

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Obor: Podnikání a administrativa



Bakalářská práce

## **Vnitropodniková komunikace**

Autor bakalářské práce: Petra Křížová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Königová

© 2008

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma Vnitropodniková komunikace jsem vypracovala samostatně a použila jsem pramenů, které cituji a uvádím v příloženém seznamu.

V Praze dne .....2008

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda upřímně poděkovala Ing. Martině Königové za její cenné připomínky a konzultace při zpracování mé bakalářské práce a dále pak všem zaměstnancům společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za informace a materiály, které mi poskytli a za čas, který mi v průběhu zpracování věnovali.

**Vnitropodniková komunikace**

**In-company communication**

## **Souhrn**

Bakalářská práce se zabývá vnitropodnikovou komunikací. Cílem bylo zjistit úroveň a kvalitu komunikace a doporučit zlepšení.

První část obsahuje definici jednotlivých pojmů týkajících se komunikace. Druhá, praktická část práce, je zaměřena na systém komunikace pracovníků v konkrétní společnosti - Vodafone Czech Republic a.s.

Podkladové údaje byly získány pomocí osobního dotazování, analýzy dokumentů a zúčastněného pozorování. Při vyhodnocování výsledků bylo zohledněno pracovní zařazení dotazovaných.

## **Klíčová slova**

Komunikace, komunikace v organizaci, formy komunikace, komunikační proces

## **Summary**

The objective of the thesis is intradepartmental communication and its aim is the assessment of the standard and quality of communication and recommendation for further improvements.

The first part comprises definitions of the terminology regarding communication. The second part, which concerns practical issues, is focused on the system of communication in a specific company, namely Vodafone Czech Republic Inc.

The data has been collected via personal queries, analyses of documents and in-person observation. The working positions of the concerned have been considered in the evaluation.

## **Key words**

Communication, communication in organisation, shapes of communication, communication process

# Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Cíl a metodika práce.....	6
2.1.	Cíl práce .....	6
2.2.	Metodika práce.....	6
2.2.1.	Analýza dokumentů .....	6
2.2.2.	Zúčastněné pozorování.....	7
3.	Literární rešerše.....	8
3.1.	Komunikace .....	8
3.2.	Komunikační proces.....	9
3.2.1.	Prvky komunikace.....	11
3.2.2.	Verbální komunikace .....	14
3.2.3.	Neverbální komunikace .....	15
3.3.	Komunikace v organizaci.....	17
3.4.	Formy komunikace.....	19
3.5.	Komunikační strategie .....	21
3.5.1.	Typy manažerské komunikační strategie .....	22
3.6.	Systemy komunikace .....	24
3.7.	Bariéry komunikace, chyby v komunikaci.....	25
4.	Vlastní výsledky práce .....	28
4.1.	Charakteristika společnosti Vodafone Czech Republic a.s.....	28
4.1.1.	Organizační struktura společnosti Vodafone Czech Republic a.s. ....	29
4.2.	System komunikace ve společnosti.....	30
4.2.1.	Výsledky průzkumu .....	31
4.3.	Zhodnocení a návrhy řešení .....	43
5.	Závěr .....	47
6.	Seznam literatury .....	49
7.	Seznam příloh.....	50

## 1. Úvod

Ve kterékoliv době i v jakékoliv společnosti je vzájemná komunikace základem mezilidských vztahů. V dnešní moderním světě hraje klíčovou roli ve všech sférách naší společnosti, ať už se jedná o obchod, průmysl či služby. Komunikace je přirozenou aktivitou a není možné nekomunikovat. I projev pasivity či negace je komunikací. Na druhé straně se komunikace může stát velmi složitou a náročnou činností. Komunikovat se nelze naučit z knihy, i kdyby byla sebelepší. Bez ochoty a vůle k praktickému tréninku, samostatné přípravě, vybavování příkladů, aplikaci poznatků v praxi, nelze očekávat zlepšení komunikačních dovedností.

Úloha komunikace v oblasti služeb je nejen neodmyslitelná, ale navíc musí být i efektivní. Význam komunikace neustále roste a stále více organizací zavádí školení a programy k odhalení nedostatků komunikace a ke vzdělávání a rozvíjení komunikačních dovedností, neboť jsou vyžadovány stále lepší komunikační schopnosti, které zajišťují dobrou týmovou spolupráci. Kvalitní komunikace je bezesporu jedním z faktorů prosperity organizace a její konkurenceschopnosti.



## **2. Cíl a metodika práce**

### **2.1. Cíl práce**

Hlavním cílem této práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit systém vnitropodnikové komunikace ve zvoleném podniku. Pro tento účel byla vybrána společnost **Vodafone Czech Republic a.s.** Dílčí cíle práce zahrnují:

1. Zpracování literární rešerše týkající se vybrané problematiky.
2. Popis společnosti Vodafone Czech Republic a.s.
3. Návrh otázek a sestavení dotazníku.
4. Zhodnocení vnitropodnikové komunikace ve společnosti.
5. Doporučení a návrh odstranění případných problémů komunikace.

### **2.2. Metodika práce**

Potřebné základní informace byly získány pomocí analýzy dokumentů, polostandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci, dotazníku, a zúčastněného pozorování.

#### **2.2.1. Analýza dokumentů**

Pro účely zkoumání byly analyzovány:

1. Podnikové směrnice.
2. Podnikové dokumenty.
3. Odborné publikace.
4. Internet.

## 5. Poznámky odborných pracovníků podniku.

### 2.2.2. Zúčastněné pozorování

Autorka práce mohla projít řadou situací, které s vnitropodnikovou komunikací bezprostředně souvisí a zároveň mohla provést zúčastněné pozorování, jelikož je ve společnosti zaměstnána. Takto získané informace byly pak použity ve vlastních výsledcích práce.

## 3. Literární rešerše

### 3.1. Komunikace

**Komunikace** je *přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů*. Termín je odvozen z latinského *communis*, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 1997).

Prakticky totožnou definici předkládá i Střížová (2005). Uvádí, že komunikace je kontinuální dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění.

Komunikace není nic statického. Zachytit ji sice lze v podobě záznamu, ale její proměnlivost v čase je jednou z nejdůležitějších jejích charakteristik, protože je závislá na celé řadě podmínek a vlivů. Nestačí zajímat se pouze o výstup v podobě napsané nebo pronesené zprávy. Pochopit napsané nebo mluvené zprávy je možno pouze tehdy, bude-li věnována pozornost fázi přípravy, způsobu navazování myšlenek a širšímu kontextu situace, vztahům k různým jiným vlivům. Ze strany člověka ovlivňující komunikaci nejen určitá racionální schémata, ale i emoční stavy, které mohou určitou informaci změnit tak zásadním způsobem, že i sám komunikátor tím může být překvapen.

Celý proces vnímání komuniké probíhá v podobě sinusoidy: **počátek** (působí novost) a **konec komuniké jsou vnímány pozorněji** (lidské podvědomí reaguje tak, že se snaží zachytit co nejvíce informací v okamžiku, kdy zjistí, že už nebude nic dalšího následovat, „vychutnává závěr“) **než střední část informace** (Mikuláščík, 2003).

Při koordinaci vzájemné komunikace je třeba se spolehnout na složitý a ucelený soubor pravidel. Pravidla nás nutí chovat se v určitých mezích, aby bylo dosaženo požadovaných cílů.

Čím je náročnější komunikace a čím déle trvá, tím více může docházet k problémům, k nedorozumění. Mnohdy celou informaci, její formu i obsah ovlivňují i nevědomé aspekty osobnosti, ba dokonce často i proti vlastní vůli komunikátora. Sdělování neprobíhá formou jednostranné komunikace. Je to oboustranný proces. To znamená, že role komunikátorů a komunikantů se střídají. Přičemž časové vstupy se řídí určitými nepsanými pravidly, která naznačují charakter vztahu v míře dominance, mocenské pozice i míry sebevědomí (Mikuláščík, 2003).

### **3.2. Komunikační proces**

Lidé, kteří spolu chtějí hovořit, si chtějí sdělit nejen informace, ale i své vztahy, postoje, pocity, nálady. Podstatou pochopení vztahů jsou souvislosti, ve kterých jsou zprávy předávány. Většina vztahových informací je předávána neverbálními a paralingvistickými signály (zabarvení hlasu, frázování, hlasitost, „řeč těla“). Sociální jednání má často podobu určitého schematického, pravidelného a postupovaného chování, takže určité postupové kroky jsou očekávány, dají se označit jako pravidla. Je to proto, že je to chování „rolové“, jsou stanovena pravidla, která umožňují zjednodušit způsob chování, nepřemýšlet zbytečně nad každou situací a také očekávat určité chování, které je v různých situacích vhodné (Mikuláščík, 2003).

V dřívějších modelech nebo teoriích se na komunikaci pohlíželo jako na něco, co jde jednosměrně přímou cestou od mluvčího k posluchači. V tomto lineárním pohledu na komunikaci mluvčí mluvil a posluchač naslouchal. Mluvení a naslouchání

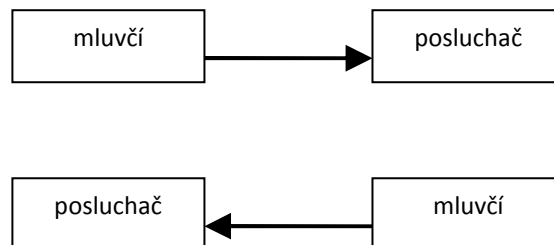
se považovaly za děje probíhající v různých časech. Když někdo mluvil, nenaslouchal, a když naslouchal, nemluvil (viz obr. 1).

**Obr. 1** - Lineární pojetí interpersonální komunikace (De Vito, 2001)



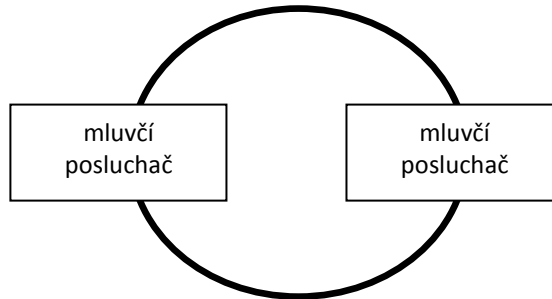
Lineární pojetí bylo brzy nahrazeno interakčním, podle kterého mluvčí a posluchač současně střídají pozice mluvčího a posluchače. Například A mluví, zatímco B naslouchá, a potom B odpoví na to, co řekl A, a A naslouchá (viz obr. 2). Mluvení a naslouchání se stále považovaly za oddělené akce, které se nepřekrývají a které tatáž osoba neprovozuje současně.

**Obr. 2** - Interakční pojetí (De Vito, 2001)



Mnohem uspokojivější názor, který je zastáván v současné době, považuje komunikaci za transakční proces, ve kterém každá osoba funguje současně jako mluvčí i posluchač. Ve stejném okamžiku, kdy vysíláte svá sdělení, také přijímáte sdělení ze své vlastní komunikace i z reakcí druhé osoby (viz obr. 3).

**Obr. 3** - Transakční pojetí (De Vito, 2001)



Transakční pojetí také pohlíží na prvky komunikace jako na vzájemně závislé, nikdy je nepovažuje za nezávislé. Každý existuje v určitém vztahu k ostatním. Změna v kterémkoli prvku procesu vyvolává změnu i v ostatních prvcích (De Vito, 2001).

### 3.2.1. Prvky komunikace

Komunikace probíhá vždy mezi dvěma nebo více lidmi (monolog lze považovat za určitou formu přípravy na komunikaci s jinými lidmi nebo za akt vyrovnávání se s vnitřními rozpory). Toto vzájemné působení je ukázkou procesuálního charakteru komunikace, protože každý ze dvou komunikujících lidí se snaží druhého ovlivňovat, hledat u něj podporu, sebepotvrzování. Snaží se v projevu dát najevo, jaká pravidla jsou pro něj přijatelná - zda je ochoten ustoupit, naslouchat, zda chce dominovat, co nesnáší, co má naopak rád, co by uvítal. Může se stát, že něco neprobíhá tak, jak by si jeden z komunikujících přál, pak tedy změni svou taktiku, snaží se zapůsobit více na city nebo argumentovat něčím, co původně neměl vůbec v úmyslu. Je to tedy proces proměnlivý, účastníci vždy iniciují nějakou změnu. Pokud někdo chce změnu iniciovat, vystupuje aktivně, odesílá zprávu příjemci (Mikuláščík, 2003).

Součástmi komunikačního procesu jsou dle Mikuláščíka (2003) tyto prvky: **Komunikátor** - to je ten, kdo vysílá nějakou zprávu; předpokládá, že příjemce má

společný nebo podobný repertoár poznatků, který umožňuje porozumět tomu, co mu chce sdělit, a že má podobný kódovací systém.

**Komunikant** - to je ten, kdo přijímá vyslanou zprávu; komunikant předpokládá, že jak komunikátor, tak on sám mají společný repertoár poznatků i vyjadřovacích schopností, tedy stejný způsob kódování.

**Komuniké** - vyslaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému, vyslaná zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů; celá zpráva může být odlišně chápána různými lidmi, a někdy dokonce komunikátor úmyslně může zprávu zamlžovat, vkládat do ní víceznačnost; odlišné chápání může být způsobeno i kontextem, projekcí vlastních zkušeností a dalšími vlivy, komunikačním **šumem**.

**Komunikační jazyk** - komunikační zpráva se předává prostřednictvím určitého komunikačního jazyka. Význam slov, zejména abstraktních, je individuálně odlišně chápáný, což se dá prokázat pomocí tzv. sémantického diferenciálu. **Denotát** je objekt, který je označen nějakým symbolem. **Designát** je symbol, který slouží k označení nějakého objektu, denotátu. Rozlišuje se denotativní a konotativní význam jazyka.

**Komunikační kanál** - je cesta, kterou je nějaká informace posílána; při komunikaci tváří v tvář (face to face) jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy a pohyby těla, mohou to být dotyky v podobě stisku ruky, příjemně vonící parfém, vkusné oblečení, příjemný hlas (působíme tím na čtyři smysly zároveň).

**Feed back (zpětná vazba)** - reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Zpětná vazba má funkci regulativní, sociální, poznávací, podpůrnou, provokující.

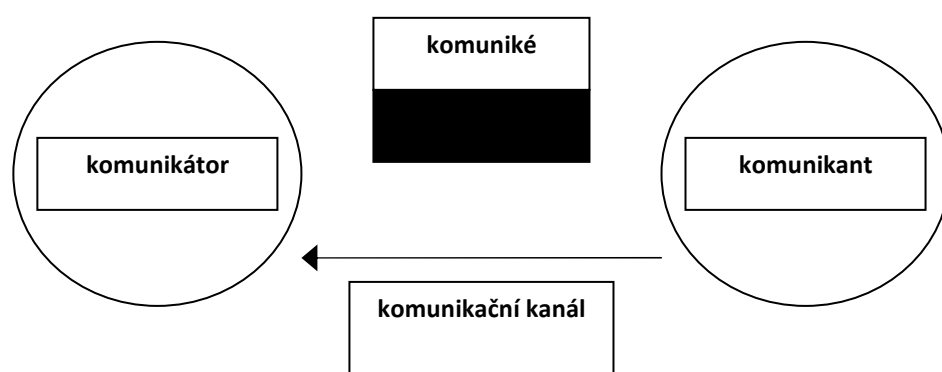
**Komunikační prostředí** - komunikační prostředí je důležitým prvkem komunikace; prostředí má vliv na komunikaci. Komunikační prostředí zahrnuje prostor, kde se komunikace odehrává, osvětlení, uspořádání místnosti, přítomnost různého počtu lidí. Dále podněty, které působí a ovlivňují komunikátora i komunikanta, ale také komuniké formou zkreslení, které působí jako komunikační šum (informace, které se mísí do vnímaného komuniké od někoho třetího), i obyčejný hluk, ale také šum psychického charakteru v podobě působení nesympatického člověka, šum interního charakteru,

jako jsou nějaké jiné myšlenky, nesoustředěnost, únava. Podobu sémantického šumu může mít emoční reagování na sdělení.

**Kontext** - komunikační kontext je situace, celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá. Má svoji složku vnitřní a vnější. Vnitřní je to, co se odehrává v nás, v naslouchajících, jak na nás komuniké působí. Vnější kontextem jsou všechny stimuly, které na nás působily dříve a působí i nyní. To, co na nás v kontextu působí, co ovlivňuje komunikaci, se označuje jako kontextová modalita, tj. jednotlivé stimulační vlivy jako čas, emoční vybavení, mezilidské vztahy, sociální situace, záměry a motivace účastníků atd.

Naproti tomuto Fiedler a Horáková (2005) rozeznávají devět prvků a to komunikátora, vnímání a interpretaci, zakódování, sdělení, kanál, dekódování, příjemce, zpětnou vazbu a šum. V převážné většině se shodují s prvky dle Mikuláščíka (2003). Pouze šum, který Mikuláščík zahrnuje pod prvek „komuniké“ je zde uváděn samostatně a vyjadřuje každý rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit. Šum může být přítomen v jakémkoliv prvku komunikace. Dle Donnellyho, Jr., Gibsona a Ivanceviche (1997) jsou prvky shodné s výčtem dle Fiedlera a Horákové (2005).

**Obr. 4** - Schéma komunikačního procesu mezi dvěma osobami (Mikuláščík, 2003).





### 3.2.2. Verbální komunikace

Verbální komunikace je vývojově mladší způsob dorozumívání. Znamená **vyjadřování myšlenek artikulovanou řečí**, případně dorozumívání se nějakým jazykem. Základní členění verbální komunikace je na formu *písemnou* a *ústní*, která písemné formě předcházela.

Závažnou roli ve vývoji verbální komunikace, především rétoriky, mělo náboženské kazatelství. V historickém pohledu nelze opomenout akademické řečnictví na půdách universit. Moderní rétorika nestaví jen na krasořečnění, ale vychází z komplexu mnohých semiotických soustav, opírajících se o situaci, osobnost řečníka a percipienta (příjemce).

Výjimečné postavení v semiotické soustavě zaujímá jazykový znak, slovo. Tento pojem se odlišuje od ostatních, k jeho definici patří: předmět komunikace, o kterém je řeč (signifié), jeho pojmenování (signifiant) a naše představa, pocit, myšlenka (denotace). V mezilidské verbální komunikaci nevznikají problémy tak, že by se účastníci komunikačního procesu neshodli na pojmenování, signifiantu předmětu komunikace, ale na hlavní těžkosti plynou z rozdílné, individuálně chápané dešifraci formy sdělení (Fiedler, Horáková, 2005).

Pro psanou řeč by měl platit shodná pravidla, jako pro řeč mluvenou. Dle Kohouta (1998) jsou však pro řeč psanou typické rozdíly v čase a zejména v prostoru mezi účastníky takové komunikace. Tyto rozdíly je možno právě díky psané řeči jednoduše překlenout. I tato výhoda oproti řeči mluvené je zejména díky technice v současnosti minimalizována.

Význam verbální komunikace je nepopíratelný. Je nezbytnou součástí sociálního života, je nezbytnou podmínkou myšlení. Ale i jinak je téměř pro každého člověka těžké být jen jeden den bez verbální komunikace. Kdokoliv je delší dobu nějakým způsobem separován, bez možnosti komunikace s jinými lidmi, prožívá to jako deprivaci. Je ale

důležité vědět, že při jakékoli komunikaci je význam slov vždy dotvářen neverbálními prostředky a svrchním tónem řeči.

Všechny jazyky fungují v určitém prostředí. Jazyk vhodný v jednom prostředí nemusí být vhodný v prostředí jiném a toto prostředí může být velmi specializované. Výrazové prostředky se liší v závislosti na tom, s kým hovoříme, protože hledáme úmyslně ten nejvhodnější jazykový styl (Mikuláščík, 2003).

Verbální komunikace může probíhat různými způsoby jako čistá verbální komunikace, verbální komunikace doplněná písemnými podklady nebo audiovizuálními prostředky. Střížová (2005) vymezuje několik typů verbální komunikace, mezi něž řadí projev, porady, prezentaci, jednání, diskusi, zprávu či oznámení, interview, proslov aj.

### 3.2.3. Neverbální komunikace

Neverbální komunikace - komunikace nepoužívající slov - je součástí každodenního života. Lidé se nemohou vyhnout neverbálnímu chování, i kdyby se o to pokoušeli. Přátelský úsměv, utrápený výraz, uspořádání židlí na schůzi, velikost a umístění kanceláře, podniková recepce, nábytek - to všechno jsou neverbální komunikátoři. Ukazují pravomoc, postavení, funkci nebo to, jaké přízni se daná osoba těší. Velmi důležitá je interpretace neverbálních signálů. Je však třeba říci, že neverbální signály je možné stejně špatně interpretovat jako verbální sdělení (slova).

Řeč těla je důležitou neverbální komunikací. Otevřená náruč a tělo vstřícně nakloněné dopředu. Uzavřená či obranná pozice se zkříženýma rukama a schoulením se do sebe. Otevřené gesto těla jakoby dávalo najevo souhlas a otevřenost k tomu, o čem se mluví. Uzavřená pozice signalizuje, že člověk se fyzicky nebo psychicky necítí dobře.

Američané vnímají kontakt očima jako signál řeči těla znamenající jistotu, zájem a čestnost. V Koreji však je dlouhý kontakt očima považován za neslušný a nekulturní. Arabové nemají rádi rozhovor s někým, kdo má brýle s tmavými skly nebo přechází

z místa na místo; nedívat se při rozhovoru přímo do obličeje je považováno za nezdořilost. V muslimských zemích se považuje za nevhodný kontakt očima mezi ženami a muži.

A. Mehrabian (in S. Hybels, 1989) říká, že vyvolat sympatii či antipatii, je možno několika způsoby. Největší účinek příkládá:

- faciálnímu chování, mimice a pohybům očí (55 %),
- následně se zaměřuje nebo zvětšuje vzdálenost, podle toho, zda se vytváří sympatie či antipatie,
- dále hrají důležitou roli svrchní tóny řeči (melodie hlasu, rytmus, hlasitost, výška...) (38 %),
- verbální obsah (7 %).

Paul Ekman se široce zabýval výzkumem výrazu tváře. Domnívá se, že vhodný výcvik umožní např. dát do souvislosti výraz tváře a citové rozpoložení.

Výzkum ukázal, že řečník či jiná mluvící osoba je považován za důvěryhodnější, když udržuje kontakt očima, usmívá se a používá jiné přátelské výrazy tváře a gesta (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 1997).

Dle Fiedlera a Horákové (2005) k formám neverbální komunikace patří *mimika, proxemika, haptika, posturologie, kinezika, gestika, pohledy, tón řeči, úprava zevnějšku, atd.*

**Mimika** je velmi křehkou a citlivou formou dorozumívání lidí, obsahující nekonečné možnosti pro vyjádření a hodnocení různých individuálních situací. M. L. Knapp (1978) přisuzuje lidské tváři velice bohatý komunikační potenciál. Sděluje emocionální stavy, odráží vzájemné postoje lidí, kteří spolu jednají, a poskytuje zpětnou vazbu. Velmi výraznými prvky jsou výše zmíněné úsměv a oči, které zajišťují trvalou zpětnou vazbu. Druhá forma neverbální komunikace je **proxemika**. Jedná se o přibližování a oddalování a výhodou této formy je možná měřitelnost. Každého člověka obklopují

pomyslné bubliny - tzn. vzdálenostní bariéry. Tyto bariéry se nazývají zóny. Porušení zóny *intimní* je vnímáno nejcitlivěji. Jedná se o vzdálenost 0 - 30 cm. U *osobní* zóny se jedná o 50 - 120 cm, u *sociální* 2,1 - 3,6 m a u nejvzdálenější zóny - *veřejné* - o 7,5 m.

**Haptika** představuje kouzlo bezprostředního dotyku, především podání ruky. Tímto termínem se vyjadřuje taktilní (dotykový) kontakt.

Tzv. **posturologie** se zabývá polohou těla - postavením, držením, polohovými konfiguracemi, postoji.

Věda zvaná **kinezika** popisuje pohyby těla a pohybové aktivity lidí. Je možno vymezit i oblasti, do kterých jsou zařazeny určité pohybové aktivity. Narozdíl od gestiky se zabývá o všechny druhy pohybů. **Gestika** se zajímá o pohyby rukou a paží.

Svou roli hraje i účes, oblečení, líčení apod. Oděv o řečníkovi mnohé vypoví a ovlivňuje tak i posluchačovu pozornost. Šat by neměl posluchače pohoršovat ani dráždit a zároveň i řečník by se měl cítit dobře.

### 3.3. Komunikace v organizaci

V současném globálním ekonomickém prostředí je úspěch v podnikání do značné míry závislý na tom, jak je organizace schopna efektivně řídit kulturně heterogenní pracovní sílu. Úspěšné řízení takové různorodosti lidí od podniků vyžaduje, aby za účelem zlepšení vztahů se zaměstnanci věnovaly pozornost produktivní komunikaci. Manažerská komunikace může být definována jako komunikace týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.

V zájmu odvrácení možných problémů spojených s heterogenní pracovní silou úspěšně zavedly přední podniky programy zlepšování komunikace ve všech oblastech podnikového života (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 1997).

V nejširším smyslu představuje komunikace prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho organizace. Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce. Je důležitá i proto, že propojuje podnik s vnějším prostředím (Fiedler, Horáková, 2005).

**Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku.** Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace (Mikuláščík, 2003).

Dle Armstronga (2002) by strategie vnitropodnikové komunikace měla být založena na analýze toho, co chce říci management, toho, co chtějí slyšet pracovníci a problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací. Tyto analýzy mohou naznačit, jaké systémy komunikace se mají vytvořit a jaké vzdělávací programy jsou zapotřebí k tomu, aby fungovaly.

Z hlediska organizačních struktur je možno rozeznat vnitřní komunikaci, realizovanou prostřednictvím vnitřních komunikačních systémů a vnější komunikaci, zabezpečovanou prostřednictvím vnějších komunikačních systémů.

Zatímco vnitřní komunikační systémy umožňují realizovat sdílení informací uvnitř podniku a představují tak rozhodující podmínku pro jeho existenci, vnější komunikační systémy umožňují realizovat propojení podniku (organizace) s jeho okolím.

Pomocí informační výměny zjišťují manažeři potřeby zákazníků, dostupnost dodavatelů, požadavky akcionářů, různé podmínky společenského prostředí apod. Pomocí komunikace se stává podnik relativně více otevřeným systémem, který je v interakci s vnějším prostředím (Fiedler, Horáková, 2005).

### 3.4. Formy komunikace

Střížová (2005) rozeznává několik možných členění dle: formálnosti, prostředí, směru, způsobu předávání informací, uspořádání a účastníků. Komunikace v řídicím procesu slouží k vzájemnému spojení řídicího (subjektu) s řízeným (objektem), spojení řízených (objektů) nebo řídicích (subjektů) navzájem, či spojení systémů (společnosti, organizace) s prostředím. Je to prostředek integrace aktivity lidí i dílčích systémů ke včlenění systému jako celku do prostředí.

**Formální komunikace** probíhá v úředním styku. Formální (oficiální) komunikační kanály vyplývají především z organizační struktury podniku. Komunikace probíhá horizontálním, vertikálním a diagonálním směrem. Ve formální komunikační síti jsou pouze oprávnění jedinci vydávat příkazy, pokyny, doporučení dle kompetencí. Obvykle je stanoven i postup v předávání informací. Při růstu organizace zpravidla roste složitost formální komunikační sítě. Následkem nově vznikajících potřeb jednotlivých útvarů, na základě opomenutí koordinace výměny informací na určitých úsecích, brzděním přísunu potřebných informací si obvykle pracovníci vytvářejí vlastní neformální komunikační kontakty. Ty však mohou vyplynout též ze zastaralých organizačních pravidel nebo z osobních návyků. **Neformální komunikace** je základem společenského styku. Neformální (neoficiální) komunikační síť je „utkána“ z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace.

**Vertikální komunikace.** Komunikační procesy probíhají shora dolů a zdola nahoru. Shora dolů mají zpravidla formu příkazů, dispozic, doporučení, rad, poučení, organizačních nebo technických norem, pracovních příruček, nástěnných novin, výročních zpráv, apod. Komunikační kanály mají být otevřené, aby dobře fungovaly. Dojde-li k blokování informací, je třeba zjistit příčinu a zajistit nápravu. Komunikace zdola nahoru umožňuje tok a výměnu informací, názorů, iniciativních návrhů od výkonných členů organizace přes řídicí pracovníky k vedení organizace. Smyslem je zajistit jednoznačnou a tvůrčí realizaci rozhodnutí. Míra zobecnění informací musí odpovídat funkci stupně řízení, na kterém se informace využívá.

**Horizontální komunikace** realizuje koordinační kontakty a spolupráci mezi útvary. Neuspokojivá horizontální komunikace nebo její nedostatek mohou být brzdou spolupráce lidí, jejichž práce na sebe navazují, brzdou plnění úkolů organizace. Nejčastěji probíhá formou pohovorů, porad, konferencí, pohybu dokladů, popř. písemného styku.

Další možné formy komunikace: pravidelná - nepravidelná, jednorázová - pravidelně/nepravidelně opakovaná, operativní - strategická, 2 lidí - ve skupině, a další (Střížová, 2005).

Dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) se mezi základní směr komunikace řadí i **diagonální komunikace**. Třebaže diagonální komunikace je pravděpodobně nejméně používaným komunikačním kanálem v organizace, je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. V některých případech je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby nejdříve postupovala směrem nahoru a pak horizontálně. V tomto případě bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce v organizaci.

### 3.5. Komunikační strategie

Komunikační strategie závisí na vyvážení **3 prvků - příjemce, vysílatele, účelu** zprávy. Všechny musí být analyzovány současně, neboť působí v integrovaném systému. Jeden prvek komunikace se nemůže změnit bez působení alespoň jednoho jiného prvku komunikační strategie.

Konečná komunikační strategie vybraná manažerem sestává ze 4 prvků:

1. Přesný **obsah**.
2. **Kanál** zprávy.
3. **Okolí** (prostředí), ve kterém se komunikace děje.
4. **Čas**, ve kterém ke komunikaci dochází (Střížová, 2005).

Všechny prvky jsou na sobě závislé. Vynechání kteréhokoliv prvku může vést k chybám v komunikaci. Dle Střížové (2005) je třeba se zamyslet jak je obsah zprávy chápán příjemcem - zda pozitivně, negativně či neutrálně, pro koho je zpráva důležitá, zda se týká faktů či názorů, v jakém rozsahu pojednává o skutečnostech versus pocitech atd.

Druhým prvkem je kanál zprávy. S rozvojem technologií se zjednodušil proces přenosu zprávy, ale zároveň se zvýšil počet možností způsobu přenosu zprávy - kanálů. Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat firmu. Záleží ale také na posluchačích, cílech a komuniké, který kanál může být lepší za jedněch podmínek a který za jiných podmínek.

Komunikační proces je úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a dosažení cíle. Nezbytná je osobní identifikace a motivace zúčastněných osob, pozitivní vztahy, důvěra



a otevřenost, úspěšné řešení problémů a dosahování hospodářských výsledků (Mikuláščík, 2003).

Střížová (2005) rozeznává komunikační kanály ústní, písemné komunikace a obrazové dokumentace. U ústní komunikace se jedná o komunikaci „tváří v tvář“, skupinové porady, prezentace, video konference, TV/video, telefon a rádio, v případě písemné komunikace jde o dopis, připomínku, stížnost, oběžník, fax, tištěnou reklamu, počítačová data, elektronickou poštu, internet a u obrazové dokumentace uvádí kresbu, schéma, fotografii, plakát, nástěnku, výstřižky, obrázky na fóliích, film a graf. Použití každého média má své výhody i nevýhody. Pro výběr nejefektivnějšího komunikačního kanálu je třeba se rozhodnout dle času, místa a situace a nemalý vliv má na toto rozhodnutí i kultura organizace a stále nové formy komunikace. Např. písemná zpráva neposkytuje bezprostřední zpětnou vazbu, ale zaručuje přesnost při zprostředkování. U jiných kanálů jako telefon sice zpětná vazba existuje, ale není možno tak zaznamenat neverbální projevy a zda příjemce věnuje konverzaci dostatečnou pozornost.

Třetím prvkem konečné komunikační strategie je prostředí, ve kterém se komunikace děje. Právě volba prostředí veřejného či soukromého má do jisté míry vliv na účastníky či na samotnou komunikaci. I faktory, zda se jedná o prostředí známé či neznámé, formální nebo neformální, či jaká je vzdálenost mezi odesílatelem a příjemcem, mají vliv na efektivitu komunikace.

Čas, představující poslední, čtvrtý, prvek, je velmi důležitý faktor ovlivňující komunikaci. Správné načasování je základem pro efektivní komunikaci

### 3.5.1. Typy manažerské komunikační strategie

Dle Střížové (2005) lze rozlišit následující typy strategií:

- **Vládnoucí strategie.** Manažer si vynucuje a přímo řídí jednání a myšlení ostatních. Jde v zásadě o jednosměrnou komunikaci, bez zpětné vazby. Sděluje co ostatní budou nebo nebudou dělat.
- **Strategie rovnosti** je charakterizována dvousměrnou komunikací. Často zakládá svá rozhodnutí na domluvě - shodě. Vyvolává atmosféru porozumění a rozvíjejí se kladné pracovní a osobní vztahy a zájem na práci. Je to efektivní strategie tam, kde chceme vytvořit týmovou práci a zesílit těsné vztahy, porozumění mezi spolupracujícími lidmi. Je také vhodná při překonávání odporu ke změnám. Tato strategie může vést ke změnám vysoké úrovně.
- **Strukturní strategie.** Používá ji manažer orientovaný na zřízení pořádku, organizace, programu, plánu, struktury, pomocí procesu komunikace. Ovlivňuje ostatní citováním standard, měřítek, postupů. Přímá komunikace směřuje k vyjasňování struktury nebo tvorbě struktury problému.
- **Dynamická strategie.** Obsah zprávy je praktický (pragmatický) a orientovaný na projednávanou věc. Dynamická strategie vyzývá zaměstnance a stimuluje je k jednání na základě nadšení manažera. Je založena i na kompetenci zaměstnanců.
- **Ústupová strategie.** Při použití této strategie se manažer podrobuje přáním ostatních a přizpůsobuje se jejich názoru. Odpovědnost za komunikaci se posouvá z manažera na ostatní. Tato strategie se často používá, je-li účelem komunikace povznesení důvěry nebo porada o něčem. Tento styl je užitečný také tehdy, když se manažer pokouší přejít na konverzaci z důvodů lepších znalostí nebo když se pokouší delegovat pravomoc k řešení projektu (je s tím svázána i odpovědnost).
- **Úhybná strategie.** Používá ji manažer, který se chce vyhnout komunikačnímu procesu. Jejími znaky jsou: rychlá změna věcí o nichž se jedná, zlehčování předmětu komunikace, jednání jakoby nebyla slyšena prohlášení nebo dokonce vyhýbání se lidem (Střížová, 2005).

### 3.6. Systémy komunikace

Armstrong (2002) dělí systémy komunikace na **intranetové, písemné**, jakými jsou například podnikové časopisy, podnikové noviny, věstníky a nástěnky, a na **verbální**, jako jsou například schůze, skupinový brífink a systémy informování veřejnosti. Cílem je použít rozumný počet komunikačních kanálů k zajištění toho, aby byla zpráva doručena adresátům.

Systém na, který organizace spoléhají stále více je systém vnitřní elektronické pošty - intranet. Uplatňuje se na pracovištích, kde má většina pracovníků přímý nebo nepřímý přístup k počítači. Výhodou této formy komunikace je rychlost, možnost obsáhnout velké množství pracovníků a možnost rychlejší zpětné vazby.

Mezi písemné systémy komunikace můžeme zařadit výše zmíněné podnikové časopisy, zaměřené na starosti pracovníků a obsahující články zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a jejich možný dopad na pracovníky. Podnikové noviny slouží jako komunikace s veřejností a jako doplňující materiál podnikových časopisů. Nástěnky jsou jedním z běžně používaných médií. Působivější prezentací připomínek a informací lze dosáhnout vhodným umístěním.

Týmový brífink je prostředek k překonání obtíží konzultativních výborů. Spočívá ve společných setkáních a v zapojení všech lidí v podniku dle jednotlivých úrovní. Brífink je veden bezprostředním vyškoleným a instruovaným vedoucím odpovědným za monitorování celého systému a projednávají se zde oblasti podnikové politiky, plány, personální záležitosti a vývoj organizace. Systém týmového brífinku vyžaduje důslednou přípravu, plánování i kontrolu jeho průběhu.

### 3.7. Bariéry komunikace, chyby v komunikaci

Tím, za co je manažer nejvíce odpovědný, je vybudování efektivní komunikace. Nezbytným prvním krokem k vybudování takovéto komunikace je to, že si uvědomí a pochopí bariéry, které překáží podnikové komunikaci. K těm hlavním bariérám můžeme zařadit: odlišnost postojů, názorů, zkušeností, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časovou tíseň a komunikační přetížení (Fiedler, Horáková, 2005).

Dle Střížové (2005) je každý člověk jedinečný, vidí svět různorodě. Zprávy procházejí mentálními filtry, proto i různá zkušenost lidí ztěžuje komunikaci. Mentální filtry se skládají ze všech věcí existujících v mysli, které ovlivňují vysvětlování (interpretaci) symbolů. Zahrnují vše co člověk zná, myslí si, city, názory, postoje, víru. Každý filtr je unikátní, protože neexistují dva lidé, kteří mají identické zkušenosti.

Mikuláščík (2003) tvrdí, že uvědomit si problémy, bariéry komunikace, je prvním krokem k tomu, abychom je překonávali, abychom se s nimi dovedli vyrovnat.

Komunikační **bariéry** mohou být **interní**, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a **externí**, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí.

Mezi nejčastější **vnitřní bariéru**, kterou Mikuláščík (2003) uvádí je obava z neúspěchu, která působí na jedince svazující pocitem. Komunikující se obává selhání, což se může projevit chvěním hlasu, sníženou kontrolou stylistiky projevu. Dále to mohou být různé problémy osobního rázu. Samy emoce vedou ke snížené sebekontrolě, v první řadě bývá narušena kontrola morálních pravidel, slušného chování. Bariéry postoje v podobě xenofobie, neúcty, povýšenectví, případně odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi, stejně tak skákání do řeči, nepřipravenost na komunikování, fyzické nepohodlí, které snižuje výkonnost v poslouchání i ve verbálním projevu, to vše

nás připravuje o porozumění. Nezvyklé prostředí, které spadá do **externích bariér**, může též působit rušivě. Jsou situace, kdy uspořádání prostředí může svým vlivem působit natolik komisně, že komunikační partner se cítí příliš nesvůj, situace se mu zdá příliš oficiální. Dále se mezi tyto bariéry řadí vyrušování někým třetím, ač nemusí přerušovat rozhovor či hluk nebo vizuální rozptylování.

V procesu komunikace dochází k nejrůznějším chybám a zkreslením. Ty jsou pak na závadu nejenom vzájemným vztahům, ale i výkonnosti a výsledkům firmy, oddělení, týmu, jednotlivců. Jedním ze zdrojů chyb v komunikaci jsou chyby vyplývající z nesprávného poznávání lidí. Dalším jsou problémy mentální filtrace.

**Poznávání** umožňuje zachycovat, odrážet a registrovat vlivy a podněty prostředí a na základě jejich zpracování a zhodnocení zaměřit způsob jednání. Rozlišujeme dva typy poznávání:

- bezprostřední (smyslové),
- zprostředkované (rozumové).

Proces poznávání je v podstatě permanentní činností člověka. Okolní svět poznáváme nejen ve chvíli, kdy vnímáme věci kolem sebe, ale i ve chvíli, kdy o těchto věcech přemýšlíme.

**Kategorizace** je základním projevem lidského poznávání. Spočívá v seskupování předmětů, jevů, osob a událostí podle určitých pravidel. Tato pravidla jsou ovlivněna kulturním a sociálním prostředím, ve kterém člověk žije. Kategorizace je v praxi nejčastěji spojena s procesy stereotypizace, hodnocení lidí podle sociálních rolí a kauzální atribuce.

**Stereotypizace** představuje proces, při kterém dochází k jednostrannému zpevnování původního obrazu člověka na úkor jeho korekcí a doplňování. Stereotypy jsou soubory vlastností, které lidem připisujeme na základě jejich skupinové příslušnosti. To

znamená, že lidi zařazujeme do různých „škatulek“ podle toho, jaké jsou národnosti, jakého jsou náboženského vyznání, jaká je jejich profese, apod.

*Chyby v komunikaci* vznikají z problémů **mentální filtrace**. Komunikační proces závisí na osobnostech, které do něj vstupují a prostředí, ve kterém k němu dochází. Je to proces dynamické interakce. Někteří lidé však neuvažují o nutné preciznosti komunikace. Díky mentálním filtrům dochází k tomu, že i lidé věří, že komunikují realitu, komunikují jen to, co sami za realitu považují a z tohoto vznikají chyby vyplývající z nahrazení faktů domněnkami, chyby z důvodu nesprávného chápání rozdílů či chyby plynoucí z nepochopení, že nelze využít absolutně všech informací (Střížová, 2005).

## **4. Vlastní výsledky práce**

### **4.1. Charakteristika společnosti Vodafone Czech Republic a.s.**

Hlavním předmětem činnosti této společnosti je poskytování komunikačních služeb (především s využitím mobilní sítě elektronických komunikací a veřejné mobilní telefonní sítě), poradenská činnost v oblasti telekomunikačních zařízení a služeb, v oblasti výpočetní techniky a elektrotechniky a dále zejména koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Vodafone je největší mobilní operátor na světě. Působí v 28 zemích pěti kontinentů a partnerské sítě v dalších 36 zemích po celém světě. 1 ze 4 mobilních uživatelů na světě používá operátora, ve kterém má Vodafone podíl. Skupina Vodafone poskytuje mobilní služby 199 miliónům zákazníků po celém světě.

Vodafone získal britskou mobilní licenci už v roce 1983. Velké věci se začaly dít v lednu 1985, kdy se v jeho síti uskutečnil první hovor. V lednu roku 1985 se uskutečnil první hovor. V roce 1991 propojil Vodafone první mezinárodní hovor, čímž vznikl roaming. V roce 1994 Vodafone jako první v Británii spustil v digitální síti SMSky. Od 1. června 2005 nabízí Vodafone služby i v České Republice.

Tržní podíl ve 4. kvartálu roku 2006 činil 19,6 % a tento podíl neustále roste. Z počtu 858 tis. od roku 2001 je počet zákazníků několikanásobně vyšší. Ke konci roku 2005 jich bylo přesně 2 141 713. Počet zákazníků k 30.9 2007 činil 2,582 milionů. Výnosy z telekomunikačních služeb a prodeje telefonů a příslušenství společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. činí v současnosti 19 150 340 tisíc Kč. Od roku 2001, kdy výnosy činily 4 784 mil., se tato hodnota zvýšila na čtyřnásobek. Díky tomu se tržní podíl (na základě výnosu) zvýšil na 23,6 %. Celkové tržby v síti celého Vodafone účetního roku 2004 končící 31. března činily 39 446 milionů liber, přičemž průměrný počet zaměstnanců k témuž datu byl 60 000 (Vodafone, 2008).

#### 4.1.1. Organizační struktura společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Organizační struktura společnosti je rozsáhlá, proto je v příloze č. 2 uvedena pouze její část. Přesto je poměrně obtížné zachytit aktuální rozestavení zaměstnanců, protože Vodafone prochází obdobím velkých změn.

Toto složité uspořádání má výhodu v tom, že prakticky pro každý sebemenší detail existuje několika členný tým specialistů, který dané problematice rozumí. Další výhodou je díky vhodné struktuře činností uvolnění času a prostoru u vrcholového vedení, které se tak může plně věnovat řízení podniku a tvorbě strategický cílů organizace.

Mezi nevýhody lze pak zařadit místy až spleť nadřízenosti a podřízenosti a z toho pramenící celkovou nepružnost celého systému a jeho procesů. Řešení tohoto stavu je obtížné. Složitost struktury vyplývá z velkého záběru společnosti. Čím více odvětví je v plánu pokrýt, tím více oddělení a týmů je nutné vytvořit a tím více se stává komunikace obtížnější a pomalejší.

Na podzim roku 2006 došlo ke změně celé strategie společnosti. Pro zákazníky byla změna patrná díky reklamní kampani. Ta je vedena zcela novým způsobem připomínajícím reklamní kampaně Oskar Mobil a.s., se zřetelným heslem: „O stávající zákazníky se budeme starat stejně jako o nové.“ Ve skutečnosti to znamená, že se každému zákazníkovi vyjde maximálně vstříc všemi dostupnými prostředky tak, aby se jeho přání splnilo na nejvyšší možnou míru. Zároveň nebude zavalen množstvím obchodních a marketingových klíčků, ale vše mu bude předloženo jasně, přesně a srozumitelně. Stejným způsobem se společnost chová ke svým zaměstnancům. Poskytne jim nejvyšší možné pohodlí a zázemí, ale bude požadovat určitou zodpovědnost z vyřčených rozhodnutí. Jde o revoluční strategii a v některých oblastech



je Vodafone Czech Republic a.s. dokonce prvním operátorem na světě, který takto postupuje.

## **4.2. Systém komunikace ve společnosti**

Vzhledem k celorepublikovému rozsahu společnosti je nejvyužívanějším informačním zdrojem intranet, na němž je možno nalézt veškeré podrobné informace týkající se jak novinek, tak určené výhradně zaměstnancům jako jsou např. procedury, personální informace či v případě nutnosti helpdesk, který řeší technické problémy. Přístup k těmto datům mají všichni zaměstnanci a to pouze v zaměstnání. Informace, které je možné nalézt na vnitropodnikovém intranetu jsou tajné a každý zaměstnanec je povinen tyto informace udržet v tajnosti - v žádném případě nesmí dojít k úniku těchto dat. Tento intranet má každé oddělení možnost si zpřehlednit a to filtrací funkcí pro každé oddělení zvláště. Kromě tohoto informačního zdroje zaměstnanci využívají elektronickou komunikaci v podobě e-mailu. Prostřednictvím e-mailu jsou zaměstnancům sdělovány veškeré podrobné informace a vnitropodnikové pokyny potřebné k výkonu jejich práce. Slouží nejen jako prostředek komunikace mezi odděleními navzájem, pro řešení personálních záležitostí, ale i pro komunikaci vrcholového managementu s řadovými zaměstnanci. Přestože na intranetu je možno dohledat veškeré pracovní údaje, jako další elektronický zdroj slouží libovolně dostupný internet.

Vodafone Czech Republic a.s. je telekomunikační společností a z tohoto plyne, že všichni pracovníci mají k dispozici služební mobilní telefony, na kterých by měli být v dosahu 24 hodin denně. Pevná linka je v případě komunikace v této firmě spíše výjimkou.

Společnost Vodafone vydává měsíčník ČILICHILI určený jak pro širokou veřejnost, tak sloužící jako prostředek komunikace zaměstnanců se zákazníky. Jedná se o souhrn posledních novinek v oblasti nabízených služeb a přehled mobilních telefonů. Toto

informační periodikum je nabízeno zcela zdarma a na jakémkoliv prodejním místě společnosti. Časopis ČILICHILI byl založen v roce 2004 a vychází nyní v nákladu 130 000 výtisků měsíčně. Kromě informací o službách a produktech Vodafonu v něm čtenáři pravidelně nalézají i kaleidoskop témat nesouvisejících s nabízenými službami, ale týkajících se každodenního života obohacených o dávku humoru. To vyneslo časopisu už několik cen v soutěži Zlatý středník v kategorii nejlepší firemní časopis.

Systém vnitropodnikové komunikace bývá obvykle popsán v podobě organizačního schématu viz. příloha č. 2. To umísťuje jednotlivce do „škatulek“, které označují jejich práci, postavení v hierarchii komunikace a zobrazují pravomoci. Přesto toto schémata nezobrazuje realitu. Nejsou v něm ukázány horizontální a diagonální vztahy, které existují mezi lidmi různých organizačních jednotek a oddělení, a není respektována skutečnost, že v rámci jakékoliv hierarchie neputují příkazy a informace pouze nahoru či dolů dle schématu. V organizaci Vodafone Czech Republic a.s. jsou tyto informace (zvláště generované počítači) rozesílány do všech úrovní této struktury, tzn. že na sebe mohou působit lidé z různých úrovní, jako manažeři nebo vedoucí týmů s lidmi na nižší úrovni či jim bezprostředně podřízení.

#### 4.2.1. Výsledky průzkumu

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 183 zaměstnanců z celkového počtu 380ti oslovených pracovníků oddělení Retail Sales. Dotazník vyplnilo 102 žen a 81 mužů ve věkovém rozmezí mezi 18 až 45 let. Dotazník uvedený v příloze č. 1 byl distribuován v elektronické podobě a návratnost byla dle výše zmíněných údajů necelých 50 %. Nikdo z dotazovaných neměl pouze základní vzdělání, ale byl buď vyučen/a s maturitou, dosáhl/a středoškolského vzdělání - kterého dosáhla většina respondentů, vyššího odborného či dokonce vysokoškolského. Úroveň dosaženého vzdělání ku počtu respondentů je uvedena v tabulce č. 1.

**Tab. č. 1** - Úroveň dosaženého vzdělání respondentů při zohlednění pohlaví

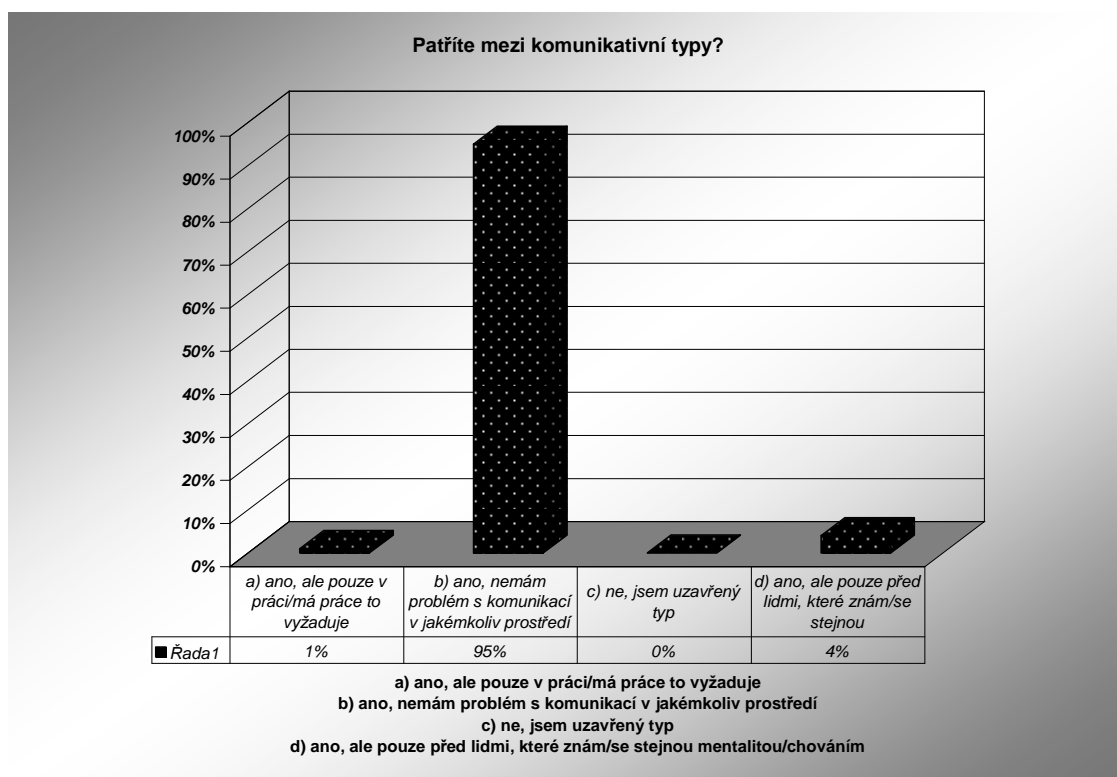
Dosažené vzdělání	Pohlaví		Celkem
	ženy	muži	
Základní	0	0	0
Vyučen/a	1	1	2
Střední odborné	10	5	15
Středoškolské	82	63	145
Vysokoškolské	9	12	21
Celkem	102	81	183

Délka zaměstnaneckého poměru ve stávající organizaci ve stávajícím oddělení, které bylo dotazováno, dosahuje ve dvou třetinách 1 roku až 3 let. V této společnosti se v oddělení Retail Sales rozvíjí dovednosti, získávají zkušenosti a představuje pomyslný „odrazový můstek“ ku jiným oddělením, která na něj dále navazují.

### **1. Patříte mezi komunikativní typy?**

Na dotaz, zda se dotyčný hodnotí jako komunikativní typ většina odpověděla, že ano, že nemá problém s komunikací v jakémkoliv prostředí (95 %). V této společnosti při této práci je nanejvýše nutné, aby zaměstnanec byl schopný konverzace popř. řešení dané situace. Jelikož se jedná o každodenní práci s lidmi musí být trpělivý, vstřícný a jak už to při takovéto práci bývá i klidný. Pouze dva zaměstnanci (1 %) z výše uvedeného počtu uvedli, že komunikují více, neboť to jejich práce vyžaduje. Problém s komunikací ve firmě by mohl nastat u lidí, kteří dokáží bez problémů komunikovat pouze s těmi, které znají či lidmi stejné mentality - takovýchto případů bylo z dotazovaných pouze 8 (4 %).

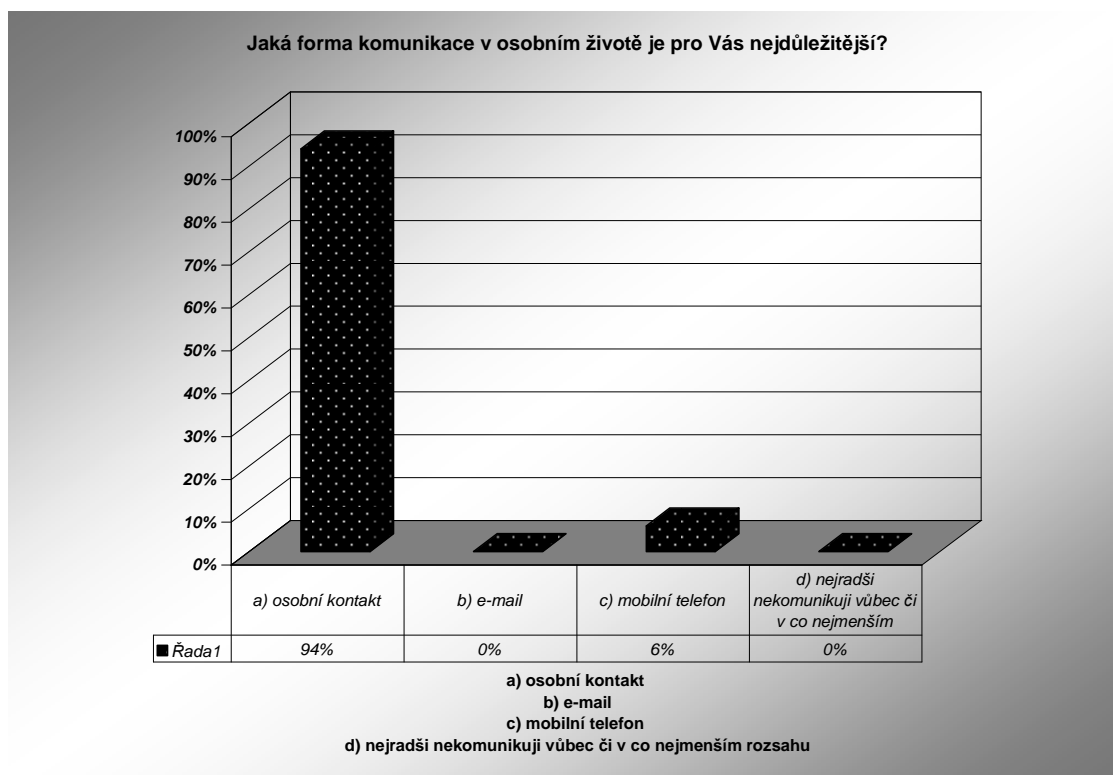
**Graf č. 1 - Patříte mezi komunikativní typy?**



## 2. Jaká forma komunikace v osobním životě je pro Vás nejdůležitější?

V 94 % případů bylo zjištěno, že zaměstnanci Vodafonu preferují v osobním životě komunikaci „tváří v tvář“ - osobní kontakt. Pouhých zbylých 6 % respondentů tuto komunikaci nahrazuje použitím mobilního přístroje. Bylo tím myšleno, že osobní kontakt je pro ně nejdůležitější, avšak v dnešní uspěchané době využijí mobilní telefon, neboť nemají tolik času na osobní schůzky. Hovor přes mobilní přístroj je rychlý a efektivní.

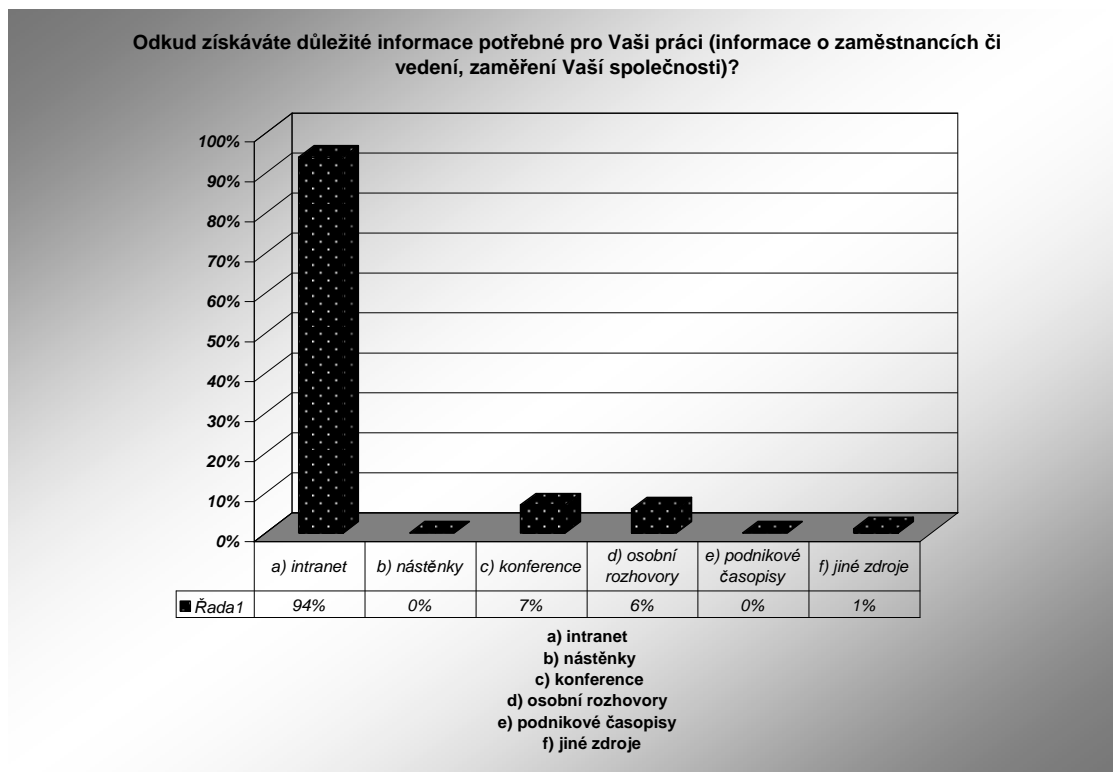
**Graf č. 2 - Jaká forma komunikace v osobním životě je pro Vás nejdůležitější?**



### **3. Odkud získáváte důležité informace potřebné pro Vaši práci (informace o zaměstnancích či vedení, zaměření Vaší společnosti)?**

Na otázku odkud zaměstnanci získávají informace potřebné pro svou práci odpovědělo necelých 90 % respondentů, že tyto informace získávají z podnikového intranetu. Osobní rozhovory zvolilo pouze 10,5 % oslovených, neboť jak bylo již zjištěno, komunikace probíhá převážně přes e-mail a to z důvodu velkého počtu zaměstnanců ve firmě. 7% pracovníků uvedlo, že konference je pro ně sběrnou nejdůležitějších informací, přestože tyto události jsou pouze 2krát až 3krát do roka. 3 z respondentů odpověděli, že právě podnikové časopisy (0,5 %) (elektronické) a jiné zdroje (1 %) jim zajišťují přísun tak potřebných a důležitých informací.

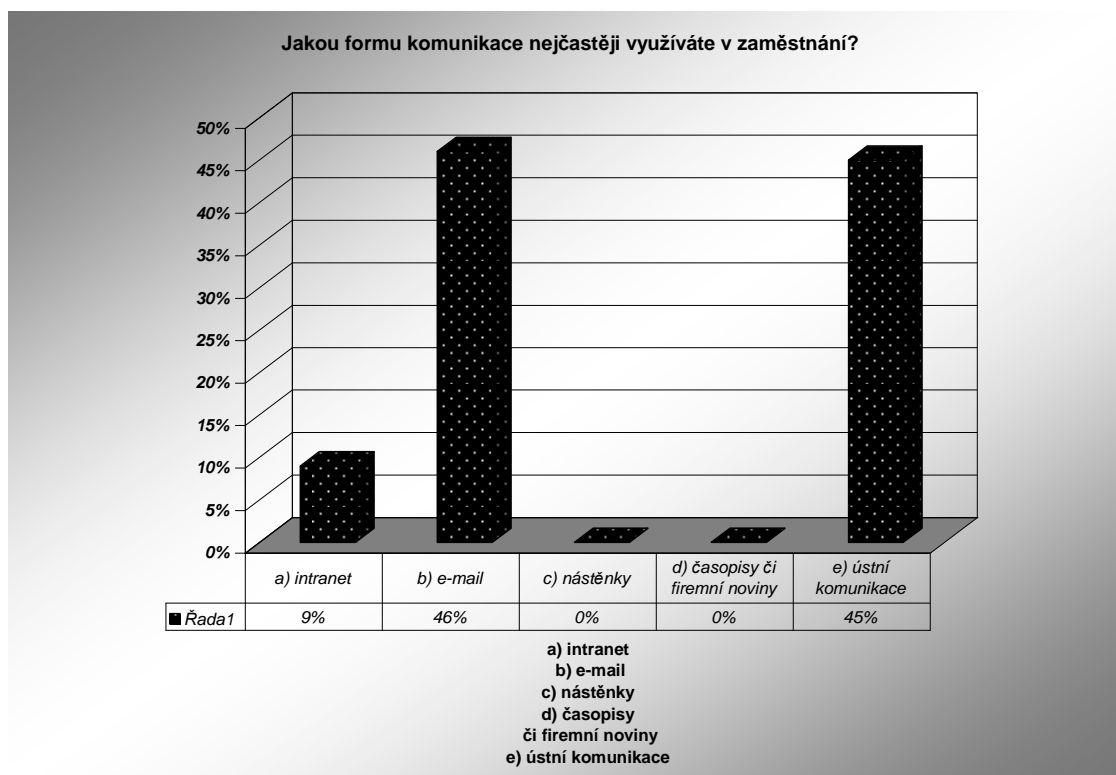
**Graf č. 3 - Odkud získáváte důležité informace potřebné pro Vaši práci (informace o zaměstnancích či vedení, zaměření Vaší společnosti)?**



#### **4. Jakou formu komunikace nejčastěji využíváte v zaměstnání?**

Ve zkoumaném podniku je nejčastější forma komunikace elektronická - e-mail. Tuto variantu zvolilo 46 % dotazovaných. Téměř shodný počet procent oslovených (45 %) uvedlo jako svou nejvyužívanější formu ústní komunikaci, kterou jak bylo výše zmíněno preferují i v osobním životě. Propracovaný intranet lze použít též jako formu komunikace, ovšem v tomto podniku slouží spíše jako zdroj informací. Nástěnky či firemní noviny jsou spíše zastaralou formou komunikace a při neustálém rozvoji technologií se od těchto forem bude i nadále upouštět.

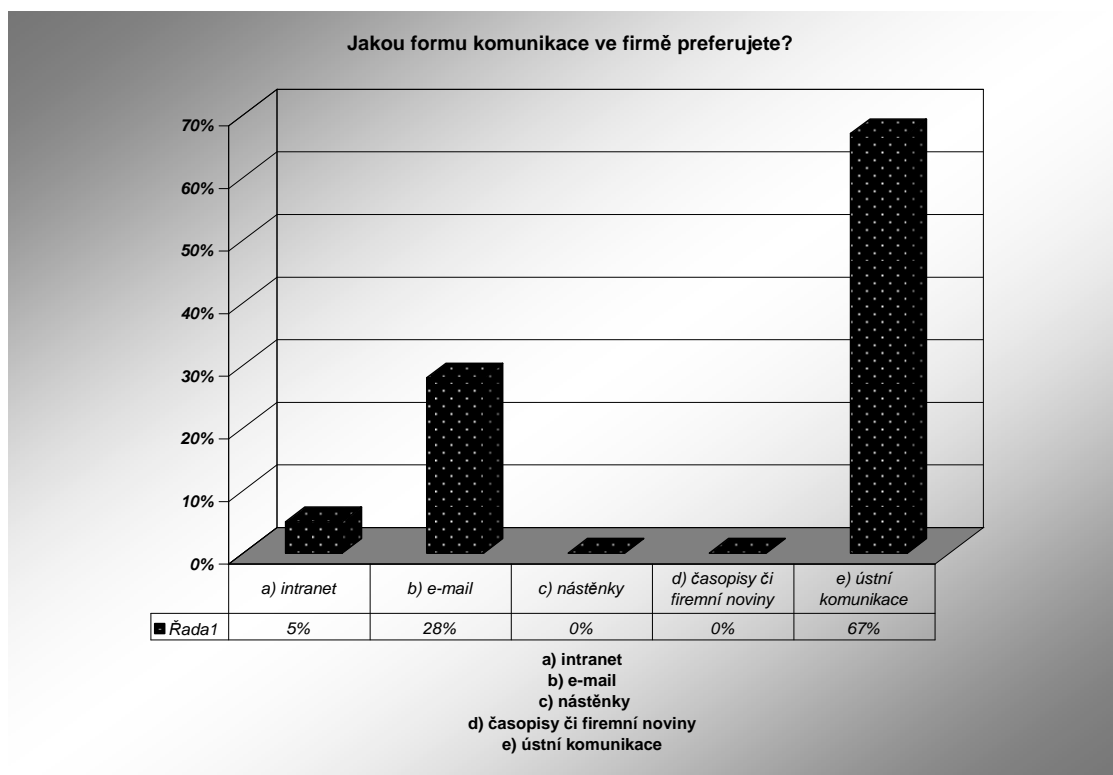
**Graf č. 4 - Jakou formu komunikace nejčastěji využíváte v zaměstnání?**



### **5. Jakou formu komunikace ve firmě preferujete?**

Ústní komunikaci zvolila většina dotazovaných (67 %) jakožto komunikaci, kterou preferuje. Vychází také z toho, že již v běžné komunikaci tuto formu upřednostňuje. Díky tomu bylo zjištěno, že pro komunikaci má společnost dobrý základ – a to zaměstnanci, kteří tuto komunikaci vyhledávají a dávají jí přednost. Pouhých 9 respondentů (5 %) uvedlo jako svůj oblíbený styl komunikace intranet, tudíž si vše přečíst na vnitropodnikovém portálu. E-mail jako preferovanou formu komunikace zvolilo 28 %.

**Graf č. 5 - Jakou formu komunikace ve firmě preferujete?**

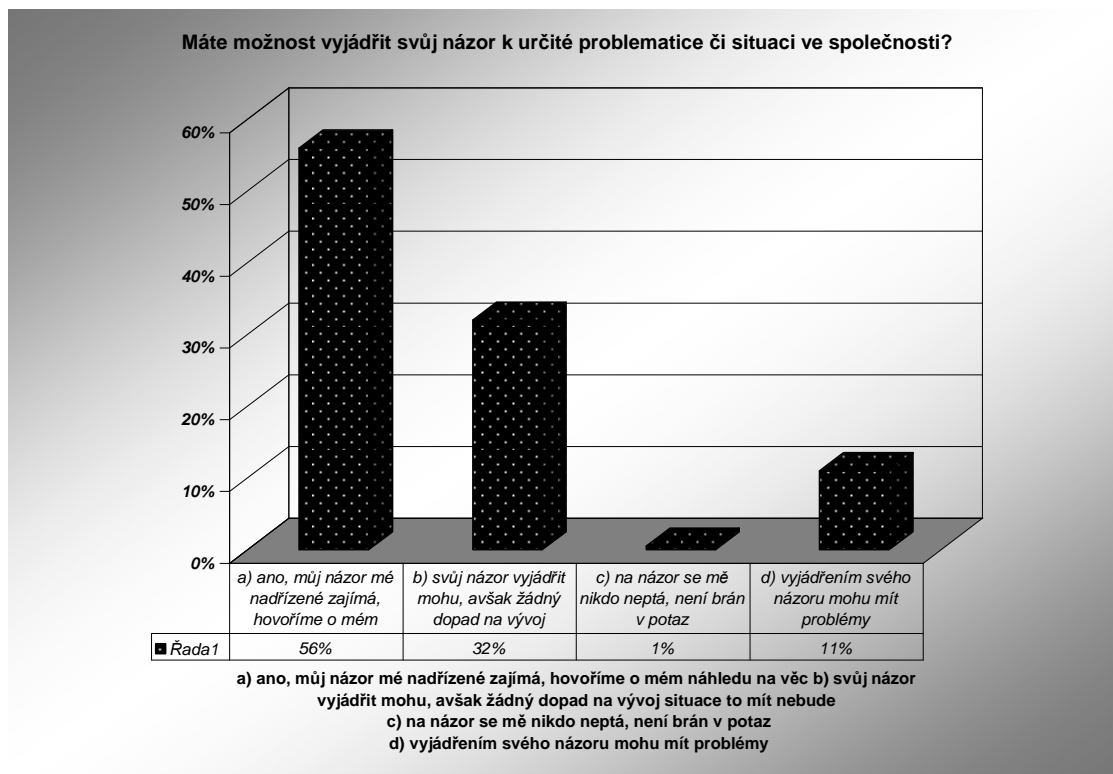


**6. Máte možnost vyjádřit svůj názor k určité problematice či situaci ve společnosti?**

Problémem v komunikaci může být i neovlivnitelnost situace vyjádřením názoru - nemožnost změnit situaci ve společnosti. 32 % respondentů zaujímá stanovisko, že jejich názor nemá vliv na změnu dané problematiky a někteří se obávají, že jeho vyjádřením by dokonce mohli mít i problémy (11 %). U necelého 1 % bylo zjištěno, že na názor jedince se nikdo neptá, protože není brán v potaz. Ostatní míní, že ano - jejich názor nadřazeně zajímá a společně jej konzultují a případně do budoucna by jejich názor mohl ovlivnit situaci ve firmě.



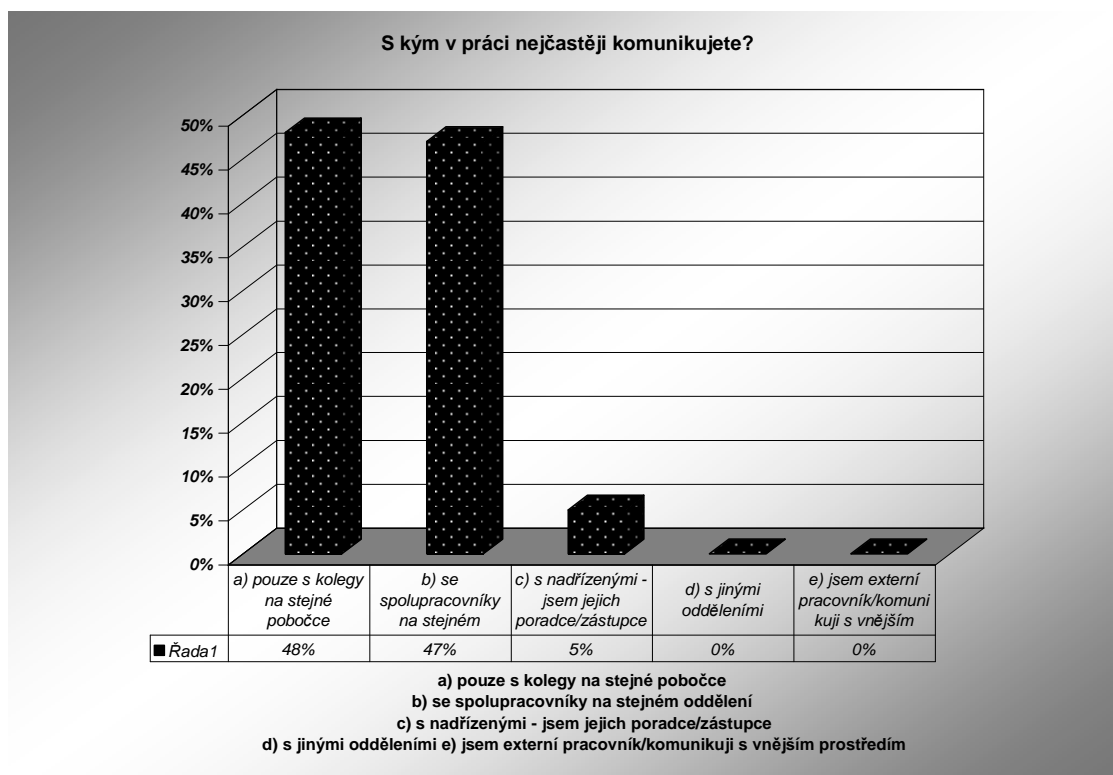
**Graf č. 6 - Máte možnost vyjádřit svůj názor k určité problematice či situaci ve společnosti?**



## 7. S kým v práci nejčastěji komunikujete?

Sedmá otázka „S kým v práci nejčastěji komunikujete?“ je vyhodnocena v grafu č. 6. Přece jen častěji zaměstnanci komunikují a spolupracují s kolegy na stejné pobočce (48 %). Je to ovlivněno i tím, že v rámci prodejen se tvoří kolektivy na poměrně dlouhou dobu, a v rámci těchto kolektivů dochází samozřejmě i k navázání užších - přátelských vztahů, což se nadále podepisuje ve vztazích na pracovišti. 47 % komunikuje se spolupracovníky na stejném oddělení - zde míněno vztahy mezi prodejny v rámci celé České republiky. 10 respondentů uvedlo, že jsou zástupci či poradci svého nadřízeného či nadřízených, tudíž komunikují převážně s nimi.

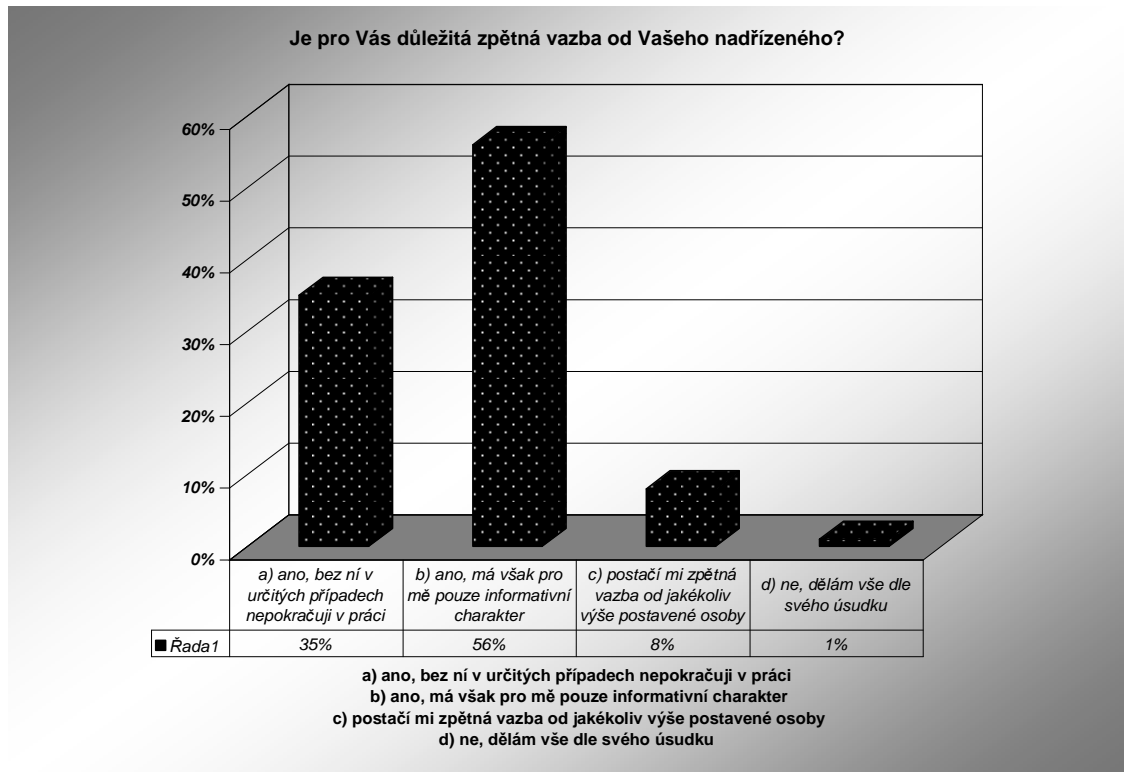
**Graf č. 7 - S kým v práci nejčastěji komunikujete?**



### **8. Je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?**

Zpětná vazba je důležitá asi ve všech prosperujících firmách a nadnárodních korporacích. Dotaz však byl směřován na zpětnou vazbu od nadřízeného. U 35 % bylo vyhodnoceno, že bez této zpětné vazby nemohou pokračovat v práci - nejsou si jisti, zda dané sdělení či situaci pochopili správně. Přijmutím zpětné vazby si ověří správnost svého úsudku. 56 % uvádí tuto vazbu pouze jako informativní - jejich práci to nijak neomezí či nezpomalí - na vazbu nečekají, jednají dle svého uvážení.

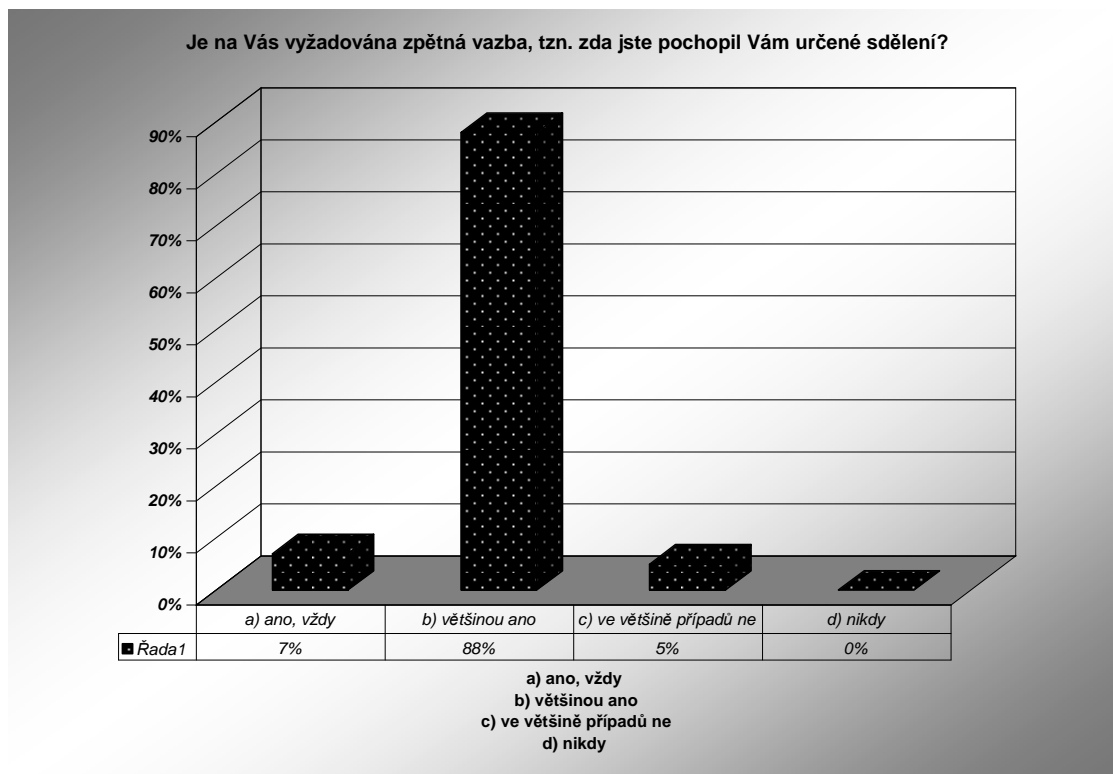
**Graf č. 8 - Je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?**



**9. Je na Vás vyžadována zpětná vazba, tzn. zda jste pochopil Vám určené sdělení?**

Většinou je zpětná vazba vyžadována - a to v 88 % případů. Jsou i zaměstnanci - pravděpodobně zástupci vedoucích nebo samotní vedoucí, u nichž je zpětná vazba vyžadována vždy (7 %), neboť oni sami sdělení musí předat dále. 5 % pracovníků tuto vazbu nemusí ve většině případů vůbec dávat.

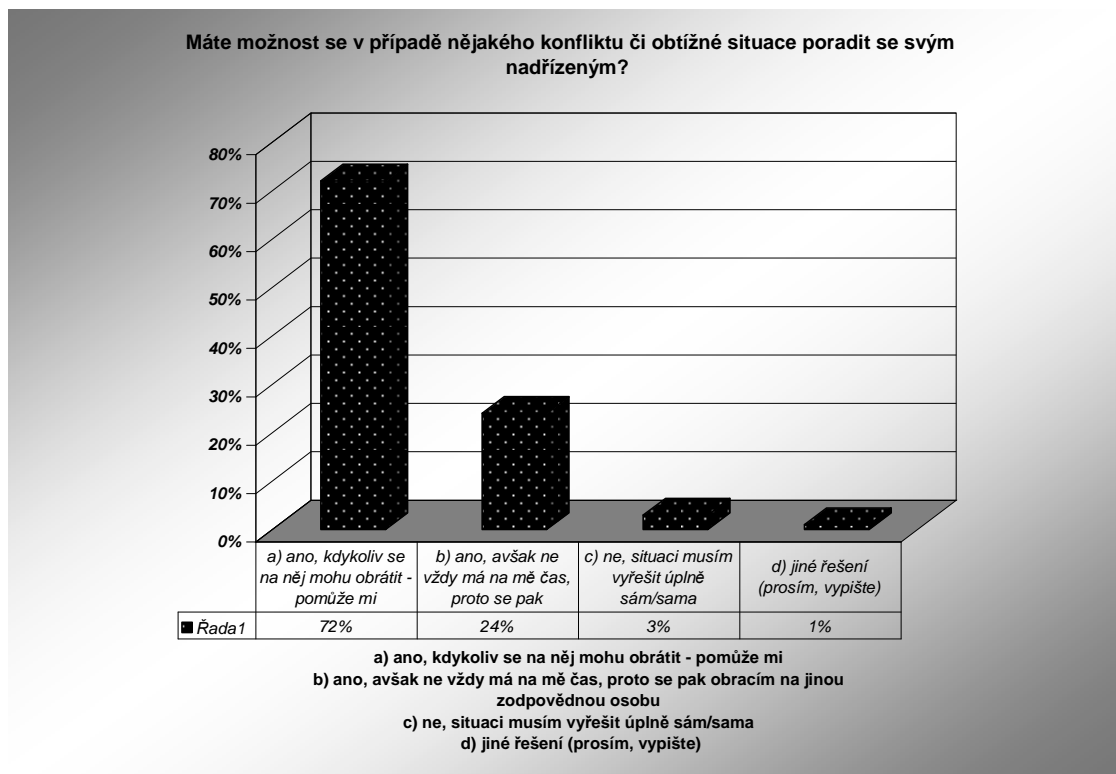
**Graf č. 9 - Je na Vás vyžadována zpětná vazba, tzn. zda jste pochopil Vám určené sdělení?**



**10. Máte možnost se v případě nějakého konfliktu či obtížné situace poradit se svým nadřízeným?**

72 % oslovených má možnost se v případě jakéhokoliv konfliktu či obtížné situace poradit se svým nadřízeným. 24 % se z důvodu nepřítomnosti či zaneprázdnění svého vedoucího obrací na jinou zodpovědnou osobu, která s ním danou situaci vyřeší. Na intranetu je možné dohledat číslo jakéhokoliv nadřízeného a spojit se přímo s ním, pokud to situace vyžaduje. 3 % situaci řeší úplně sama. 1 % zaměstnanců nalézá východisko skrz jiné řešení. Jejich nadřízený není schopen pomoci - neví si rady či je zcela neschopný, tudíž situaci řeší zcela samo či za podpory/asistence jiných nadřízených.

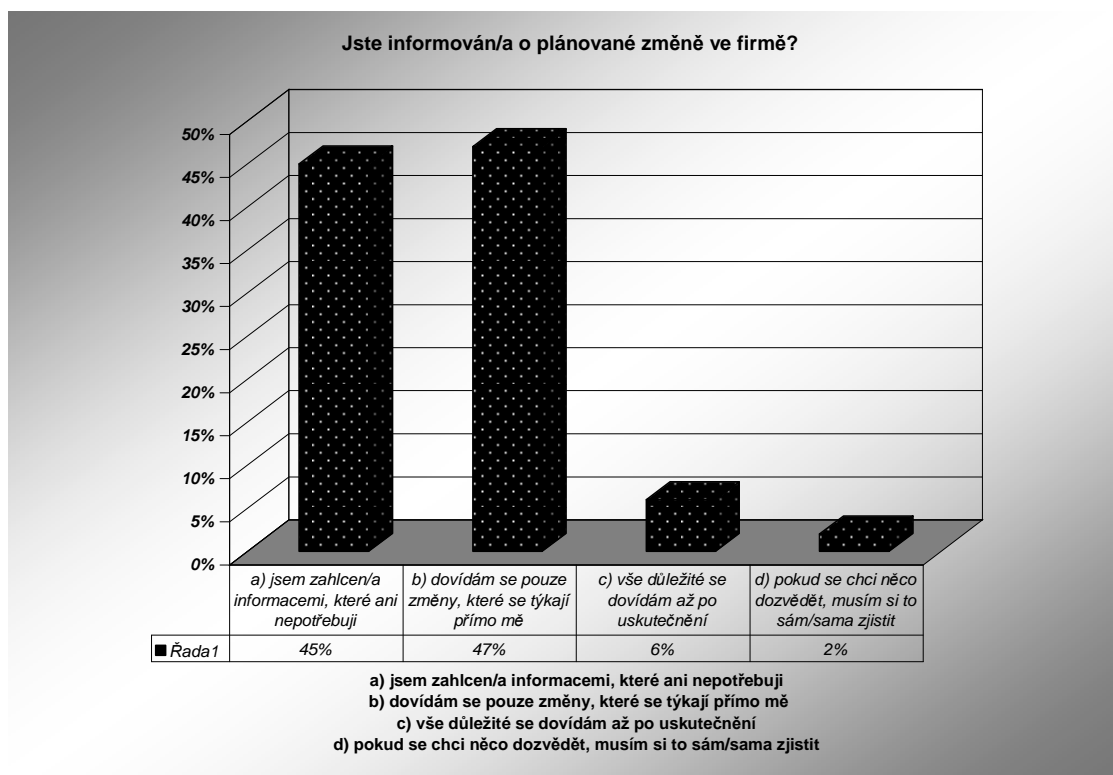
**Graf č. 10** - Máte možnost se v případě nějakého konfliktu či obtížné situace poradit se svým nadřízeným?



### 11. Jste informován/a o plánované změně ve firmě?

45 % dotazovaných se domnívá, že je zahlceno informacemi, které ani nepotřebuje, a bez nichž může i nadále pokračovat ve své práci. Jednalo se o komunikaci jiným oddělením či změny, které na zaměstnance nemají přímý vliv či se jich netýkají. 47 % pracovníků sdělilo, že jsou zcela spokojeni s přísunem informací, poněvadž jsou to informace určené přímo jim a užitečné pro jejich práci. Pouze 6 % je zaměstnanců, kteří mají pocit, že se vše důležité dovídají až po uskutečnění dané změny a 2 % si musí zjistit sám, pokud něco chce vědět.

**Graf č. 11 - Jste informován/a o plánované změně ve firmě?**



### 4.3. Zhodnocení a návrhy řešení

Vnitropodniková komunikace společnosti Vodafone Czech Republic a.s. je na velmi dobré úrovni a má předpoklady dále se dobře rozvíjet. Zdrojem veškerých dostupných informací je celorepublikově využívaný intranet. Vzhledem k malé možnosti setkání se zaměstnanců tváří v tvář je využíván e-mail či telefonická komunikace. Přesto i nadále preferovanou formou komunikace zůstává ústní komunikace, která je užívána spíše jen mezi zaměstnanci na jedné pobočce, a to opět díky rozmístění prodejen po celé České republice.

Jelikož převážná část komunikace probíhá pouze na jedné pobočce popř. mezi dvěma odděleními, ke zlepšení by přispělo větší povědomí o práci ostatních referátů. Ne vždy se zaměstnanci obrací na středisko zabývající se daným problémem a prodlužuje se tak doba řešení situace. Doporučuje se zde celkové oživení této komunikace vedoucí k lepšímu a rychlejšímu využití systémů, stejně tak i větší informovanosti. Díky tzv. neformální podnikové kultuře, která je zavedena v celé organizaci mezi zaměstnanci všech věkových kategorií, je komunikace odlehčenější, a tím pádem se v mnohých případech snáze komunikuje.

Jelikož se oddělení mezi sebou dorozumívají pouze elektronicky popř. telefonicky, bylo by vhodné a efektivní zavést osobní návštěvy těchto oddělení, aby zaměstnanci měli možnost vidět, na jaké bázi tento úsek funguje či pořádat diskuzní setkání - workshopy. Školení jsou po nějaké době přítomnosti zaměstnance ve společnosti zcela omezena či úplně zrušena. Důraz je zde kladen pouze při nástupu zaměstnance do společnosti. Je to zcela nepochybně nedostatkem v komunikaci, stejně jako porady ve formě workshopů, jenž jsou pořádány jednou za dlouho dobu a pouze na vyžádání regionálního manažera. Jedná se o diskuzní setkání či seminář širšího počtu pracovníků s managementem. Zapojují se lidé a nespolehá se zde pouze na názory „expertů“.

Z dotazníku bylo zjištěno, že mnohým pracovníkům se jeví přísun informací až přílišný a dostává se jim informací, které ani nepotřebují či jsou určené jiným oddělením. Částečná filtrace informací a sdělení pro konkrétní oddělení by zlepšila a urychlila informovanost. Zlepšení zacílení, kompletnosti, zestručnění a srozumitelnosti předávaných informací by zajistila větší stabilitu a zefektivnění vnitropodnikové komunikace.

Zpětná vazba i určitá sdělení jsou zasílána formou elektronické komunikace, která je v tomto ohledu nejefektivnější – jak kvůli své rychlosti, tak i pokrytí. Možnost zpětné vazby je možno nalézt i přímo na pobočkách mezi kolegy navzájem. Sdělení a informace, které se dostávají ke všem najednou, nemusí být každému jasné, tudíž

dochází ke konzultacím přímo na prodejně – ač se jedná o spolupracovníky navzájem či prodejce a vedoucího. Pochopení sdělení předávaných zaměstnancům také není stoprocentní, a to díky elektronické formě. Vyplynulo tak z dotazníku, v němž většina uvedla, že sdělení většinou pochopí, ale ne vždy je jasný jejich pravý obsah.

Konference pořádající se přibližně dvakrát do roka jsou místem možností setkání zaměstnanců z různých projeden ale i zdokonalení vědomostí, předání si zkušeností navzájem a prezentace nové nabídky služeb pro zákazníky. Jedná se o jednorázové nabytí informací a vzhledem k velkému počtu účastníků nemusí být ani tolik efektivní. Tyto akce jsou časově i finančně náročné a v mnohých případech nemají ani požadovaný efekt. Souhrn celé náplně konference se opět přenesl do elektronické podoby a následně bude dostupný na intranetu.

Co zaměstnancům příliš nevyhovuje je fakt, že nemají možnost své požadavky směřovat přímo na svého regionálního manažera, ale je zde uplatňován princip hierarchie, tzn. že požadavek je sdělen přímému nadřízenému a ten jej následně předá svému vedoucímu – regionálnímu manažerovi. Tak může dojít ke zkreslení předané informace či špatnému pochopení sdělení. Jak bylo výše zmíněno, vedení společnosti by mělo zhodnotit zavedení porad či schůzí s regionálním manažerem, s nímž je téměř nemožné se setkat ba dokonce před ním vyjádřit vlastní názor. Prodejci jsou v hierarchii komunikaci úplně nejzákladnějším článkem, a proto by tato komunikace měla být zavedena alespoň jednou měsíčně. Jelikož e-mail je nejčastěji využívaná forma komunikace, se kterou zaměstnanci pracují každý den, a z níž čerpají informace aktuální do budoucna, měl by být zaveden přístup na své firemní e-maily např. přes svůj služební mobilní telefon. Pokud není prodejce v práci a přijde důležitá pošta, mohl by na ni reagovat i ve svém volnu a být tak více flexibilní.

Ústní neboli osobní komunikace též není zcela optimální. Vyplývá to z celorepublikového rozmístění prodejen a dále pro toto ani není vyhrazený téměř žádný



prostor. Záležitosti týkající se firmy se prodejci dotknou pouze informačně, ale již se nepodílí na změně.

S větším povědomím o ostatních odděleních souvisí i možnost vzájemného propojení a zjednodušení mnoha procesů. V určitých případech, kdy zaměstnanec musí problém či situaci řešit sám, je omezen pravomocemi, které má, resp. tedy těmi, které nemá. S tím opět úzce souvisí řádné proškolení a ověření, že nebudou pravomoci zneužívány a že je dostatečně jasný jejich rozsah.

## 5. Závěr

Autorka práce mohla projít řadou situací, které s vnitropodnikovou komunikací bezprostředně souvisí a zároveň mohla provést zúčastněné pozorování, jelikož je ve společnosti zaměstnána. Takto získané informace byly pak použity ve vlastních výsledcích práce. Cílem této práce bylo popsat a zhodnotit systém vnitropodnikové komunikace ve zvoleném podniku, a to na základě vypracování literární rešerše studiem odborné literatury, vnitropodnikových dokumentů a následné vlastní zpracování průzkumu.

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. se díky své strategii na poli mobilních operátorů snaží zákazníkům nabídnout nejlepší řešení v oblasti mobilní sítě a to díky vyspělé struktuře a rozvinuté vnitropodnikové komunikaci zajišťující spolehlivé a rychlé předání správných a kompletních informací.

V literatuře se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci. Je nutné, aby komunikace v organizaci fungovala ve všech směrech. Důležité je přesvědčit zaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace zcela otevřeně, beze strachu a obav. Jak je z dotazníku patrné, zaměstnanci se nemohou vždy zcela vyjádřit k aktuální problematice a není jim umožněno komunikovat s vrcholovým managementem. Interní komunikace se tak stává nástrojem, pomocí něhož se vytváří v organizaci prostředí, které podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace. V případě, že vnitropodniková komunikace nefunguje může u zaměstnanců docházet k demotivaci, negativnímu postoji vůči práci a nerozhodnosti. Špatná informovanost ba dokonce samotná neinformovanost v organizaci je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí, je zdrojem nedůvěry a odporu.

Je potřeba nejen zavést systémové prvky komunikace jako jsou intranet, e-mail, meetingy apod., ale je třeba zajistit i skutečné fungování komunikace. Cílem komunikace je naplnění firemních cílů (Vymětal, 2008).

Pokud by společnost Vodafone Czech Republic a.s. zefektivnila svou vnitropodnikovou komunikaci na základě výše uvedených doporučení, která vyplynula z dotazníků vyplněných zaměstnanci oddělení Retail Sales a v tomto duchu dále pokračovala, nejen že by prospěla interní komunikaci organizace, ale tato opatření by se nadále pozitivně projevila i v poskytovaných službách, zvýšila by celkovou konkurenceschopnost společnosti na trhu a zajistila trvalou podporu rozvoje organizace.

## 6. Seznam literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. Josef Koubek. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-86851-10-9.
2. DE VITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Přel. Milan Bartůšek, Ing. Jiří Rezek. Praha : Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
3. DONNELLY, jr., James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Přel. Václav Dolanský, Josef Koubek. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
4. FIEDLER, Jiří, HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Praha : PEF ČZU, 2005. 168 s. ISBN 80-213-1295-5.
5. KOHOUT, Jaroslav. *Rétorika : Umění mluvit a jednat s lidmi*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 1998. 159 s. ISBN 80-85943-54-9.
6. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
7. STRŽÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. 2. vyd. Praha : Oeconomica, 2005. 72 s. ISBN 80-245-0923-7.
8. Vodafone Czech Republic a.s.. *Vodafone* [online]. 2008 [citace 2008-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.vodafone.cz/about/index.htm>>.
9. Vodafone Czech Republic a.s.. *Vodafone* [online]. 2008 [citace 2008-10-26]. Dostupný z WWW: <[http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/o\\_spolecnosti/vedeni/index.htm](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/vedeni/index.htm)>.
10. Vodafone Czech Republic a.s.. *Vodafone* [online]. 2008 [citace 2008-11-11]. Dostupný z WWW: [http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/tiskove\\_centrum/zpravy.htm?id=534&year=2008](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/tiskove_centrum/zpravy.htm?id=534&year=2008)
11. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 80-247-2614-9.

## **7. Seznam příloh**

1. Dotazník
2. Část organizační struktury

Příloha č. 1 - Dotazník

**Vážená paní, Vážený pane,**

**jmenuji se Petra Křížová a tímto bych Vás ráda požádala o pomoc při sběru dat k mé bakalářské práci na téma Vnitropodniková komunikace. Jsem studentkou třetího ročníku České zemědělské univerzity v Praze, Provozně ekonomické fakulty. Cílem je zjistit Vaše zkušenosti s komunikací v podniku. Označte, prosím, u každé otázky pouze jednu odpověď. V případě, že dotazník vyplňujete na počítači, prosím o výrazné označení Vaší odpovědi.**

**Předem děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.**

**Petra Křížová  
petrulinak@seznam.cz  
+420 775 012 126**

### **Identifikační údaje**

Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

Věk:

- a) do 30
- b) 30-45
- c) 45 a více

Dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) vyučen(a)/s maturitou
- c) středoškolské
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Délka zaměstnaneckého poměru ve stávající organizaci:

- a) méně než rok
- b) 1-3 let
- c) 4-6 let

d) 7 a více

### Vlastní průzkum

1. Patříte mezi komunikativní typy?
  - a) ano, ale pouze v práci/má práce to vyžaduje
  - b) ano, nemám problém s komunikací v jakémkoliv prostředí
  - c) ne, jsem uzavřený typ
  - d) ano, ale pouze před lidmi, které znám/se stejnou mentalitou/chováním
  
2. Jaká forma komunikace v osobním životě je pro Vás nejdůležitější?
  - a) osobní kontakt
  - b) e-mail
  - c) mobilní telefon
  - d) nejradši nekomunikuji vůbec či v co nejmenším rozsahu
  
3. Odkud získáváte důležité informace potřebné pro Vaši práci (informace o zaměstnancích či vedení, zaměření Vaší společnosti)?
  - a) intranet
  - b) nástěnky
  - c) konference
  - d) osobní rozhovory
  - e) podnikové časopisy
  - f) jiné zdroje
  
4. Jakou formu komunikace nejčastěji využíváte v zaměstnání?
  - a) intranet
  - b) e-mail
  - c) nástěnky
  - d) časopisy či firemní noviny
  - e) ústní komunikace



5. Jakou formu komunikace ve firmě preferujete?
- a) intranet
  - b) e-mail
  - c) nástěnky
  - d) časopisy či firemní noviny
  - e) ústní komunikace
6. Máte možnost vyjádřit svůj názor k určité problematice či situaci ve společnosti?
- a) ano, můj názor mé nadřízené zajímá, hovoříme o mém názoru na věc
  - b) svůj názor vyjádřit mohu, avšak žádný dopad na vývoj situace to mít nebude
  - c) na názor se mě nikdo neptá, není brán v potaz
  - d) vyjádřením svého názoru mohu mít problémy
7. S kým v práci nejčastěji komunikujete?
- a) pouze s kolegy na stejné pobočce
  - b) se spolupracovníky na stejném oddělení
  - c) s nadřízenými - jsem jejich poradce/zástupce
  - d) s jinými odděleními
  - e) jsem externí pracovník/komunikuji s vnějším prostředím
8. Je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?
- a) ano, bez ní v určitých případech nepokračuji v práci
  - b) ano, má však pro mě pouze informativní charakter
  - c) postačí mi zpětná vazba od jakékoliv výše postavené osoby
  - d) ne, dělám vše dle svého úsudku
9. Je na Vás vyžadována zpětná vazba, tzn. zda jste pochopil Vám určené sdělení?
- a) ano, vždy
  - b) většinou ano
  - c) ve většině případů ne
  - d) nikdy

10. Máte možnost se v případě nějakého konfliktu či obtížné situace poradit se svým nadřízeným?

- a) ano, kdykoliv se na něj mohu obrátit - pomůže mi
- b) ano, avšak ne vždy má na mě čas, proto se pak obracím na jinou zodpovědnou osobu
- c) ne, situaci musím vyřešit úplně sám/sama
- d) jiné řešení (prosím, vypište)

11. Jste informován/a o plánované změně ve firmě?

- a) jsem zahlcen/a informacemi, které ani nepotřebuji
- b) dovídám se pouze změny, které se týkají přímo mě
- c) vše důležité se dovídám až po uskutečnění
- d) pokud se chci něco dozvědět, musím si to sám/sama zjistit

## Příloha č. 2 - Část organizační struktury

