuální komunikace

Individuální komunikaci celkově byla ohodnocena jako poměrně důležitý faktor, zásadní pro dobrý tok informací v organizaci. Komunikace mezi vedoucím a podřízeným, je klíčová pro všechny zaměstnance, přičemž její důležitost zůstává konstantní bez ohledu na délku pracovního poměru, věk či zastávaný stupeň řízení. 61 respondentů (52 %) ohodnotilo individuální komunikaci jako významnou (7 a více bodů).

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	2	1.75%
2	0	0.00%
3	0	0.00%
4	1	0.88%
5	1	0.88%
6	2	1.75%
7	6	5.26%
8	18	15.79%
9	15	13.16%
10	22	19.30%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 12: Individuálnost, zdroj: vlastní zpracování

Osobní forma komunikace

Osobní forma komunikace, která se uskutečňuje při osobním setkání „face to face“, má pro většinu respondentů klíčový až zásadní význam. Jedná se o klíčový faktor, který zajišťuje určitou úroveň efektivity v komunikaci a získání zpětného názoru na danou problematiku. Osobní forma komunikace byla označena jako významným faktorem 57 respondenty (51 %).

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	1	0.88%
2	1	0.88%
3	0	0.00%
4	1	0.88%
5	5	4.39%
6	2	1.75%
7	10	8.77%
8	16	14.04%
9	12	10.53%
10	19	16.67%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 13: Osobní forma, zdroj: vlastní zpracování

Elektronická komunikace

Elektronická komunikace umožňuje rychlou a efektivní komunikaci na dálku, bez nutnosti osobního kontaktu, a je běžně využívána v pracovním i osobním životě. Jak je zřejmé z Tabulka 14: Elektronická komunikace, zdroj: vlastní zpracování, elektronická komunikace (nejčastěji prostřednictvím e-mailů nebo vnitřních informačních systémů) je považována

za významnou téměř polovinou respondentů (44 %). Hodnoty od 7 a výše bodů byly nejčastěji vybrány, což naznačuje důležitost elektronické komunikace v rámci firemního prostředí.

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	1	0.88%
2	1	0.88%
3	1	0.88%
4	3	2.63%
5	5	4.39%
6	6	5.26%
7	10	8.77%
8	14	12.28%
9	17	14.91%
10	9	7.89%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 14: Elektronická komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Telefonická komunikace

Telefonická komunikace je podle názoru zaměstnanců považována za méně důležitou než osobní a elektronická forma komunikace. I když telefonní rozhovory stále představují důležitý nástroj pro rychlou výměnu informací, jejich význam ve srovnání s osobními setkáními a elektronickou komunikací, jako jsou e-maily nebo zprávy v interních systémech, klesá. Osobní komunikace je preferována pro svou schopnost vyjádřit emoce a zajištění lepšího porozumění. Zatímco elektronická komunikace je ceněna pro svou efektivitu a možnost snadné archivace. Telefonická komunikace může být vnímána jako méně flexibilní, zejména v situacích, kdy je třeba komunikovat složitější nebo formálnější informace.

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	0	0.00%
2	3	2.63%
3	2	1.75%
4	4	3.51%
5	12	10.53%
6	8	7.02%
7	13	11.40%
8	15	13.16%
9	5	4.39%
10	5	4.39%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 15: Telefonická komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Dvousměrná a vícesměrná komunikace

Otázka se soustředila na hodnocení dvousměrné a vícesměrné komunikace, která zahrnuje několik úrovní interakce. Tato komunikace se dělí do tří hlavních kategorií: sestupnou vertikální komunikaci (mezi vedením a podřízenými), vzestupnou vertikální komunikaci (mezi podřízenými a vedením) a horizontální komunikaci (mezi spolupracovníky na stejné úrovni). Každý typ komunikace má svůj specifický význam v rámci organizace. Sestupná komunikace je klíčová pro předávání pokynů a informací od vedení k podřízeným, zatímco vzestupná komunikace je důležitá pro zpětnou vazbu a předávání informací z terénu směrem k vedení. Horizontální komunikace zase umožňuje efektivní spolupráci mezi kolegy na stejné úrovni, což je zásadní pro týmovou práci a koordinaci.

Odpověď	Počet	Hrubé procento
1	1	0.88%
2	0	0.00%
3	0	0.00%
4	2	1.75%
5	3	2.63%
6	9	7.89%
7	12	10.53%
8	16	14.04%
9	13	11.40%

Odpověď	Počet	Hrubé procento
10	11	9.65%
Bez odpovědi	4	3.51%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	43	37.72%
Celkem(hrubý)	114	100.00%

Tabulka 16: Dvousměrné a vícesměrné komunikace, zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Výpočet pořadí důležitosti

Na základě analýzy dat získaných dotazníkovým průzkumem bylo stanoveno pořadí důležitosti jednotlivých parametrů komunikace. Výpočet výsledné hodnoty byl proveden násobením počtu odpovědí s příslušným umístěním na hodnotící stupnici (1–10) pro každý parametr. Tento postup byl aplikován na každý stupeň zvlášť. Následně byly tyto hodnoty za všechny stupně sečteny, čímž byla získána konečná hodnota součtu pro každý parametr. Nejvyšší součet určuje nejdůležitější parametr, zatímco nejnižší součet odpovídá parametru s nejnižší důležitostí.

Formální stránka komunikace

Odpověď	Počet	Součin
1	0	0
2	0	0
3	1	3
4	1	4
5	11	55
6	0	0
7	11	77
8	12	96
9	13	117
10	18	180
celkem		532

Neformální stránka komunikace

Odpověď	Počet	součin
1	0	0
2	2	4
3	3	9
4	0	0
5	9	45
6	5	30
7	10	70
8	19	152
9	11	99
10	8	80
celkem		489

Včasnost komunikace

Odpověď	Počet	součin
1	1	1
2	1	2
3	0	0
4	1	4
5	2	10
6	0	0
7	6	42
8	7	56
9	16	144
10	33	330
celkem		589

Racionálnost komunikace

Odpověď	Počet	součin
1	0	0
2	0	0
3	2	6
4	0	0
5	8	40
6	2	12
7	7	49
8	12	96
9	22	198
10	14	140
celkem		541

Emotivnost komunikace

Odpověď	Počet	součin
1	1	1
2	4	8
3	6	18
4	3	12
5	9	45
6	7	42
7	8	56
8	19	152
9	5	45
10	5	50
celkem		429

Srozumitelnosti komunikace

Odpověď	Počet	součin
1	2	2
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	2	10
6	1	6
7	3	21
8	6	48
9	12	108
10	41	410
celkem		605

Kolektivní komunikace

Odpověď	Počet	součin
1	2	2
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	3	15
6	4	24
7	8	56
8	12	96
9	14	126
10	24	240
celkem		559

Individuální komunikace

Odpověď	Počet	součin
1	2	2
2	0	0
3	0	0
4	1	4
5	1	5
6	2	12
7	6	42
8	18	144
9	15	135
10	22	220
celkem		564

Osobní forma komunikace

Odpověď	Počet	součin
1	1	1
2	1	2
3	0	0
4	1	4
5	5	25
6	2	12
7	10	70
8	16	128
9	12	108
10	19	190
celkem		540

Elektronická komunikace

Odpověď	Počet	Součin
1	1	1
2	1	2
3	1	3
4	3	12
5	5	25
6	6	36
7	10	70
8	14	112
9	17	153
10	9	90
celkem		504

Telefonická komunikace

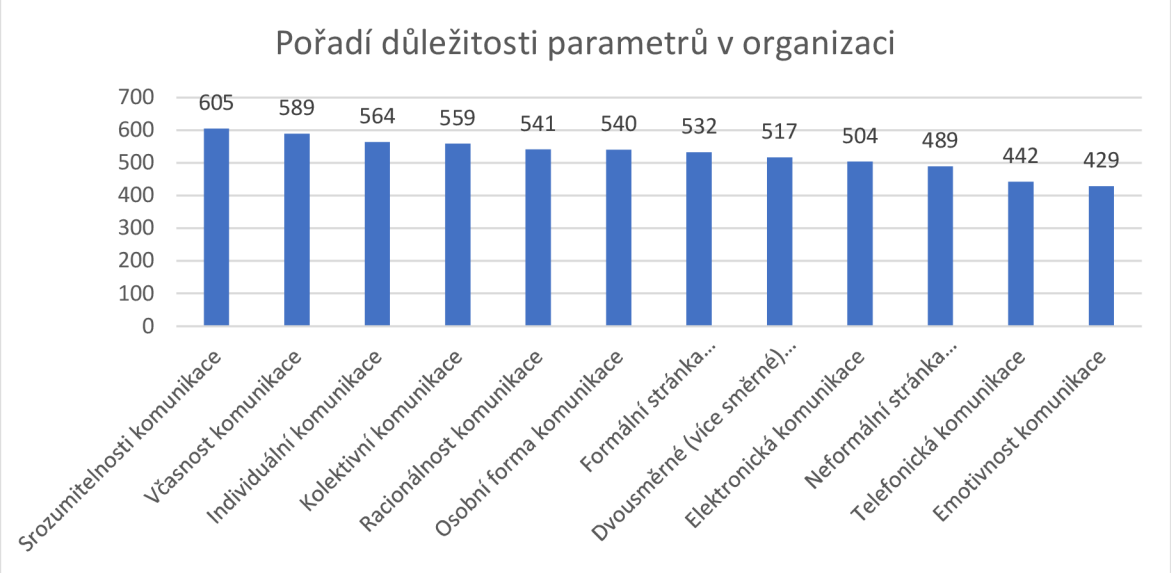
Odpověď	Počet	Součin
1	0	0
2	3	6
3	2	6
4	4	16
5	12	60
6	8	48
7	13	91
8	15	120
9	5	45
10	5	50
celkem		442

Dvousměrné (více směrné) komunikace

Odpověď	Počet	Součin
1	1	1
2	0	0
3	0	0
4	2	8
5	3	15
6	9	54
7	12	84
8	16	128
9	13	117
10	11	110
celkem		517

Tabulka 17: Jednotlivé tabulky pro posouzení pořadí důležitosti, zdroj: vlastní zpracování

Výsledné pořadí jednotlivých parametrů komunikace podle hodnocení respondentů je zobrazeno v následujícím grafu.



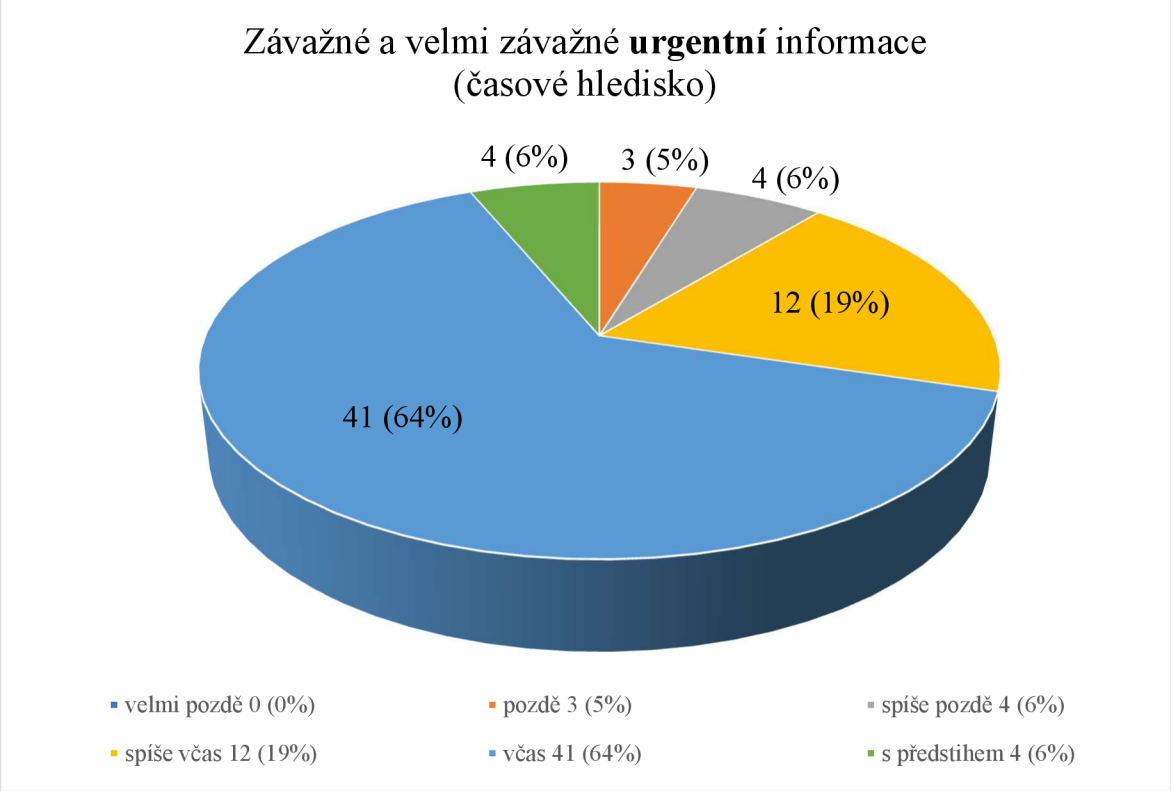
Tabulka 18: Pořadí důležitosti parametrů v organizaci, zdroj: vlastní zpracování

Dle hodnocení respondentů je nejdůležitější parametr pro optimální podnikovou komunikaci srozumitelnost a včasnost poskytnutých informací. Včasnost umožňuje rychlou reakci na situaci, zatímco srozumitelnost zajistí, že informace budou správně pochopeny. Obě jsou klíčové pro efektivní a bezproblémovou komunikaci v celé organizaci. Důležitý parametr je také individuální komunikace nad jinými formami sdělení. Individuální komunikace umožňuje přímou a osobní výměnu informací, což zajišťuje jasnost, porozumění a efektivitu.

4.2.5 Sledování podnikové komunikace

Závažné a velmi závažné urgentní informace (časové hledisko)

V první otázce této části byli respondenti dotazováni na časový aspekt získávání závažných a velmi závažných **urgentních** informací od svých nadřízených. Tato otázka konkrétně zkoumala včasnost doručení klíčových informací, které jsou nezbytné pro správné řízení pracovních situací a pro udržení vysoké úrovně pracovní efektivity. V této otázce respondenti odpovídali jak rychle a efektivně jsou informováni o důležitých událostech a jakým způsobem to ovlivňuje jejich každodenní pracovní výkony a rozhodování. Pro přehlednější zobrazení v grafu, jsou hodnoty v procentech zaokrouhlená na celá čísla. Hodnoty odpovědí „Bez odpovědi“ a „Nedokončeno nebo Nezobrazeno“ nejsou vypovídající, a proto nejsou v grafu zobrazeny.



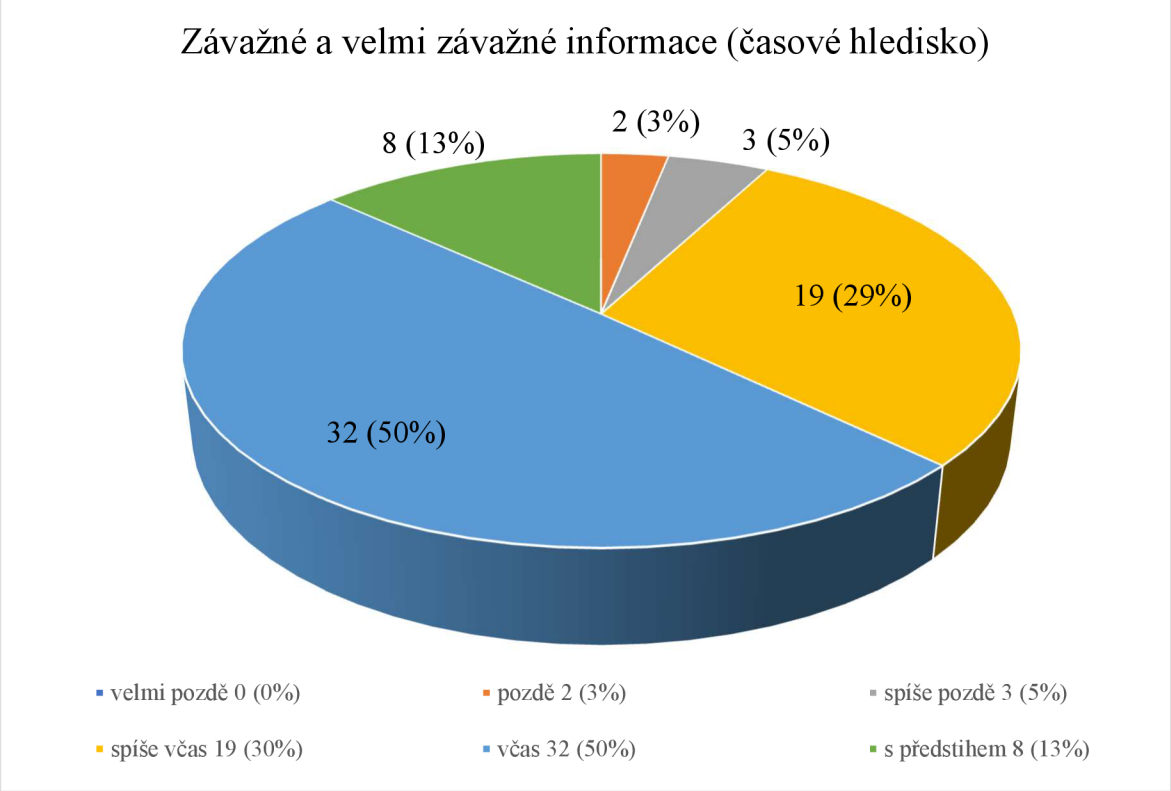
Graf 6: Závažné a velmi závažné urgentní informace, zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů (64 %) uvedla, že získávají závažné a velmi závažné urgentní informace od svých nadřízených včas. 19 % respondentů uvedla, že získávají tyto informace spíše včas. Toto zjištění naznačuje, že většina pracovníků má dostatek času na reakci na klíčové informace a efektivní řízení pracovních procesů. Pouze menší část respondentů (11 %) uvedla, že informace dostávají spíše pozdě. Pozdní informace zpomalují reakce, ztěžují rozhodování, snižují produktivitu a mohou vést k chybám. Narušují důvěru a zvyšují stres mezi zaměstnanci. Často se tento problém vyskytuje v případě výpadku. Zaměstnanci, kterých se výpadek dotkl a nemohou pracovat.

Celkově tedy výsledky průzkumu naznačují, že většina zaměstnanců považuje včasnost komunikace ze strany svých vedoucích za uspokojivou, což svědčí o efektivní komunikaci a schopnosti vedoucích pracovníků poskytovat včasné informace, které jsou nezbytné pro optimální rozhodování a řízení pracovních situací.

Závažné a velmi závažné informace (časové hledisko)

V následující otázce se respondenti dotazovali na časové hledisko týkající se získávání závažných a velmi závažných informací od svých vedoucích. Cílem této otázky bylo zjistit, jak rychle jsou pracovníci schopni obdržet klíčové informace, které mají přímý vliv na jejich pracovní činnost a rozhodování v rámci organizace.

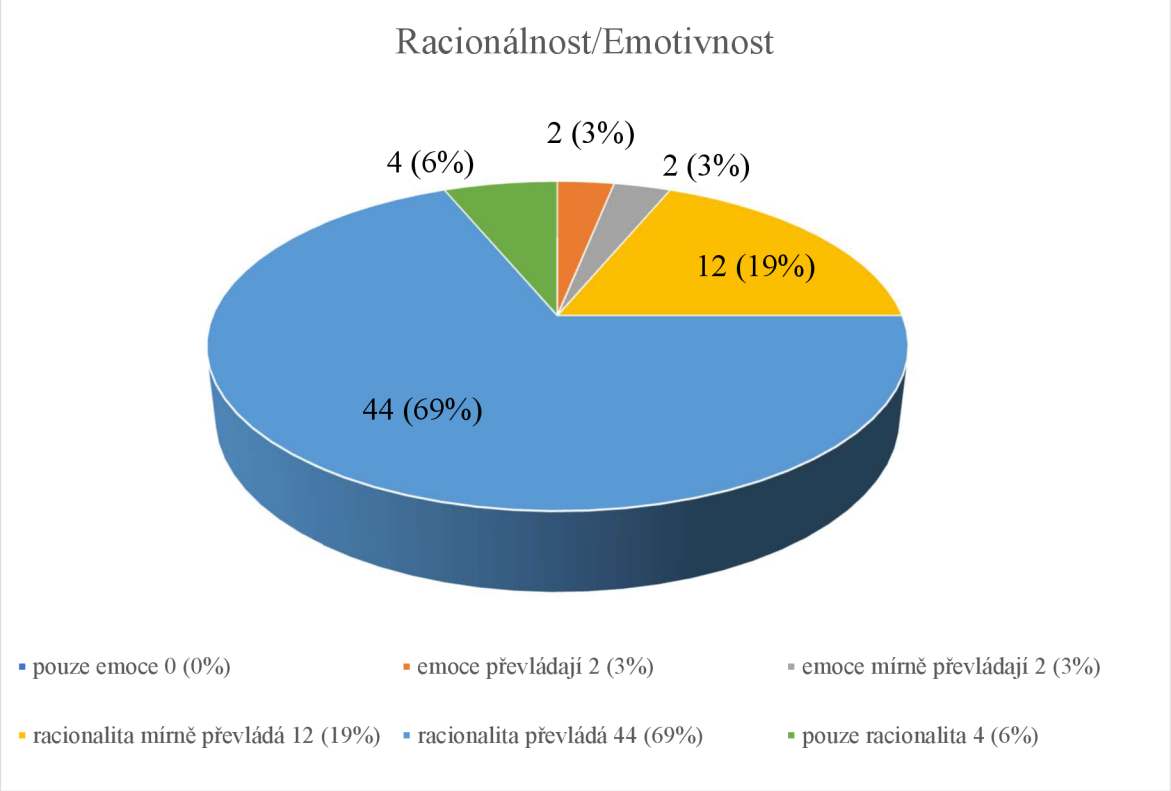


Graf 7: Závažné a velmi závažné informace, zdroj: vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že polovina respondentů (50 %) získává závažné a velmi závažné informace od svých vedoucích včas. Dalších 30 % respondentů považuje doručení těchto informací za spíše včasné. Pouze malá část (8 %) uvedla, že tyto informace dostávají s určitým zpožděním, ať už spíše pozdě, nebo pozdě. Překvapivě 12 % respondentů uvedlo, že závažné a velmi závažné informace získávají s předstihem. Celkově výsledky naznačují, že většina respondentů hodnotí včasnost komunikace od svých vedoucích jako uspokojivou.

Racionálnost/Emotivnost

Při komunikaci závažných a velmi závažných informací mezi respondenty a jejich vedoucími převažuje racionální rovina komunikace. 69 % respondentů odpovědělo, že převládá právě racionální aspekt. Dalších 19 % respondentů zvolilo variantu, kde racionalita mírně převládá. Zjištění naznačují, že při předávání klíčových informací se klade velký důraz na věcnost a jasnost sdělení, což je v souladu s potřebou efektivní a strukturované komunikace v pracovním prostředí. Pouze 6 % respondentů uvádí, že při sdělování informací převládají emoce.

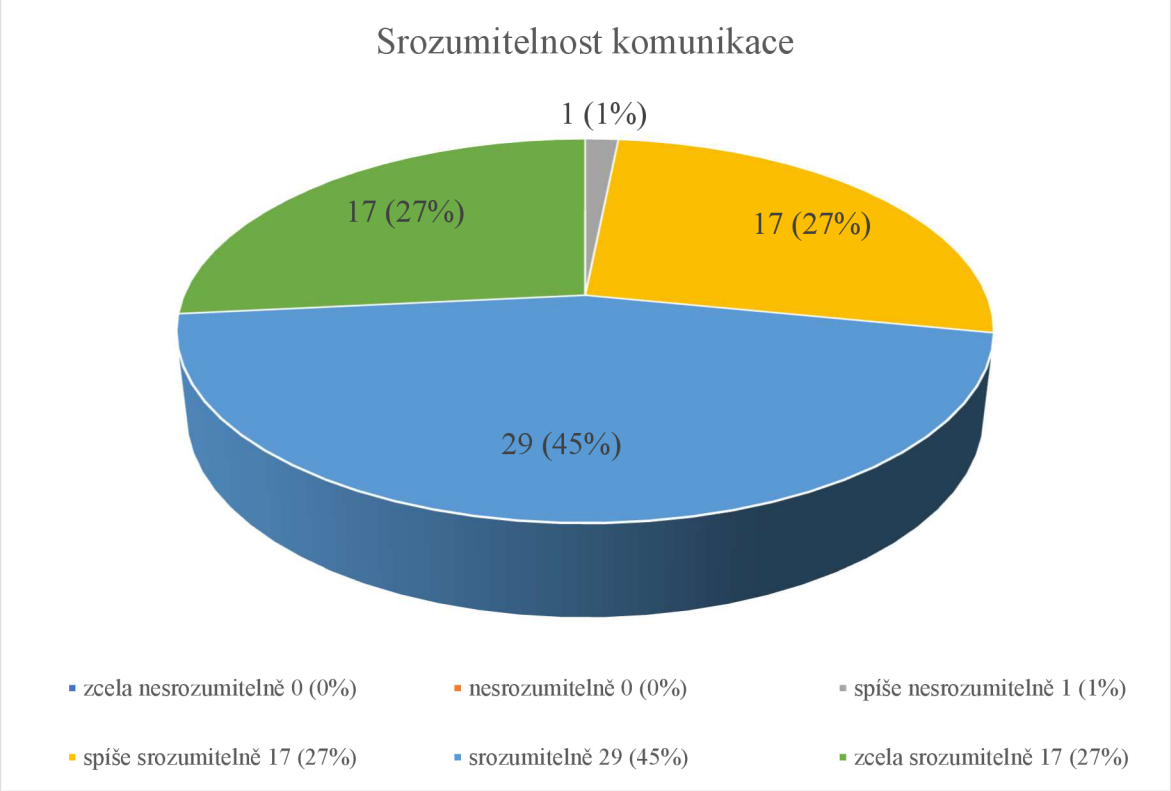


Graf 8: Racionálnost/Emotivnost, zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků lze usoudit, že při komunikaci závažných a velmi závažných informací mezi respondenty a jejich vedoucími je kladen důraz na racionální úvahy a argumenty. Zmíněný přístup napomáhá objektivnímu hodnocení situace a efektivnímu řešení problémů, což je klíčové pro správné rozhodování a zajištění optimální komunikace v podniku.

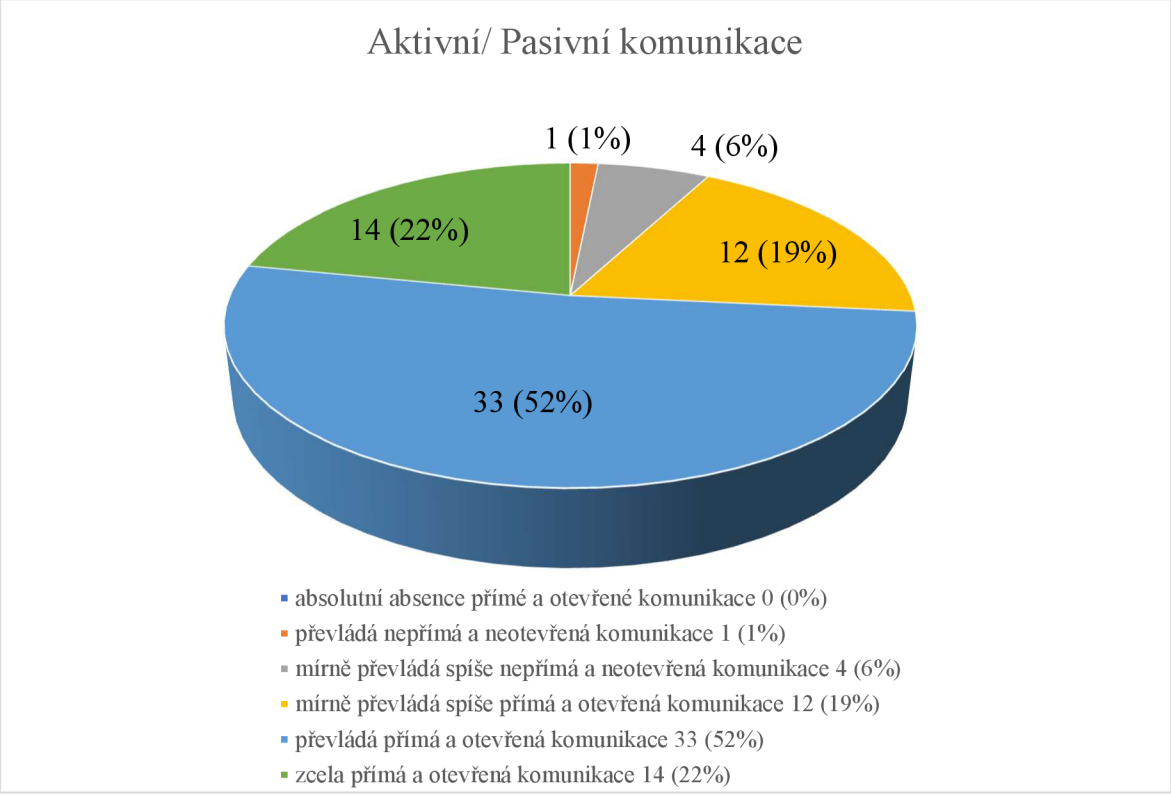
Srozumitelnost

Necelá polovina respondentů (45 %) uvádí, že jejich vedoucí komunikují závažné a velmi závažné informace srozumitelně. Dalších 54 % respondentů hodnotí komunikaci jako zcela nebo spíše srozumitelnou. Tyto výsledky naznačují, že v předávání klíčových informací převládá jasnost a porozumění mezi vedoucími a zaměstnanci.



Graf 9: Srozumitelnost komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Aktivní/ Pasivní komunikace



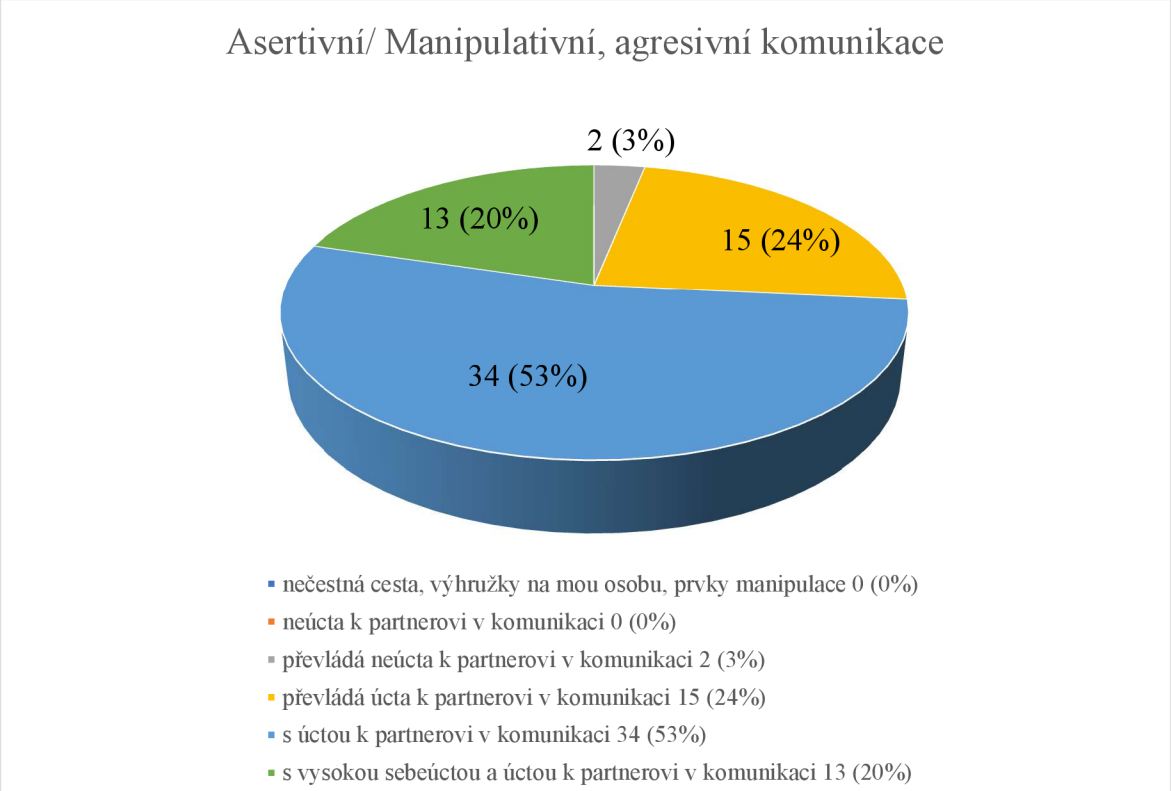
Graf 10: Aktivní/ Pasivní komunikace, zdroje: vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů (52 %) uvádí, že jejich nejbližší nadřízený používá přímou a otevřenou komunikaci při sdělování závažných a velmi závažných informací. Dalších 41 % respondentů hodnotí komunikaci svých nadřízených jako zcela přímou a otevřenou nebo mírně převládající spíše přímou a otevřenou komunikace.

Pouze 7 % respondentů vnímá, že mírně převládá až převládá nepřímá a neotevřená komunikace při sdělování závažných a velmi závažných informací jejich nadřízenými.

Z výsledků lze usoudit, že většina respondentů vnímá své nadřízené jako osoby, které při sdělování důležitých informací využívají přímou a otevřenou komunikaci. Otevřená přispívá k lepšímu porozumění a umožňuje efektivní reakci na tyto klíčové informace v pracovním prostředí.

Asertivní/ Manipulativní, agresivní komunikace



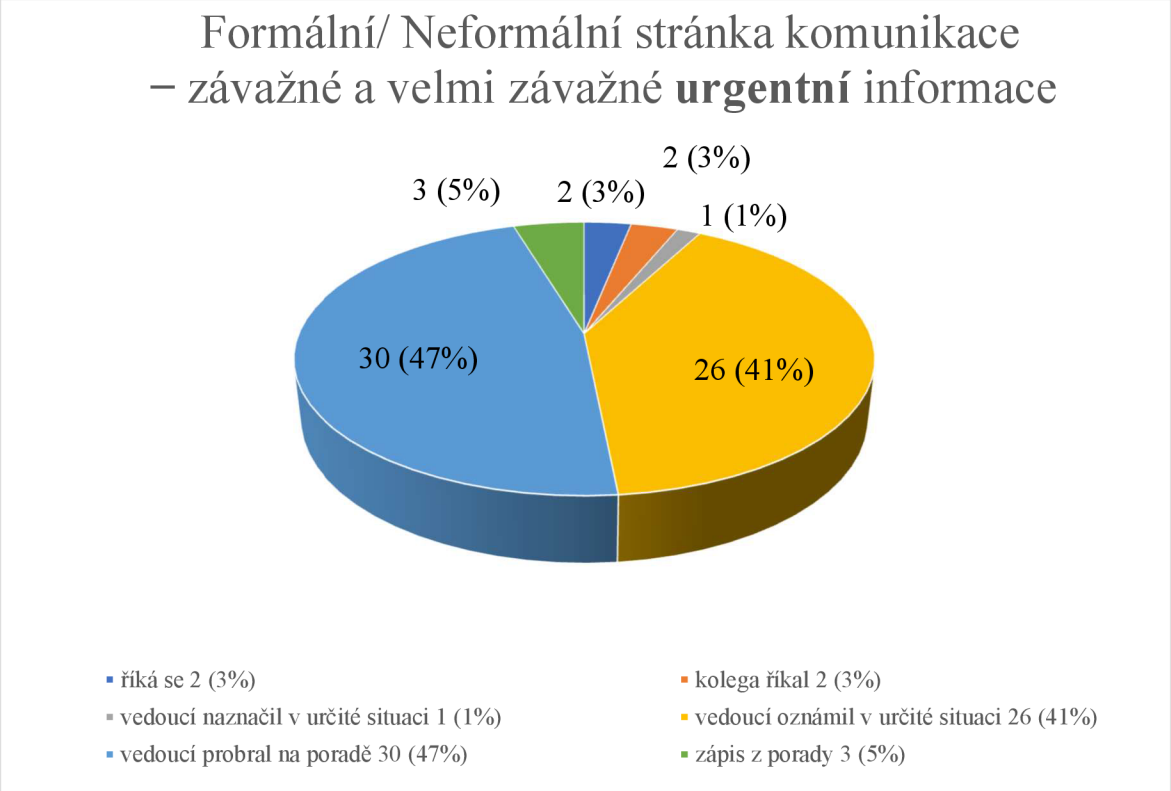
Graf 11: Asertivní/ Manipulativní, agresivní komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů uvádí, že při sdělování závažných a velmi závažných problémů se s nimi jedná s úctou k nim jako partnerům v komunikaci. Dalších 20 % respondentů uvádí při sdělování těchto informací jednání s vysokou sebeúctou a úctou k partnerovi v komunikaci. 24 % respondentů uvádí jednání s převládající úctou k partnerovi v komunikaci. Pouze 6 % respondentů zaznamenal, že převládá neúcta k nim jako partnerům v této komunikaci. Na základě odpovědí respondentů lze vidět, že

většina vedoucích komunikuje se svými podřízenými s respektem k jejich postavení a přistupuje k nim s úctou během diskuse o závažných problémech.

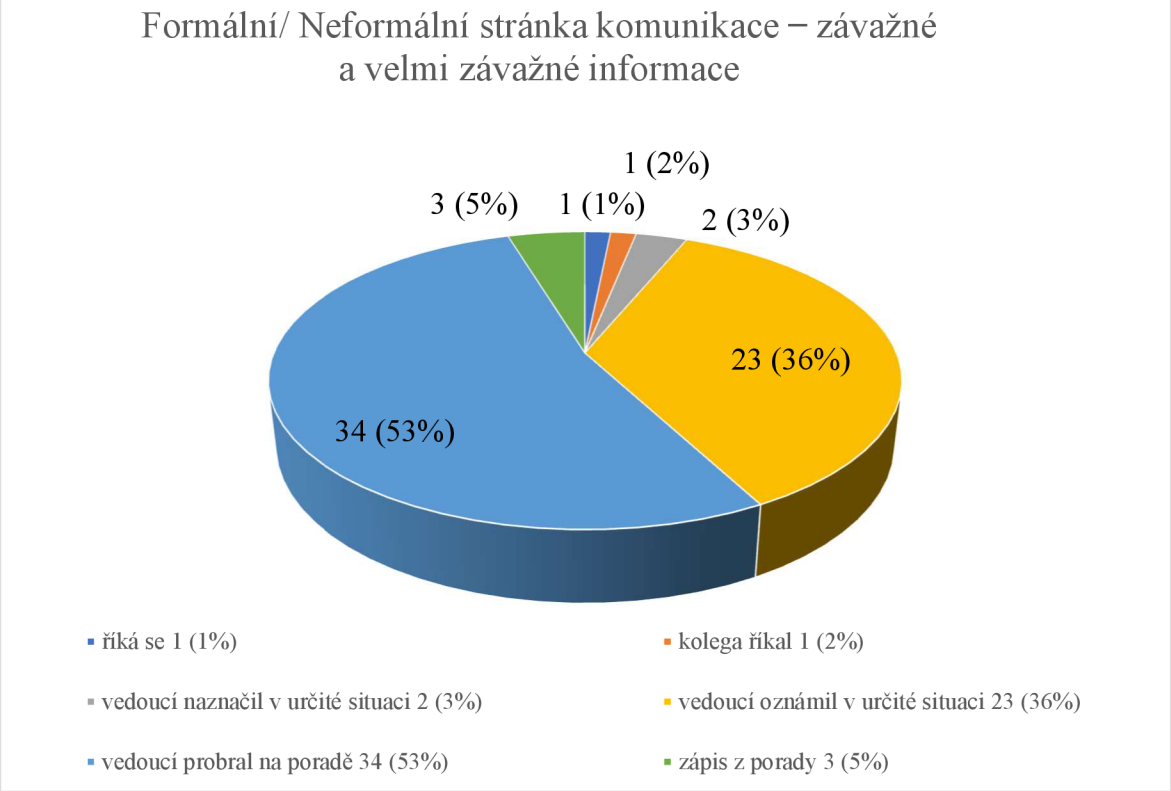
Formální/ Neformální stránka komunikace

47 % respondentů obdrží závažné a velmi závažné **urgentní** informace od vedoucího na poradě. Dalších 41 % získávají informace od vedoucího v určité situaci. Pouze 10 respondentů získává informace jinou cestou – říká se, kolega říkal, vedoucí naznačil v určité situace nebo prostřednictvím zápisů z porady.



Graf 12: Formální/ Neformální stránka komunikace – urgentní informace, zdroj: vlastní zpracování

Závažné a velmi závažné informace respondenti převážně obdrží od svého vedoucího, který je oznámil na poradě. Tuto možnost uvádí 53 % respondentů. Dále 36 % respondentů uvádí, že tyto informace získává oznámením od vedoucího v určité situaci. Pouze 7 respondentů obdrží informace jinou cestou – říká se, kolega říkal, vedoucí naznačil v určité situace nebo prostřednictvím zápisů z porady.

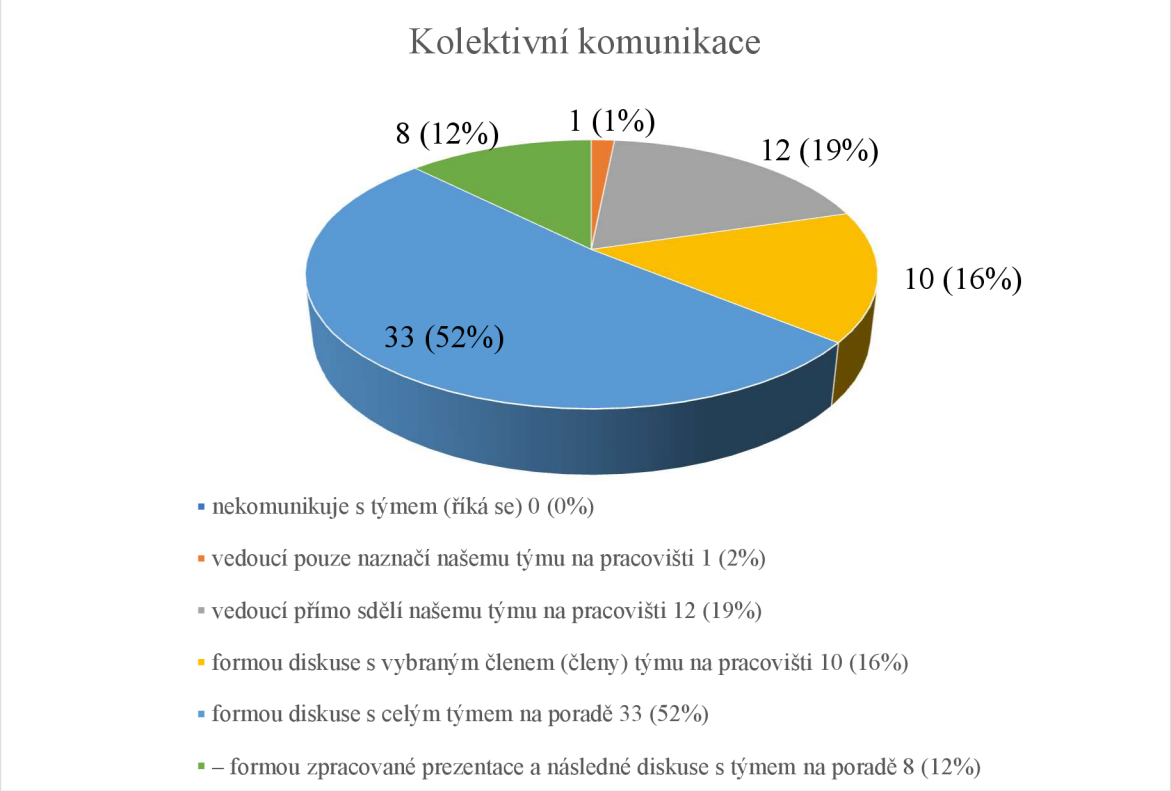


Graf 13: Formální/ Neformální stránka komunikace – závažné informace, zdroj: vlastní zpracování

Z těchto výsledků vyplývá, že většina závažných a velmi závažných informací a závažných a velmi závažných urgentní informací je předávána přímo od vedoucího, což může přispět k rychlé a jasné komunikaci v naléhavých situacích.

Kolektivní komunikace

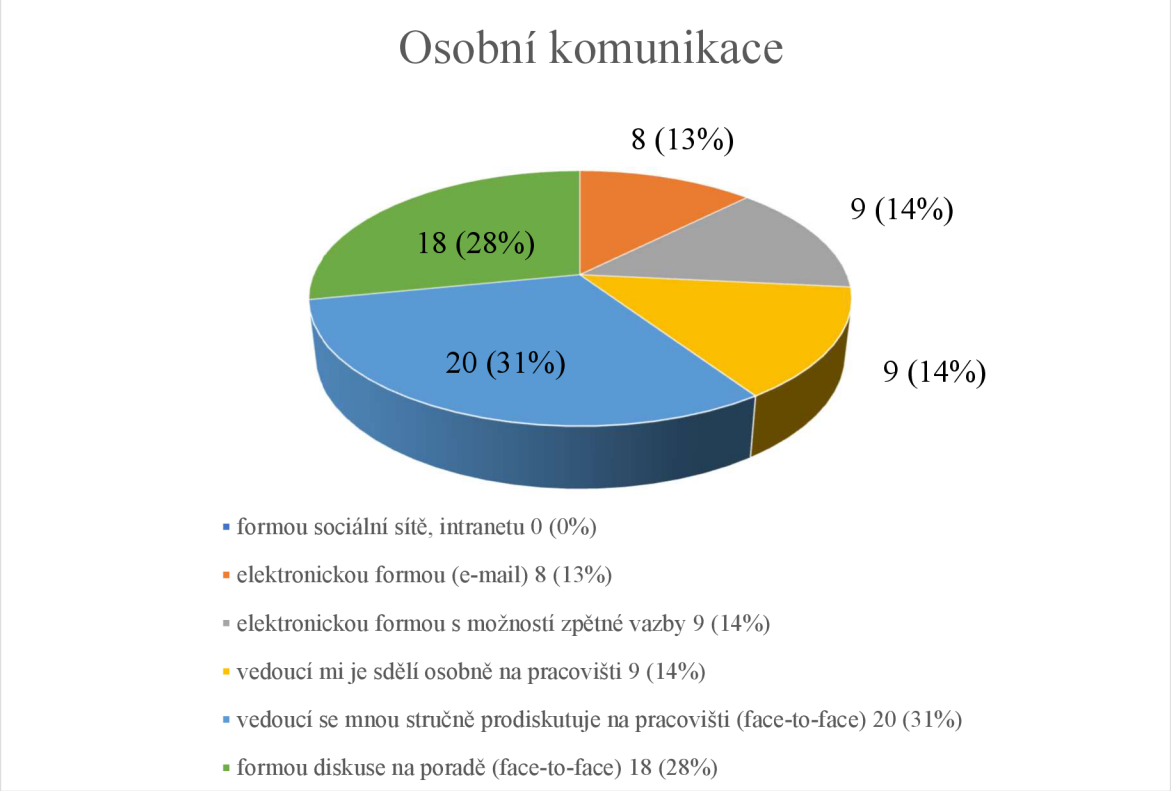
Závažné a velmi závažné informace získává více jak polovina respondentů formou diskuse s celým týmem na poradě. Mezi další nejčastější formy předávání informací patří sdělení vedoucího daného týmu na pracovišti, formou diskuse s vybranými členy týmu na pracovišti nebo formou zpracované prezentace a následné diskuse s týmem na poradě.



Graf 14: Kolektivní komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Osobní komunikace

31 % respondentů uvádí, že závažné a velmi závažné informace s nimi vedoucí prodiskutuje na pracovišti (face-to-face). Další nejčastější formou předávání těchto informací je prostřednictvím diskuse na poradě. Vedoucí využívají přímou a osobní komunikaci k předání důležitých informací a poskytují tak prostor pro okamžité dotazy a další diskusi ohledně dané záležitosti. Víceméně stejný počet respondentů získává informace osobním sdělením vedoucího na pracoviště, elektronickou formou (e-mail), a elektronickou formou s možností zpětné vazby. Žádný z respondentů nezískává informace prostřednictvím sociálních sítích (intranet).

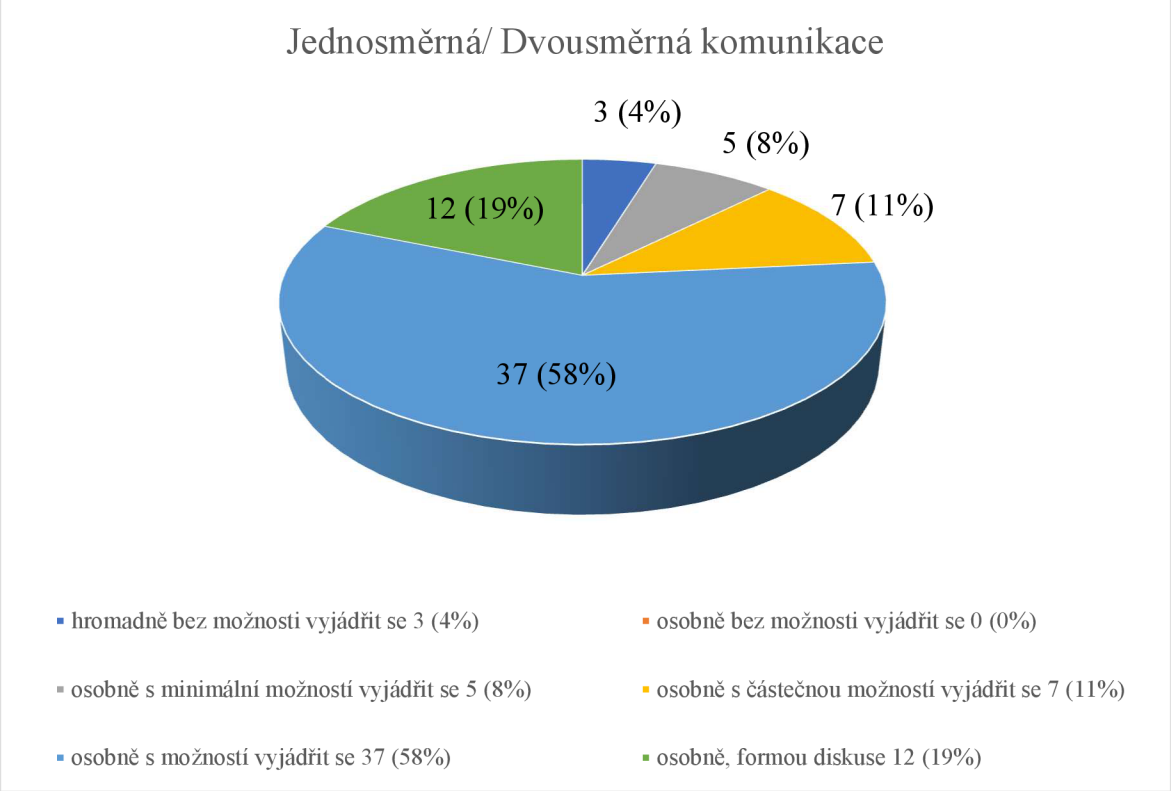


Graf 15: Osobní komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Jednosměrná/ Dvousměrná komunikace

Více jak polovina respondentů (53 %) uvádí, že závažné a velmi závažné informace obdrží od svého nadřízeného osobně s možností se vyjádřit. Zaměstnanci mají při předávání informací příležitost reagovat, pokládat otázky nebo vyjádřit svůj názor. Tento způsob komunikace podporuje interaktivní dialog mezi zaměstnancem a nadřízeným. Způsoby napomáhají k lepšímu porozumění a efektivnímu řešení případných otázek či obav.

Ostatní možnosti předání informací, jako je osobní formou diskuse (19 %), osobní s částečnou možností vyjádření se (11 %), osobně s minimální možností vyjádření se (8 %) nebo hromadně bez možnosti diskuse jsou méně časté. Z těchto výsledků vyplývá, že přestože v některých situacích není možné plně interaktivní předání informací, zaměstnanci mají obvykle alespoň omezenou možnost reakce nebo dotazu.

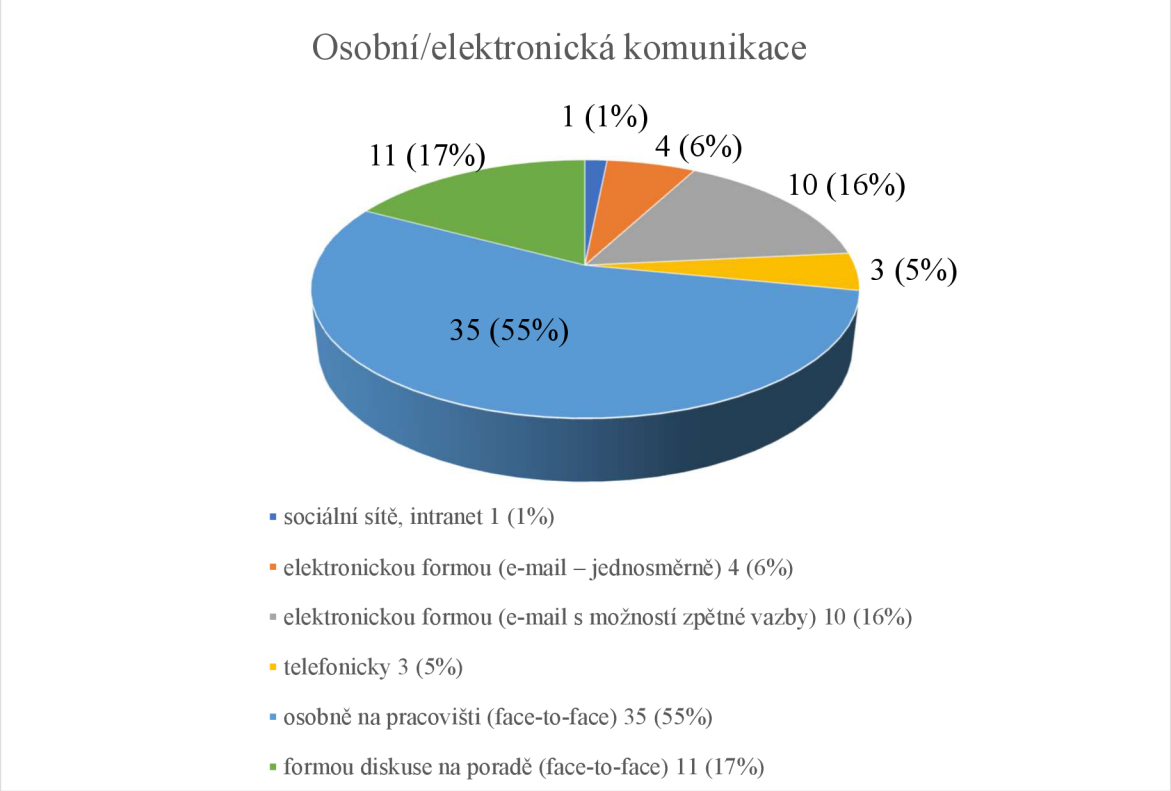


Graf 16: Jednosměrná/ Dvousměrná komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Osobní/elektronická komunikace

55 % respondentů uvádí, že vedoucí používá osobní komunikaci při sdělování závažných a velmi závažných informací přímo na pracovišti (face-to-face). 17 % obdrží informace diskusí na poradě. Tyto způsoby komunikace vytváří přímý kanál mezi vedoucím a zaměstnancem, který poskytuje příležitost pro okamžité reakce a zpětnou vazbu. Zaměstnanci mají možnost ihned klást otázky, objasnit nejasnosti nebo vyjádřit své názory a obavy. Taková interakce napomáhá rychlému vyřešení problémů, zajišťuje, že jsou informace správně pochopeny, a podporuje otevřenou a efektivní komunikaci mezi všemi zúčastněnými.

Elektronické formy komunikace, jako jsou e-maily s možností zpětné vazby (6,45 %), jsou další častou formou používání. Tato forma komunikace může být užitečná pro zaslání dokumentace nebo dalších podrobností, ale nedovoluje okamžitou interakci a vede ke zpoždění ve sdělení informací.



Graf 17: Osobní/elektronická komunikace, zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Zhodnocení vytvořených oblastí úrovně komunikace

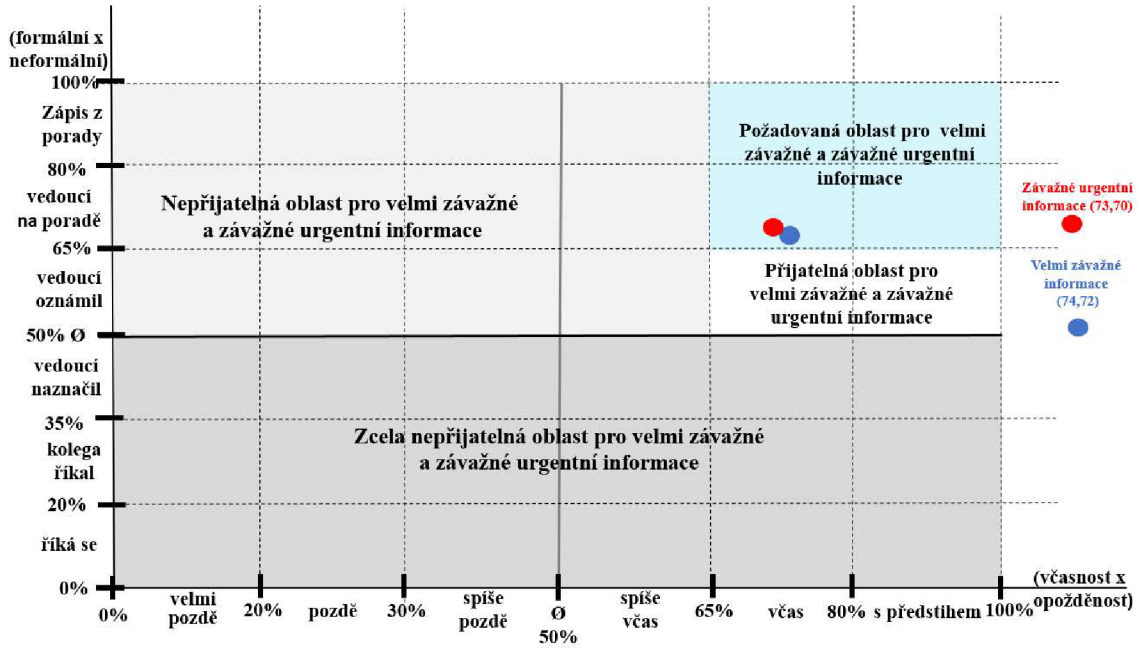
Hodnoty jednotlivých odpovědi byly získány z dotazníkového šetření. Počet odpovědí byl vynásoben váhou dané hodnoty. Výsledný součet těchto hodnot pro jednotlivé parametry byly poté zakreslen do grafu.

Formálnost X Včasnost

První kombinace pro analyzování dvojrozměrné komunikace se zaměřuje na parametry formálního a neformálního způsobu komunikace na jedné ose a časovou včasností versus opožděnou komunikací na druhé ose. Včasnost zajišťuje rychlou reakci a prevenci problémů, zatímco formálnost určuje vhodný způsob komunikace pro danou situaci, čímž zajišťuje profesionální a respektující přístup. Obě jsou klíčové pro efektivní a správnou komunikaci.

Podle aktuálního hodnocení se úroveň komunikace nachází v přijatelné oblasti pro sdělování důležitých informací. Včasnost je velice důležitý parametr. Zaměstnani se mohou na změny lépe připravit. To umožňuje hodnotit komunikaci v organizaci jako pozitivní a efektivní. Zjištěno bylo, že vedoucí zaměstnanci předávají závažné a urgentní informace včas. Pozdní informace zpomalují reakce, ztěžují rozhodování, snižují produktivitu a mohou

vést k chybám. Také mohou narušit důvěru a zvýšit stres mezi zaměstnanci. Včasná komunikace je klíčová pro efektivitu a motivaci.

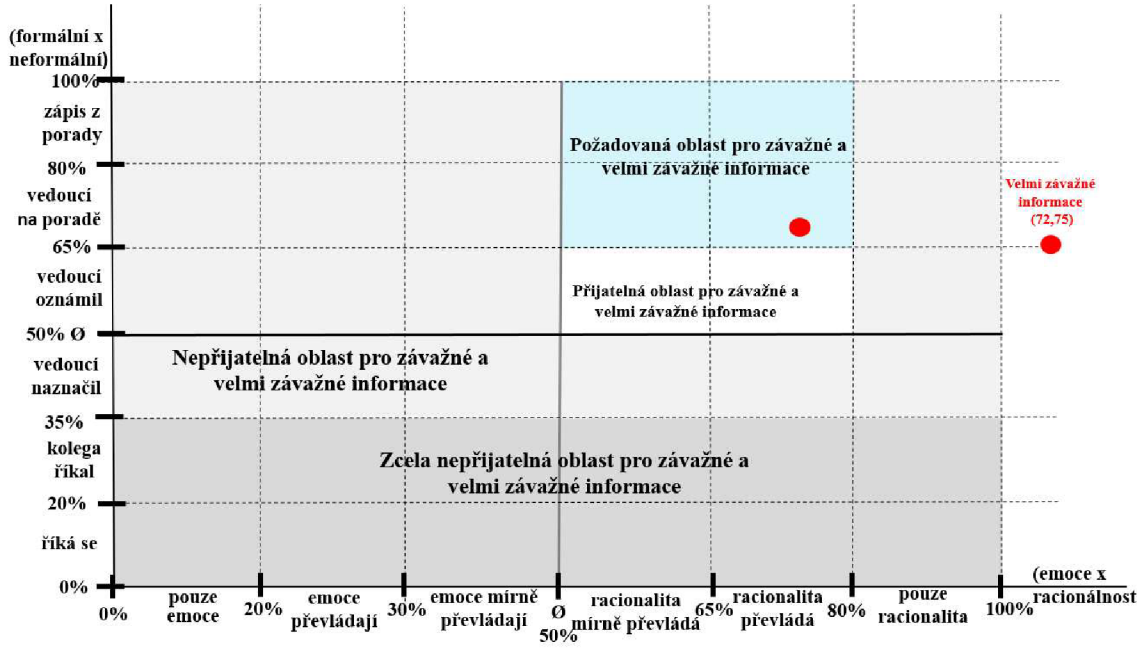


Graf 18: Formálnost X Včasnost, zdroj: vlastní zpracování

Formálnost X Racionalita

Analýza hodnocení kombinace formálního a neformálního přístupu ke komunikaci v kontrastu s vyjádřením emocionálního spektra a racionálnosti při sdělování závažných a velmi závažných informací je zobrazeno v následujícím obrázku. Výsledky ukazují pozitivní hodnocení, přičemž souřadnice se nacházejí v požadované oblasti. Informace jsou předávány formou oznámení v konkrétní situaci nebo během porady, přičemž převládá racionální přístup. Výsledné hodnocení této kombinace bylo konstatováno jako pozitivní, neboť souřadnice odpovídají požadované oblasti. Toto vyhodnocení naznačuje, že informace jsou primárně předávány formou oznámení v určitých situacích nebo na poradách, a to s důrazem na racionální přístup.

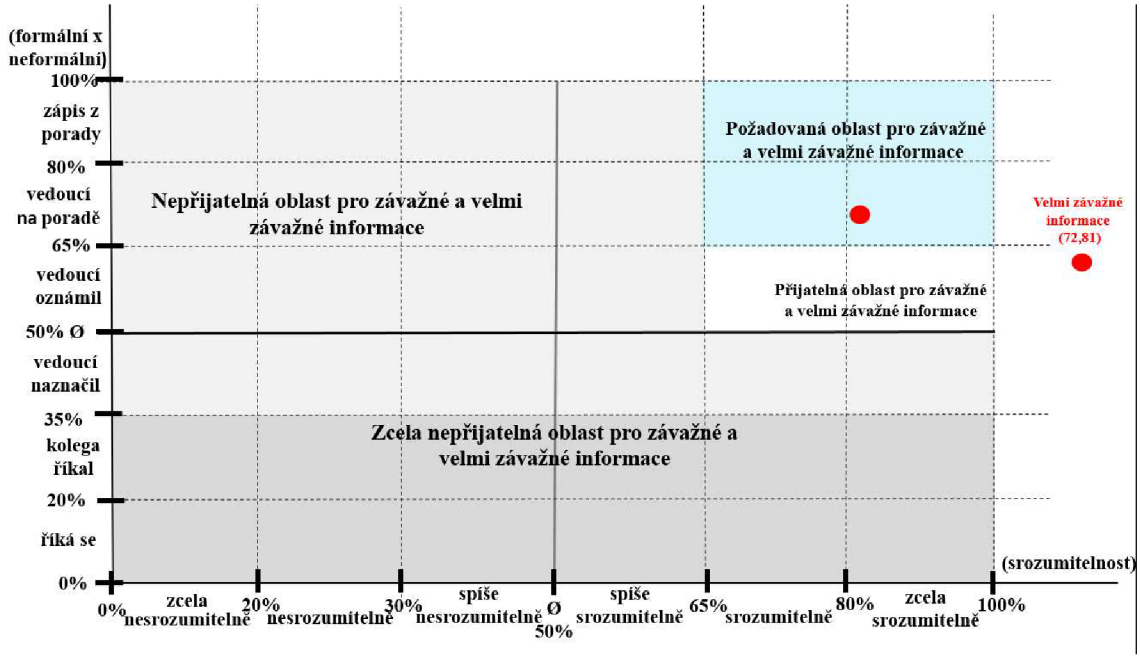
Manažeři v dané organizaci jsou školení ve vedení porad a komunikaci se svými kolegy. Při vedení porady je důležité zachovat nejen racionální přístup, ale dokázat připustit i určitou míru emocí pro zachování přátelského prostředí. Touto mírou emocí se podpoří zájem o zaměstnance.



Obrázek 5: Formálnost X Racionalita, zdroje: vlastní zpracování

Formálnost x srozumitelnost

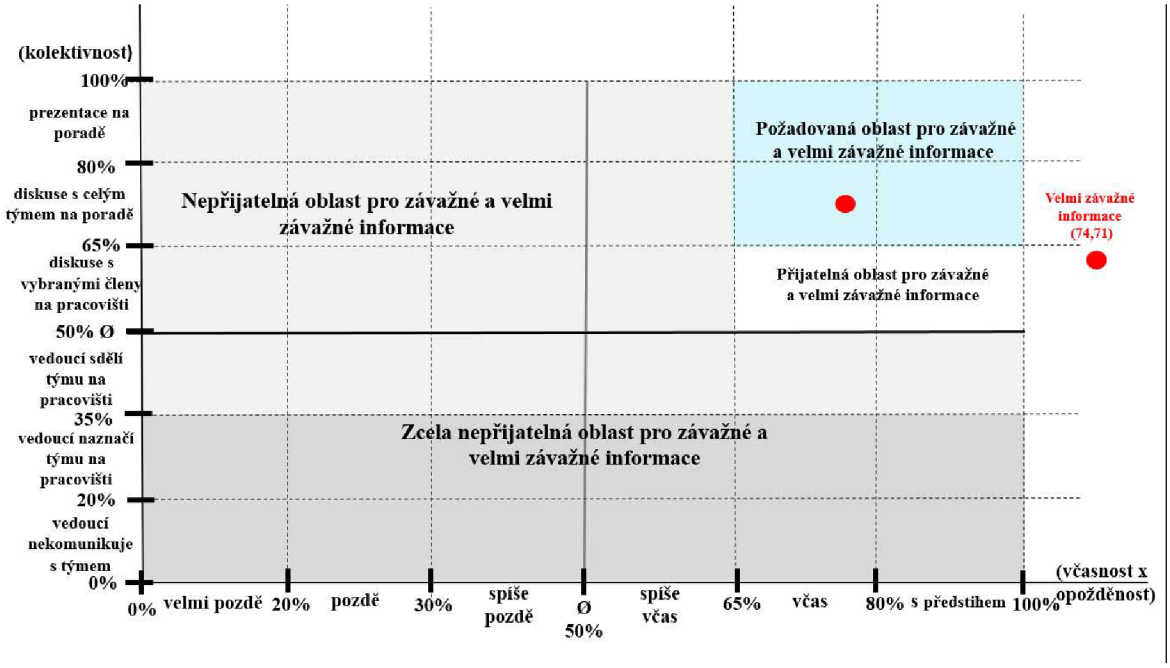
Formálnost zajišťuje profesionální a vhodný tón komunikace, což podporuje respekt a důvěru v organizaci. Srozumitelnost se soustředí na jasné a přehledné předání informací, čímž minimalizuje nedorozumění. Souřadnice úrovně formálnosti ve srovnání s srozumitelností se nachází v požadované oblasti pro sdělování závažných a velmi závažných informací. Komunikace od nadřízených je tedy zaměstnanci nejčastěji vnímána jako přehledná a snadno pochopitelná.



Obrázek 6: Formálnost x srozumitelnost, zdroj: vlastní zpracování

Kolektivnost x včasnost

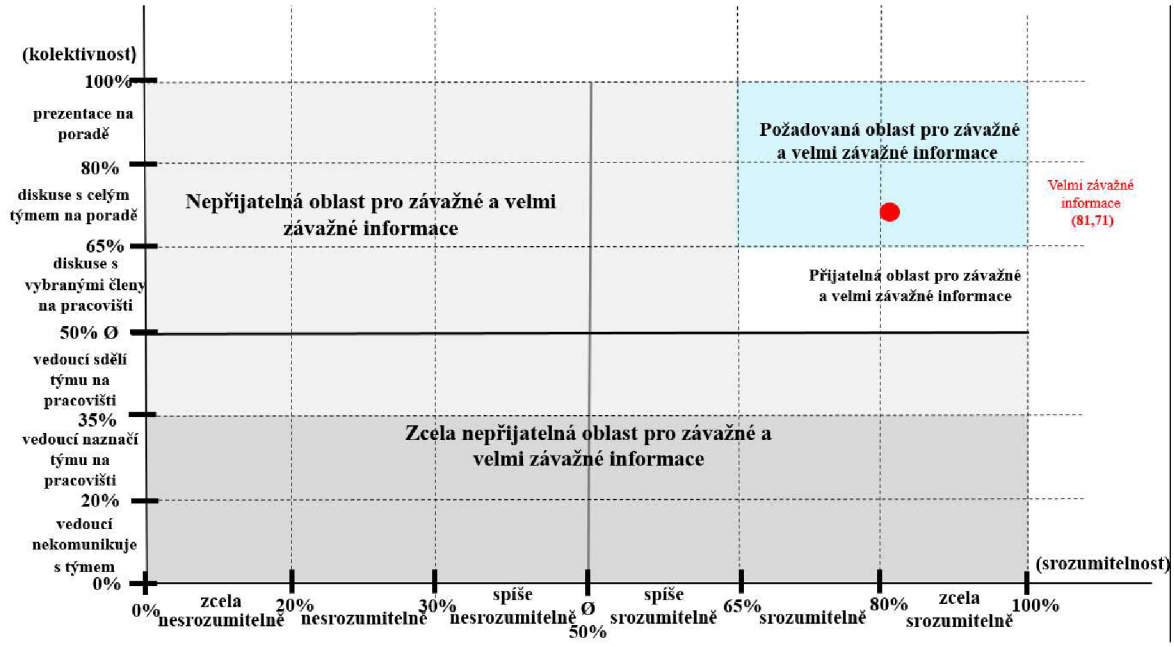
Kolektivnost podporuje týmovou spolupráci a efektivitu, zatímco včasnost zajišťuje plynulý chod procesů a minimalizuje zpoždění. Souřadnice úrovně kolektivnosti ve srovnání s časovou včasností versus opožděnou komunikací na druhé ose se nachází v požadované oblasti pro sdělování závažných a velmi závažných informací. Informace jsou nejčastěji předávány formou diskuse s celým týmem na poradě a jsou předávány včas.



Obrázek 7: Kolektivnost x včasnost, zdroj: vlastní zpracování

Kolektivnost x srozumitelnost

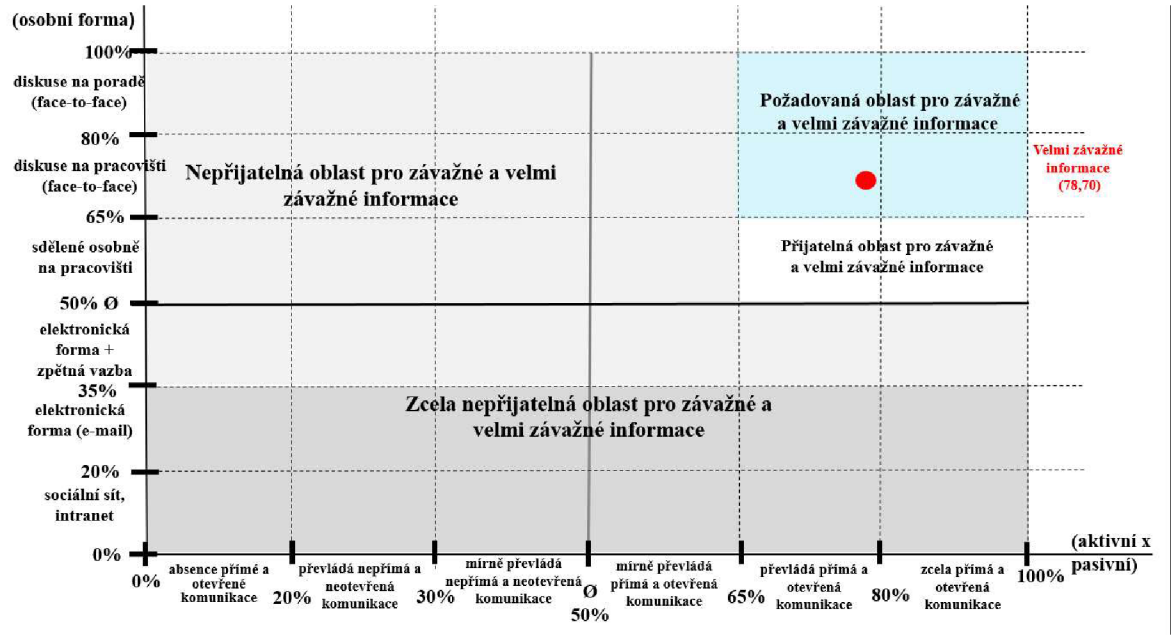
Kolektivnost podporuje spolupráci a sdílení nápadů v týmu, což zvyšuje efektivitu. Srozumitelnost zajišťuje, že všichni členové týmu správně chápou informace, což minimalizuje nedorozumění. Komunikace týkající se celého týmu jsou sdělovány zcela srozumitelně a nejčastěji formou diskuse s celým týmem na poradě. Tato kombinace parametrů se nachází v požadované oblasti pro sdělení závažných a velmi závažných informací.



Obrázek 8: Kolektivnost x srozumitelnost, zdroj: vlastní zpracování

Osobní x aktivní/pasivní

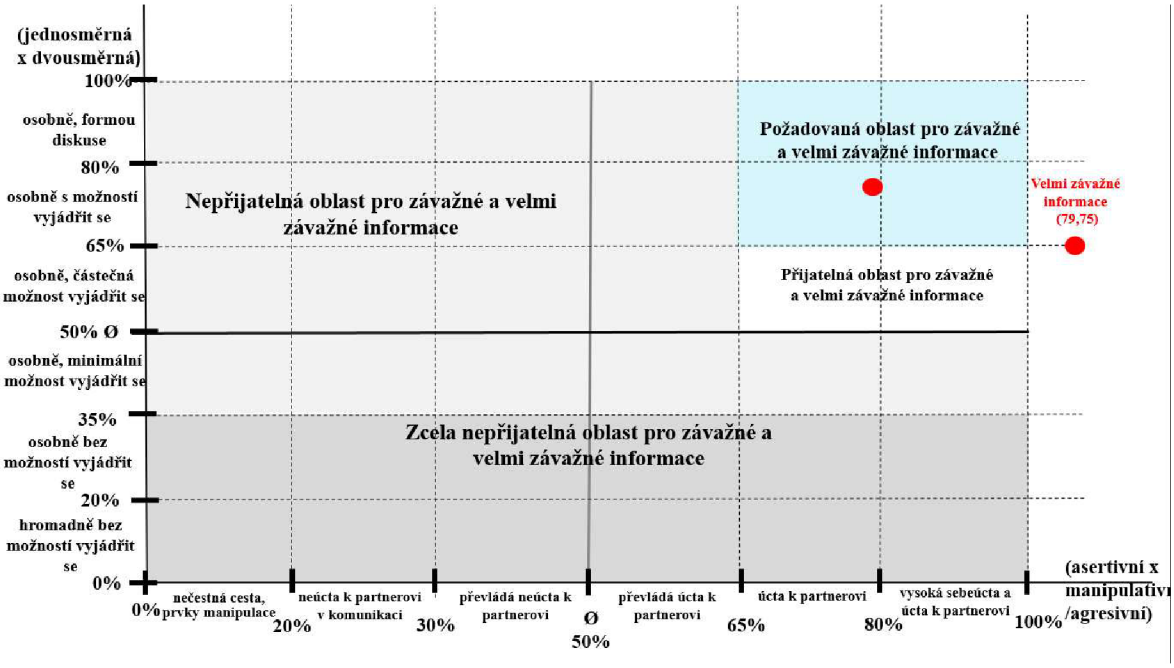
Osobní přístup znamená, že komunikace je zaměřena na konkrétní jednotlivce a jeho potřeby, což zajišťuje efektivní a cílenou výměnu informací. Aktivní komunikace je důležitá, protože podporuje proaktivní zapojení a iniciativu, což vede k rychlým a efektivním výsledkům. Pasivní komunikace může naopak zpomalovat procesy, protože se spoléhá na reakce a čekání. Hodnota 78 % na ose X, která reprezentuje aktivní a pasivní komunikaci představuje formu přímé a otevřené komunikace. Na ose Y, kde je hodnota 70 %, což reflektuje osobní formu komunikace, se nachází v požadované oblasti pro předávání informací na pracovišti. Tento výsledek naznačuje, že sdělení závažných a velmi závažných informací se nejčastěji uskutečňuje diskusí na pracovišti, což je z hlediska efektivity a vhodnosti preferovaný přístup.



Obrázek 9: Osobní x aktivní/pasivní, zdroj: vlastní zpracování

Jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní

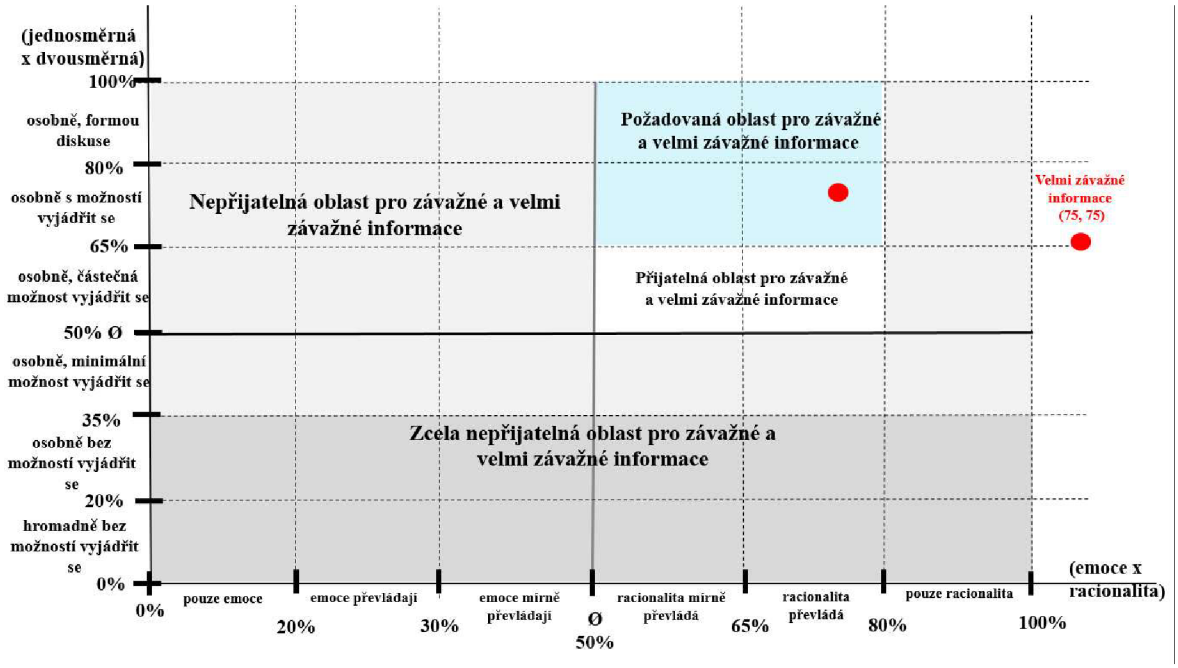
Zjištěná úroveň dvousměrné komunikace z hlediska její asertivity, manipulace/agresivity se nachází v požadované oblasti pro sdělení závažných a velmi závažných informací. Zaměstnanci hodnotí komunikaci z pohledu možnosti vyjádřit se pozitivně, tedy jako osobní s možností se vyjádřit za současně převládající úcty k partnerovi.



Obrázek 10: Jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní, zdroj: vlastní zpracování

Jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce

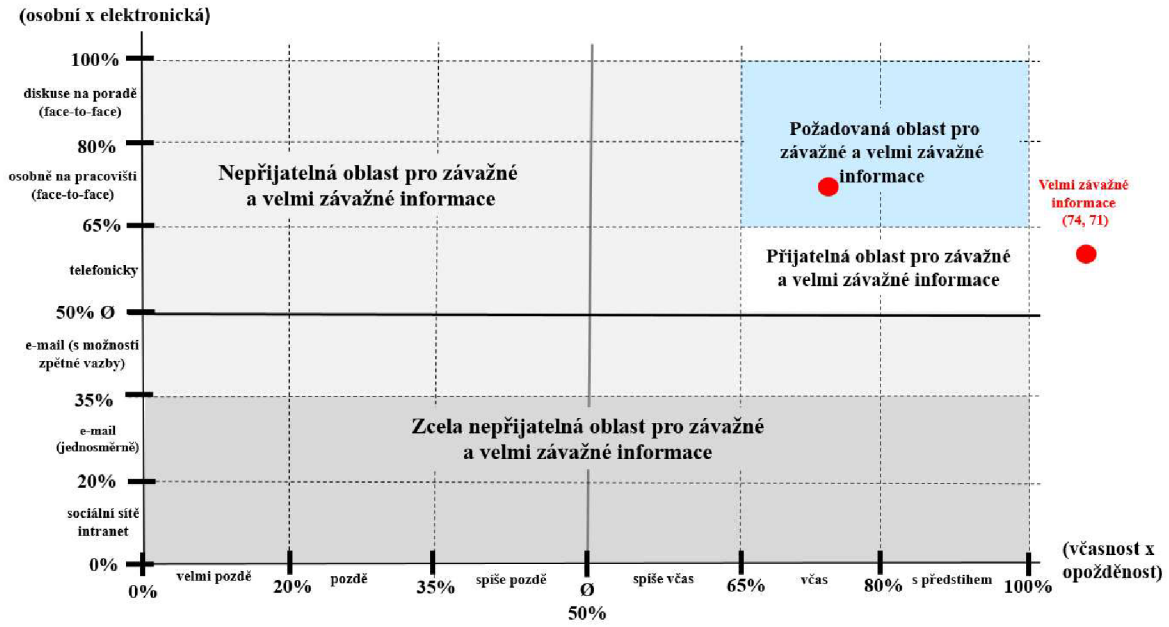
Dle umístění souřadnic (75,75) jsou parametry umístěny v požadované oblasti. Nejčastěji se vyskytuje osobní komunikace s možností vyjádřit se a převládá zde racionalita. Zaměstnanci mají možnost poskytnout zpětnou vazbu, a to je pro efektivní nastavení komunikace nezbytné.



Obrázek 11: Jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce, zdroj: vlastní zpracování

Osobní/elektronická x včasnost

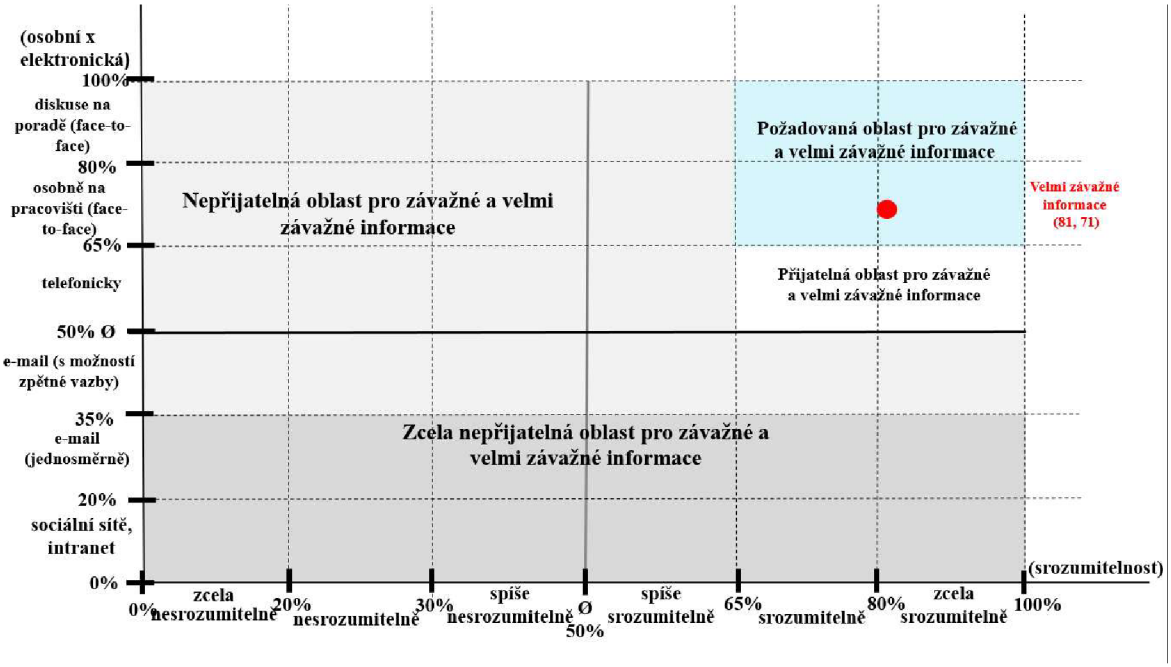
Komunikace vedoucích zaměstnanců s podřízenými probíhá nejčastěji formou face to face tedy osobně na pracovišti. Z pohledu včasnosti předání informací dochází k jejich včasnému sdělení. Souřadnice těchto parametrů (74;71) jsou zobrazeny v grafu níže a pohybují se v požadované oblasti.



Obrázek 12: Osobní/elektronická x včasnost, zdroj: vlastní zpracování

Osobní/elektronická x Srozumitelnost

Poslední hodnocenou kombinací je forma komunikace s ohledem na míru srozumitelnosti komunikace. Souřadnice (74,79) jsou v požadované oblasti, proto můžeme nastavení těchto parametrů v organizaci hodnotit pozitivně – **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**. Informace jsou ze strany nadřízených předávány osobně na pracovišti a podávány zcela srozumitelně.



Obrázek 13: Osobní/elektronická x Srozumitelnost, zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

Analýza komunikačních procesů ve vybrané finanční organizaci odhaluje několik pozitivních aspektů, které svědčí o kvalitě komunikace. Dle dotazníkového šetření převládá v organizaci otevřená a přímá komunikace s úctou k partnerovi, která napomáhá k všeobecné spokojenosti zaměstnanců.

Vedoucí efektivně sdělují závažné a velmi závažné urgentní, a velmi závažné a závažné informace včas a zaměstnanci mají prostor na přípravu. Při sdělování těchto informací převládá racionálnost podávaných informací, což přispívá k minimalizaci možných nedorozumění. Je doporučeno i nadále udržovat objektivní a racionální přístup v komunikačních procesech a minimalizovat rizika záměn a nedorozumění.

Dalším pozitivním aspektem je srozumitelnost komunikace, která je klíčová pro efektivní sdílení informací. Zjištění naznačují, že většina zaměstnanců vnímá komunikaci jako jasnou a srozumitelnou, což napomáhá snížení možných nedorozumění a zlepšuje celkovou produktivitu práce. Informace jsou předávány většinou formou diskuse na poradě a zaměstnanci se mohou k danému tématu ihned vyjádřit. Pokud se jedná o osobní diskusi je upřednostňována stručná diskuse na pracovišti (face to face), osobně s možností se vyjádřit. Manažeři by měli nadále pokračovat ve využívání osobních setkání pro důležité komunikace a zároveň zajistit, aby byly informace předávány bez zbytečných zpoždění.

V rámci analýzy komunikačních procesů ve finanční organizaci je zřejmé, že zaměstnanci vykazují vysokou míru loajality a dlouhodobého profesionálního vztahu k organizaci. Tato loajalita se projevuje v podobě dlouhodobého zaměstnání a aktivního zapojení do firemních aktivit. Mnozí pracovníci v organizaci působí po mnoho let, což svědčí o příznivém pracovním prostředí a kvalitním vedení. Taková kontinuita má pozitivní vliv na komunikační procesy, protože dlouhodobí zaměstnanci dobře znají firemní kulturu a jsou obeznámeni s interními procesy, což usnadňuje efektivní komunikaci a spolupráci v rámci organizace. Na druhou stranu je v organizaci zastoupena i mladší generace nejen věkově, ale i roky strávených v organizaci. Noví zaměstnanci mohou přinést čerstvou energii a perspektivu, zatímco firma může investovat do jejich profesního růstu a tím si je udržet dlouhodobě. Mladí lidé často vyrůstají s technologiemi a jsou dobře obeznámeni s moderními nástroji a digitálními platformami, což může být pro firmu přínosné, zejména pokud se firma snaží modernizovat nebo digitalizovat své procesy.

Vybraná finanční organizace opravdu projevuje vysokou úroveň péče o komunikaci a zaměstnanci jsou spokojeni nejen s komunikačními procesy. Tato pozitivní zjištění mohou sloužit jako pevná základna pro další rozvoj a zdokonalení komunikačních strategií ve prospěch zaměstnanců i celé organizace. Vzhledem k vysoké úrovni komunikace lze doporučit pouze drobné návrhy pro podporu a udržení této úrovně. Jedním s klíčových návrhů je možnost předávání informace s předstihem. Některé postupy jsou náročnější a je potřeba delší přípravy, která by mohla být tak provedena bez stresu. Další návrh je více selektovat informace, které jsou důležité pro daný tým. Organizace se snaží, aby zaměstnanci byli seznámeni s novým děním, a to může vést až k zahlcování informacemi a přehlédnutí důležitých zpráv.

Organizace by také mohla investovat do školení zaměřeného na rozvoj komunikačních a interpersonálních dovedností. Školení by měla pokrývat oblasti, jako je aktivní naslouchání, efektivní vyjadřování a řešení konfliktů, čímž by se podpořilo lepší porozumění a spolupráce v rámci týmu.

Z grafického vyhodnocení hodnot sledovaných parametrů zájmové organizace vyplývá, že žádná kombinace parametrů nespadá do nepřijatelné oblasti. Všechny stanovené kombinace se nachází v požadované oblasti. Vedoucí tedy zajišťují formální předávání informací svým podřízeným včas s převládající racionalitou a srozumitelností.

V organizaci byla v současné době zavedena i tzv. rotace. Zaměstnanci mohou v rámci organizace změnit na předem stanovenou dobu změnit své místo a seznámit se s jiným oddělením. To také napomáhá k přátelskému prostředí a k získání nových kontaktů a přátelství.

U nových zaměstnanců je klíčové se co nejdříve seznámit s procesem předávání informací v organizaci, včetně možnosti poskytování zpětné vazby, podnětů a nápadů. Dále by měli být školeni v oblastech relevantních pro jejich pracovní náplň. V současnosti existuje určitá časová prodleva, která může vést k neúplnému pochopení nebo opožděnému přenosu informací. U zaměstnanců s delší praxí je vhodné pravidelně opakovat školení, která rozšíří jejich stávající znalosti, zejména v oblastech, které mají vliv na plnění pracovních povinností a kde je efektivní komunikace nezbytná. To zahrnuje nejen profesní školení, ale i pravidelná seznámení s novinkami a interními systémy. Dále se zaměřit na komunikaci při řešení vztahových problémů v rámci týmu a zaškolení zaměstnanců při řešení krizových situací a prací pod stresem. Pro vedoucí týmu a manažery je důležitá také komunikace v případě

odcházejících zaměstnanců. Je náročné sdělit zaměstnanci informace o ukončení jeho pracovního poměru, aby byl tento poměr ukončen důstojně.

Vzhledem k množství metodických materiálů a dalších informací, které jsou předávány prostřednictvím interních aktů řízení, by bylo užitečné uvádět odhadovaný čas potřebný k přečtení těchto materiálů. Zaměstnanci si tak mohou lépe naplánovat časovou náročnost a přizpůsobit materiály svému rozvrhu.

Pokud se informace týkají širšího okruhu zaměstnanců, je důležité, aby byly sděleny všem najednou, a předešlo se tak šíření zkreslených informací. V případě osobního předávání informací, ať už kolektivně nebo individuálně, je nezbytné ověřit zpětnou vazbou, zda zaměstnanci správně pochopili zamýšlené sdělení. To pomáhá eliminovat komunikační šum, který by mohl způsobit zkreslení obsahu zprávy.

6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení úroveň komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými zaměstnanci ve vybrané finanční organizaci.

V teoretické části byly představeny klíčové koncepty v oblasti komunikace se zaměřením na oblast řízení. Dále je popsána metodika, tedy postup vyhodnocení úrovně komunikace řídících pracovníků v organizaci.

Praktická část obsahuje představení zvolené organizace, včetně popisu nastavení procesů interní komunikace. Následuje část věnující se dotazníkovému šetření, tedy popisu otázek, interpretaci výsledků včetně grafického i slovního vyhodnocení a dále jsou navržena možná opatření vedoucí ke zlepšení efektivnosti komunikace.

Hlavním výstupem práce je potvrzení, že srozumitelnost a včasnost komunikace hraje klíčovou roli v řízení a významně přispívá k dosahování organizačních cílů. Na druhou stranu výzkum odhalil nedostatek v podobě přehlcení týmů interními informacemi, kterých bývá mnoha a pro jednotlivé týmy může být složitější orientace v těchto zprávách.

Na základě těchto zjištění byla navržena doporučení pro zvýšení efektivity komunikace, jako je rychlejší předávání informací a jejich selekce pro jednotlivé týmy, rychlejší zaučování nových kolegů a opakovaná školení pro obnovu a prohloubení specifických znalostí stávajících zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Bibliografie

ALLHOFF Waltraud, D.-W. A. (2008). *Rétorika a komunikace.* Praha: Grada. ISBN 80-247-2283-2

Argyle, M. (1988). *Bodily Communication.* Londýn: Routledge. ISBN 9780203753835

Armstrong Michael, T. S. (2015). *Řízení lidkských zdrojů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7

FORET, M. (2008). *Marketingová komunikace.* Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9

Jana HORÁKOVÁ, J. F. (2005). *Komunikace v řízení.* Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1295-1

Jiří Fiedler, J. H. (2012). *Komunikace v řízení.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 80-213-1295-5

Prof. Ing. Světlík, J. P. (2016). *Marketingové komunikace.* Praha: VŠPP Praha, a.s. ISBN 978-880-6847-79-5

Veber. (2011). *Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, s. r. o. ISBN 978-80-7261-200-0

VYBÍRAL, Z. (2009). *Psychologie komunikace.* Praha: Portál. ISBN 978-80-271-1388-0

Vymětal. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2614-4

7.2 Internetové zdroje

Alza. (1.. březen 2024). Načteno z Co je to SharePoint?: https://www.alza.cz/co-je-to-sharepoint

Dolejš, H. (20. březen 2025). *Honza Dolejš*. Načteno z Co to je Microsoft Teams?: https://honzadolejs.cz/blog/co-to-je-microsoft-teams/

Elektřina.cz. (20.. březen 2025). Načteno z Vše o elektřině: https://www.elektrina.cz/elektricky-proud-a-historie-elektriny

Freelo. (20.. březen 2025). Načteno z Slovníček Freelo pojmů pro celou posádku: https://help.freelo.io/help/slovnicek-freelo-pojmu-pro-celou-posadku/

Internetem bezpečně. (3.. březen 2024). Načteno z Sociální sítě: https://www.internetembezpecne.cz/internetem-bezpecne/socialni-media/socialni-site/

IT slovník.cz. (20.. březen 2025). Načteno z Co je to Google Drive?: https://it-slovnik.cz/pojem/google-drive

Jak na internet. (20.. březen 2025). Načteno z E-mail: https://www.jaknainternet.cz/page/1750/e-mail/

Kasalová, I. R. (20. únor 2025). *Benepal.* Načteno z Komunikace: http://www.benepal.cz/files/project_2_file/KOMUNIKACE.PDF

Krzyzewski, M. (21.. leden 2024). Načteno z Citáty slavných osobností: https://citaty.net/citaty/22763-mike-krzyzewski-existuje-pet-zakladnich-vlastnosti-ktere-delaji-k/

Ministerstvo spravedlnosti ČR. (20.. leden 2025). Načteno z Akciová společnost: http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciova-společnost

Polygrafické taháky. (20.. březen 2025). Načteno z Historie knihtisku: https://www.polygraficketahaky.cz/historie_knihtisku

Profes koučink, Profes terapie. (20.. leden 2024). Načteno z Komunikace: https://www.profeskoucink.cz/blog/komunikace.php

Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Načteno z Manažerské dovednosti: https://publi.cz/books/114/03.html

Štráfelda, J. (20.. březen 2025). *Jan Štráfelda*. Načteno z Intranet: https://www.strafelda.cz/intranet

Testovací server CDV. (leden. 19. 2024). Načteno z Studijní text Janošová, P. Základy sociální psychologie: https://turbo.cdv.tul.cz/mod/book/tool/print/index.php?id=5969

Videokonference bezpečně. (2.. březen 2024). Načteno z Co je videokonference?: https://www.nukib.cz/download/publikace/podpurne_materialy/2020-07-17_Standard-pro-VTC_1.0_Priloha-1-barevne.pdf

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační model (Prof. Ing. Světlík, 2016) 13
Obrázek 2: Dimenze komunikace, (Argyle, 1988) 14
Obrázek 3: Příklad určení souřadnic parametrů dle získaných hodnot, Zdroj: Vlastní zpracování 42
Obrázek 4: Příklad dvojkombinace pro formální/neformální komunikaci a včasnost komunikace 44
Obrázek 5: Formálnost X Racionalita, zdroje: vlastní zpracování 73
Obrázek 6: Formálnost x srozumitelnost, zdroj: vlastní zpracování 73
Obrázek 7: Kolektivnost x včasnost, zdroj: vlastní zpracování 74
Obrázek 8: Kolektivnost x srozumitelnost, zdroj: vlastní zpracování 75
Obrázek 9: Osobní x aktivní/pasivní, zdroj: vlastní zpracování 76
Obrázek 10: Jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní, zdroj: vlastní zpracování 76
Obrázek 11: Jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce, zdroj: vlastní zpracování 77
Obrázek 12: Osobní/elektronická x včasnost, zdroj: vlastní zpracování 78
Obrázek 13: Osobní/elektronická x Srozumitelnost, zdroj: vlastní zpracování 78

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Individuální faktory (Vymětal, 2008) 16
Tabulka 2: Sociální faktory (Vymětal, 2008) 17
Tabulka 3: Situační faktory (Vymětal, 2008) 18
Tabulka 4|: Dělení interní komunikace, zdroj: (Armstrong Michael, 2015) 24
Tabulka 5: Formálnost v organizaci, zdroj: vlastí zpracování 50
Tabulka 6: Neformální stránka, zdroj: vlastní zpracování 51
Tabulka 7: Včasnost, zdroj: vlastní zpracování 52
Tabulka 8: Racionálnost, zdroj: vlastní zpracování 52
Tabulka 9: Emotivnost, zdroj: vlastní zpracování 53
Tabulka 10: Srozumitelnost, zdroj: vlastní zpracování 54
Tabulka 11: Kolektivnost, zdroj: vlastní zpracování 54
Tabulka 12: Individuálnost, zdroj: vlastní zpracování 55
Tabulka 13: Osobní forma, zdroj: vlastní zpracování 55
Tabulka 14: Elektronická komunikace, zdroj: vlastní zpracování 56
Tabulka 15: Telefonická komunikace, zdroj: vlastní zpracování 57
Tabulka 16: Dvousměrné a vícesměrné komunikace, zdroj: vlastní zpracování 58
Tabulka 17: Jednotlivé tabulky pro posouzení pořadí důležitosti, zdroj: vlastní zpracování 59
Tabulka 18: Pořadí důležitosti parametrů v organizaci, zdroj: vlastní zpracování 60

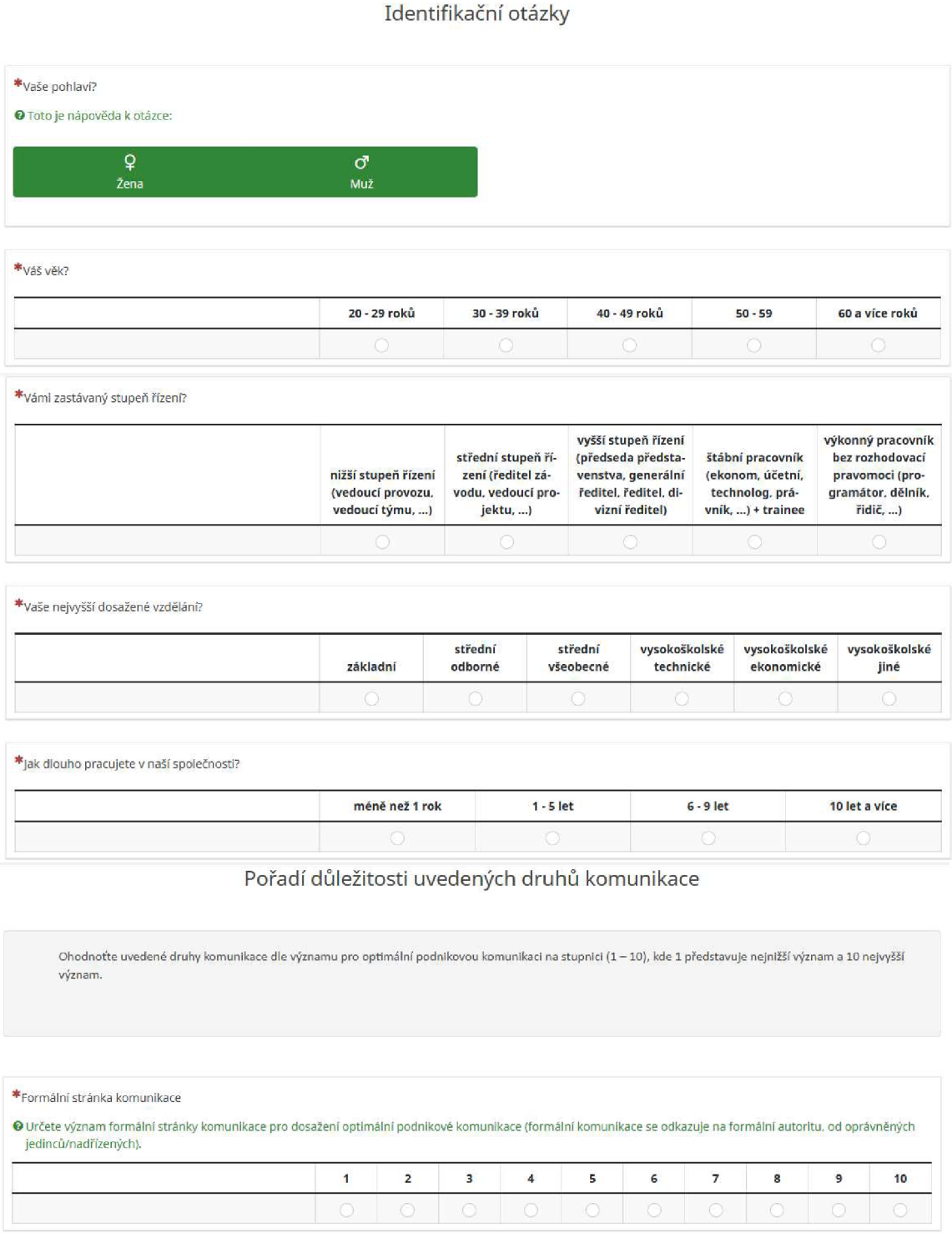
8.3 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní zpracování 45
Graf 2: Věk respondentů, zdroj: vlastní zpracování 46
Graf 3: Stupeň řízení respondentů, zdroj: vlastní zpracování 47

Graf 4: Vzdělání respondentů, zdroj: vlastní zpracování 48
Graf 5: Délka pracovního poměru, zdroj: vlastní zpracování 49
Graf 6: Závažné a velmi závažné urgentní informace, zdroj: Vlastní zpracování 61
Graf 7: Závažné a velmi závažné informace, zdroj: vlastní zpracování 62
Graf 8: Racionálnost/Emotivnost, zdroj: vlastní zpracování 63
Graf 9: Srozumitelnost komunikace, zdroj: vlastní zpracování 64
Graf 10: Aktivní/ Pasivní komunikace, zdroje: vlastní zpracování 64
Graf 11: Asertivní/ Manipulativní, agresivní komunikace, zdroj: vlastní zpracování 65
Graf 12: Formální/ Neformální stránka komunikace – urgentní informace, zdroj: vlastní zpracování 66
Graf 13: Formální/ Neformální stránka komunikace – závažné informace, zdroj: vlastní zpracování 67
Graf 14: Kolektivní komunikace, zdroj: vlastní zpracování 68
Graf 15: Osobní komunikace, zdroj: vlastní zpracování 69
Graf 16: Jednosměrná/ Dvousměrná komunikace, zdroj: vlastní zpracování 70
Graf 17: Osobní/elektronická komunikace, zdroj: vlastní zpracování 71
Graf 18: Formálnost X Včasnost, zdroj: vlastní zpracování 72

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník



Identifikační otázky

*Vaše pohlaví?

Toto je nápověda k otázce:

♀ Žena ♂ Muž

*Váš věk?

	20 - 29 roků	30 - 39 roků	40 - 49 roků	50 - 59	60 a více roků
	○	○	○	○	○

*Vámi zastávaný stupeň řízení?

	nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)	střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)	vyšší stupeň řízení (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)	štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...) + trainee	výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)
	○	○	○	○	○

*Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

	základní	střední odborné	střední všeobecné	vysokoškolské technické	vysokoškolské ekonomické	vysokoškolské jiné
	○	○	○	○	○	○

*Jak dlouho pracujete v naší společnosti?

	méně než 1 rok	1 - 5 let	6 - 9 let	10 let a více
	○	○	○	○

Pořadí důležitosti uvedených druhů komunikace

Ohodnoťte uvedené druhy komunikace dle významu pro optimální podnikovou komunikaci na stupnici (1 – 10), kde 1 představuje nejnižší význam a 10 nejvyšší význam.

*Formální stránka komunikace

Určete význam formální stránky komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (formální komunikace se odkazuje na formální autoritu, od oprávněných jedinců/nadřízených).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Neformální stránka komunikace

Určete význam neformální stránky komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (například u kávy s kolegy, při setkání mimo pracoviště).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Včasnost komunikace

Určete význam včasnosti získaných informací pro dosažení optimální podnikové komunikace.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Racionálnost komunikace

Určete význam racionálnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace (racionální komunikace je základem komentování, tvoří obsah sdělení, nepřítomnost emoční stránky).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Emotivnost komunikace

Určete význam emotivnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace (způsob a forma sdělení, pocit z partnera).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Srozumitelnosti komunikace

Určete význam srozumitelnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Kolektivní komunikace

Určete význam kolektivní komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (kolektivní komunikace znamená komunikaci vedoucí – kolektiv – vedoucí).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Individuální komunikace

Určete význam individuální komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (individuální komunikace znamená vedoucí – podřízený – vedoucí).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Osobní forma komunikace

Určete význam osobní formy komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (osobní forma komunikace je podmíněna osobním setkáním a komunikací vedoucí – podřízený – vedoucí „face to face“).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Elektronická komunikace

Určete význam elektronické formy komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (elektronická forma komunikace představuje komunikaci prostřednictvím mailu, datové schránky, sociální sítě, informačních systémů atd.).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Telefonická komunikace

Určete význam telefonické formy komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*Dvousměrné (více směrné) komunikace

Určete význam dvou či více směrné komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (při dvousměrné komunikaci dochází k prostoru zpětné vazby; více směrnou komunikací chápeme sestupnou a vzestupnou vertikální komunikaci (vedení – podřízení), případně horizontální komunikaci (spolupracovníci na stejné úrovni).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Sledování komunikace v podniku

*Včasnost komunikace

Kdy získáváte od Vašeho vedoucího závažné a velmi závažné **urgentní** informace? (časové hledisko)

	velmi pozdě	pozdě	spíše pozdě	spíše včas	včas	s předstihem
	○	○	○	○	○	○

*Včasnost komunikace

Kdy získáváte od Vašeho vedoucího závažné a velmi závažné informace? (časové hledisko)

	velmi pozdě	pozdě	spíše pozdě	spíše včas	včas	s předstihem
	○	○	○	○	○	○

*Racionálnost/Emotivnost

Jaké komunikační roviny probíhají při komunikaci závažných a velmi závažných informací mezi Vámi a vedoucím?

	pouze emoce	emoce převládají	emoce mírně převládají	racionalita mírně převládá	racionalita převládá	pouze racionalita
	○	○	○	○	○	○

*Srozumitelnost komunikace

Jak Vám srozumitelně komunikuje Váš vedoucí závažné a velmi závažné informace?

	zcela nesrozumitelně	nesrozumitelně	spíše nesrozumitelně	spíše srozumitelně	srozumitelně	zcela srozumitelně
	○	○	○	○	○	○

*Aktivní/ Pasivní komunikace

Používá, při sdělování závažné a velmi závažné informace, Váš nejbližší nadřízený přímou a otevřenou komunikaci?

	absolutní absence přímé a otevřené komunikace	převládá nepřímá a neotevřená komunikace	mírně převládá spíše nepřímá a neotevřená komunikace	mírně převládá spíše přímá a otevřená komunikace	převládá přímá a otevřená komunikace	zcela přímá a otevřená komunikace
	○	○	○	○	○	○

*Asertivní/ Manipulativní, agresivní komunikace

Jakým způsobem s Vámi komunikuje Váš vedoucí, při zjištění závažného a velmi závažného problému?

	nečestná cesta, výhružky na mou osobu, prvky manipulace	neúcta k partnerovi v komunikaci	převládá neúcta k partnerovi v komunikaci	převládá úcta k partnerovi v komunikaci	s úctou k partnerovi v komunikaci	s vysokou sebeúctou a úctou k partnerovi v komunikaci
	○	○	○	○	○	○

*Formální/ Neformální stránka komunikace

Jakým způsobem a od koho získáváte závažné a velmi závažné **urgentní** (časově naléhavé záležitosti) informace?

	říká se	kolega říkal	vedoucí naznačil v určité situaci	vedoucí oznámil v určité situaci	vedoucí probral na poradě	zápis z porady
	○	○	○	○	○	○

*Formální/ Neformální stránka komunikace

Jakým způsobem a od koho získáváte závažné a velmi závažné informace?

	říká se	kolega říkal	vedoucí naznačil v určité situaci	vedoucí oznámil v určité situaci	vedoucí probral na poradě	zápis z porady
	○	○	○	○	○	○

*Kolektivní komunikace

Jakou formou komunikace vedoucí sděluje závažné a velmi závažné informace týkající se celého týmu?

	nekomunikuje s týmem (říká se)	vedoucí pouze naznačí našemu týmu na pracovišti	vedoucí přímo sdělí našemu týmu na pracovišti	formou diskuse s vybraným členem (členy) týmu na pracovišti	formou diskuse s celým týmem na poradě	– formou zpracované prezentace a následné diskuse s týmem na poradě
	○	○	○	○	○	○

* Osobní komunikace

Jakým způsobem se k Vám dostávají od Vašeho vedoucího závažné a velmi závažné informace?

	formou sociální sítě, intranetu	elektronickou formou (e-mail)	elektronickou formou s možností zpětné vazby	vedoucí mi je sdělí osobně na pracovišti	vedoucí se mnou stručně prodiskutuje na pracovišti (face-to-face)	formou diskuse na poradě (face-to-face)
	○	○	○	○	○	○

*Jednosměrná/ Dvousměrná komunikace

Jakým způsobem Vám jsou předávány závažné a velmi závažné informace od Vašeho nadřízeného?

	hromadně bez možnosti vyjádřit se	osobně bez možnosti vyjádřit se	osobně s minimální možností vyjádřit se	osobně s částečnou možností vyjádřit se	osobně s možností vyjádřit se	osobně, formou diskuse
	○	○	○	○	○	○

*Osobní/elektronická komunikace

Jakou formu a prostředky používá vedoucí při osobní komunikaci závažných a velmi závažných informací?

	sociální sítě, intranet	elektronickou formou (e-mail – jednosměrně)	elektronickou formou (e-mail s možností zpětné vazby)	telefonicky	osobně na pracovišti (face-to-face)	formou diskuse na poradě (face-to-face)
	○	○	○	○	○	○