

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Význam komunikace pro práci manažera**

**Petra NOVOTNÁ**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Novotná

Provoz a ekonomika

Název práce

**Význam komunikace pro práci manažera**

Název anglicky

**The Importance of Manager 's Communication**

---

### **Cíle práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

### **Metodika**

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci jsou řízené rozhovory základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

## Doporučený rozsah práce

30-40 stran

## Klíčová slova

management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační audit

---

## Doporučené zdroje informací

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

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2016

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam komunikace pro práci manažera" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2016

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení práce.  
Děkuji také mé rodině a hlavně příteli Markovi za jeho nekonečnou trpělivost a podporu.

# Význam komunikace pro práci manažera

---

## The Importance of Manager 's Communication

### Souhrn

Bakalářská práce se zaměřuje na vymezení účelu komunikace prostřednictvím tzv. schématu komunikace, který popisuje základní princip přenosu informací. Dále práce charakterizuje samotný proces komunikace, jakým způsobem probíhá a co ji vše ovlivňuje. Jaké jsou funkce, formy a druhy komunikace. Důležitou součástí komunikace je rovněž oblast sdělování a naslouchání - chyby, ke kterým při sdělování a naslouchání dochází, zásady úspěšné komunikace, bariéry v komunikaci. Bez komunikace by totiž manažer nemohl ovlivňovat jedince, případně skupiny, a dosahovat tak cílů organizace. Dále práce popisuje, jakým způsobem probíhá ústní a písemná komunikace v organizaci a jakým způsobem jsou moderní komunikační prostředky využívány v organizaci při práci manažerů – tzv. e-komunikace.

Druhá část práce – praktická část, zkoumá otázku, jak se změnila role komunikace v organizaci pro práci manažera. V posledních letech došlo k velkému technologickému rozvoji, který s sebou nese i nové způsoby komunikace v manažerské práci. Výzkum zkoumá, jak se za posledních 10 let proměnila komunikace ve veřejné správě a to konkrétně na Magistrátu hlavního města Prahy a pražských Městských částech.

### Summary

This Bachelor thesis focuses on defining the purpose of communication by using Communication scheme. This theory describes the basic principle of information transfer. The thesis explains the process of communication – how communication works, what influences it and what its functions and forms are. Important parts of communication which are focused on in this thesis are errors and barriers that occur in communicating and listening. The thesis also addresses the principles of successful communication. Managers need communication to influence individuals and groups, therefore achieving the objectives of their organization. The thesis also describes how oral and written

communication is used in an organization together with modern means of communication - e-communication.

The second part - the practical part examines the question “How has the role of communication changed in managerial work for organizations”. In recent years there has been great technological development, which also brought new forms of communication in managerial work. The practical part explores how communication changed over the past 10 years in public administration - specifically in the Prague City Hall and Prague districts.

**Klíčová slova:** management, komunikace, e-komunikace, komunikační proces, komunikační přenos, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace

**Keywords:** management, communication, e-communication, communication process, communication transmission, verbal and nonverbal communication, effective communication, communication barriers

## Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika .....	11
3. Teoretická východiska .....	12
Teorie komunikace .....	12
3.1. Vymezení pojmu komunikace .....	12
3.2. Účel komunikace .....	14
3.3. Proces komunikace .....	16
3.4. Funkce komunikace .....	18
3.5. Formy a druhy komunikace .....	19
Verbální komunikace .....	20
Neverbální komunikace .....	22
E-komunikace .....	22
4. Praktická část .....	26
Řízený rozhovor.....	27
Celkové shrnutí a návrhy na zlepšení .....	35
Závěr .....	38
Seznam použitých zdrojů.....	40
Seznam obrázků.....	43
Seznam tabulek .....	43
Přílohy.....	44



# 1. Úvod

Komunikace je vícevýznamový pojem. Obecně můžeme komunikaci ve smyslu mezilidské komunikace vymezit jako přenos, sdělování a výměnu informací (Slovník-cizích-slov, 2016). Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi, tvoří podstatu všech mezilidských vztahů a je součástí každé společné lidské činnosti. Významnou roli má komunikace nejen v běžném lidském životě, ale také v oblasti řízení organizace.

Komunikace v organizaci má mnoho podob. V současné době již nejde pouze o tradiční komunikaci ve smyslu verbální a neverbální komunikace, tzv. „z očí do očí“ při přímém styku dvou a více lidí, ale neustále se do popředí dostává komunikace vizuální respektive tzv. „e-komunikace“. E-komunikaci můžeme zjednodušeně definovat jako přenos informací pomocí využití moderních komunikačních prostředků – internetu, intranetu, emailu, epodatelný, eformuláře, skypu, atd. Jinými slovy jde o jakoukoli komunikaci, která je prováděna přes elektronické komunikační prostředky.

Komunikace je jednou z klíčových částí manažerské činnosti, jelikož je nezbytnou součástí všech manažerských funkcí. Pokud by komunikace neexistovala, jen stěží by mohla fungovat lidská společnost. Při komunikaci totiž dochází k interakci mezi dvěma a více osobami a dochází tak k přenosu informací. Jde o prostředek přenosu nejen holých informací. Aby byl manažer úspěšný, potřebuje umět komunikovat. Bez komunikace by totiž nebylo možné ovlivňovat jedince, případně skupiny a dosahovat tak cílů organizace či společnosti.

E-komunikace dostává stále více prostoru nejenom v soukromém sektoru, ale také ve státní správě. Postupně dochází k modernizaci a k zefektivňování jednotlivých činností tak, aby organizace, respektive stát fungoval jednodušeji, a moderní komunikační prostředky jsou tím nástrojem, který nám každodenní komunikaci ulehčují především z hlediska úspory času a leckdy i peněz.

Počátkem roku 2007 schválila vláda základní cíle strategie „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“ (Smart Administration) pro období 2007 – 2015. Snažila se tím

modernizovat a zefektivnit fungování úřadů. Cílem bylo změnit komunikaci úřadů s občany a naopak z očí do očí na e-komunikaci. Výsledkem jsou systémy CzechPoint, Datové schránky nebo vytvoření centrálních registrů veřejné správy. V návaznosti na tyto systémy se realizují další kroky související s tzv. úplným elektronickým podáním (daňová přiznání pro vlastníky datových schránek) (SMART ADMINISTRATION, 2016).

Tato práce se bude zabývat rozvojem komunikace a e-komunikace ve státní správě a samosprávě.

## 2. Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem manažeři v organizaci komunikují a jaký vliv má komunikace na efektivitu jejich práce.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části je vymezena, popsána a charakterizována problematika komunikace v organizaci. Jaký má účel komunikace, jak vypadá proces komunikace a jaké existují formy a druhy komunikace v organizaci. Dále se práce v teoretické části věnuje oblasti tzv. e-komunikace.

Praktická část, samotný výzkum, se již zaměřuje na zjištění, jakým způsobem se změnila role komunikace a e-komunikace pro práci manažera v posledních 10 letech ve zvolené organizaci. Praktickou část práce – výzkum, tvoří řízené rozhovory, které představují formu kvalitativního výzkumu. Praktická část, prostřednictvím řízených rozhovorů, zodpoví na otázku, jak komunikují manažeři ve státní správě a samosprávě a jakou roli má v komunikaci tzv. e-komunikace.

Hlavní metodou práce je kvalitativní šetření formou řízených rozhovorů. Jedná se o jednu z technik sběru dat v sociálním výzkumu. Při této metodě tazatel pokládá respondentovi otázky z předem připraveného seznamu otázek. Jde o časově náročnou metodu, ale její výhodou je, že nasbíraná data mají velkou vypovídající hodnotu (Hendl, 2005).

Jako způsob výběru respondentů je v práci zvolena metoda sněhové koule (řetězový, referenční výběr). Metoda sněhové koule postupně nabaluje respondenty na základě doporučení předchozích respondentů. Využitím této metody jde především o širší poznání dané problematiky (Bareš, 2003).

### **3. Teoretická východiska**

Úvodní část práce se bude věnovat vymezení pojmu a účelu komunikace prostřednictvím tzv. schématu komunikace. Dále se práce zaměřuje na samotný proces komunikace, jakým způsobem probíhá a co ji všechno ovlivňuje. Jaké jsou funkce, formy a druhy komunikace. Dále se práce věnuje oblasti sdělování a naslouchání - chybám, ke kterým při sdělování a naslouchání dochází, zásadám úspěšné komunikace, překážkám v komunikaci a možným doporučením, jak tyto překážky eliminovat nebo zvládnout. V další části práce popisují, jakým způsobem probíhá ústní a písemná komunikace v organizaci. V neposlední řadě se práce věnuje problematice tzv. e-komunikace a souvisejícím rizikům, která mají v současné době narůstající význam.

Cílem práce je odpovědět na otázku, jakou roli a význam má komunikace a e-komunikace v organizaci pro práci manažera a poukázat na možná rizika s tím spojená.

#### **Teorie komunikace**

##### **3.1. Vymezení pojmu komunikace**

Komunikace představuje pojem, který má několik významů. Původně pochází z latinského slova „*communicare*“ a znamená obecně něco spojovat, sdílet, radit se. Pojem komunikace se používá v mnoha oblastech lidské činnosti a v různých významech. V první řadě je používána jako prostředek v dorozumívání mezi lidmi – verbální, neverbální, atd. Dále můžeme na komunikaci nahlížet jako na technický pojem, který se vyskytuje v oblasti informačních technologií (např. jako telekomunikace – radiová či mobilní komunikace) nebo v oblasti stavebnictví (obecně jako dopravní cesta či síť – silniční, letecká, lodní) (Vymezení lidské komunikace, 2016).

Odborných definicí pro vymezení komunikace je celá řada. Pro účely této práce bude dostačující, když si uvedeme následující definici:

*„Komunikace je proces výměny informací mezi dvěma nebo více účastníky s cílem dosáhnout jejich součinnosti, dorozumění a žádoucího cílového chování.“* (Velký lékařský slovník, 2016)

Z definice je možné vyzorovat nejen proces, ale také smysl a účel komunikace. Každý člověk má osobitý styl komunikace, který může ovlivňovat a měnit jen v určitém rozmezí. Náš komunikační styl nás identifikuje podobně jako otisk prstu, a vznikl souhrnem vnějších vlivů a naší genetické výbavy. Náš komunikační styl se stále vyvíjí. Stále testujeme možné reakce okolí na naše podmínky a situace, fixujeme postupy úspěšné a snažíme se neopakovat ty neúspěšné (Plamínek, 2012).

Tato práce bude s pojmem komunikace pracovat ve smyslu významu komunikace pro práci manažera v organizaci. Nyní je třeba definovat samotný proces, smysl a účel komunikace.

Vraťme se ještě k vymezení pojmu komunikace. Z pohledu manažera v organizaci můžeme na komunikaci nahlížet ve dvou podobách. Za prvé, manažer má složitou situaci v tom, že je nejenom člověkem, ale také především zástupcem organizace, která má své cíle. Manažer musí umět skloubit lidské potřeby s potřebami organizace. Jako naslouchající by neměl řešit problémy za ostatní, ale aktivním přístupem ke komunikaci by je měl k řešení přivést.

Jak již bylo výše uvedeno, komunikace je životně důležitou částí manažerské činnosti, neboť je nezbytnou součástí všech manažerských funkcí. Bez komunikace nemohou manažeři ovlivňovat jedince a skupiny, nemohou je vést, aby svým výkonem dosáhli stanovených cílů. Úspěšné řízení proto vyžaduje, aby manažeři ve vedoucích funkcích věnovali značnou pozornost produktivní komunikaci. Komunikace je dovednost a jako taková se dá učit a naučit (Hurst, 1991). Základní funkcí komunikace je tudíž zabezpečení jednoty veškerých činností organizace.

Jinými slovy je možné konstatovat, že funkcí komunikace je zabezpečit sjednocení veškerých činností v rámci dané organizace. Je možné se na ni též dívat jako na prostředek, jehož pomocí jsou sociální vstupy zaváděny do jednotlivých sociálních systémů. Komunikace umožňuje utvářet chování a jednání, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat tak cílů organizace. Přenos informací od jedné osoby má neobyčejný význam bez ohledu na to, zda k němu dochází v rodině, sociální skupině nebo v obchodním podniku či státní organizaci. (Weihrich, 1993)

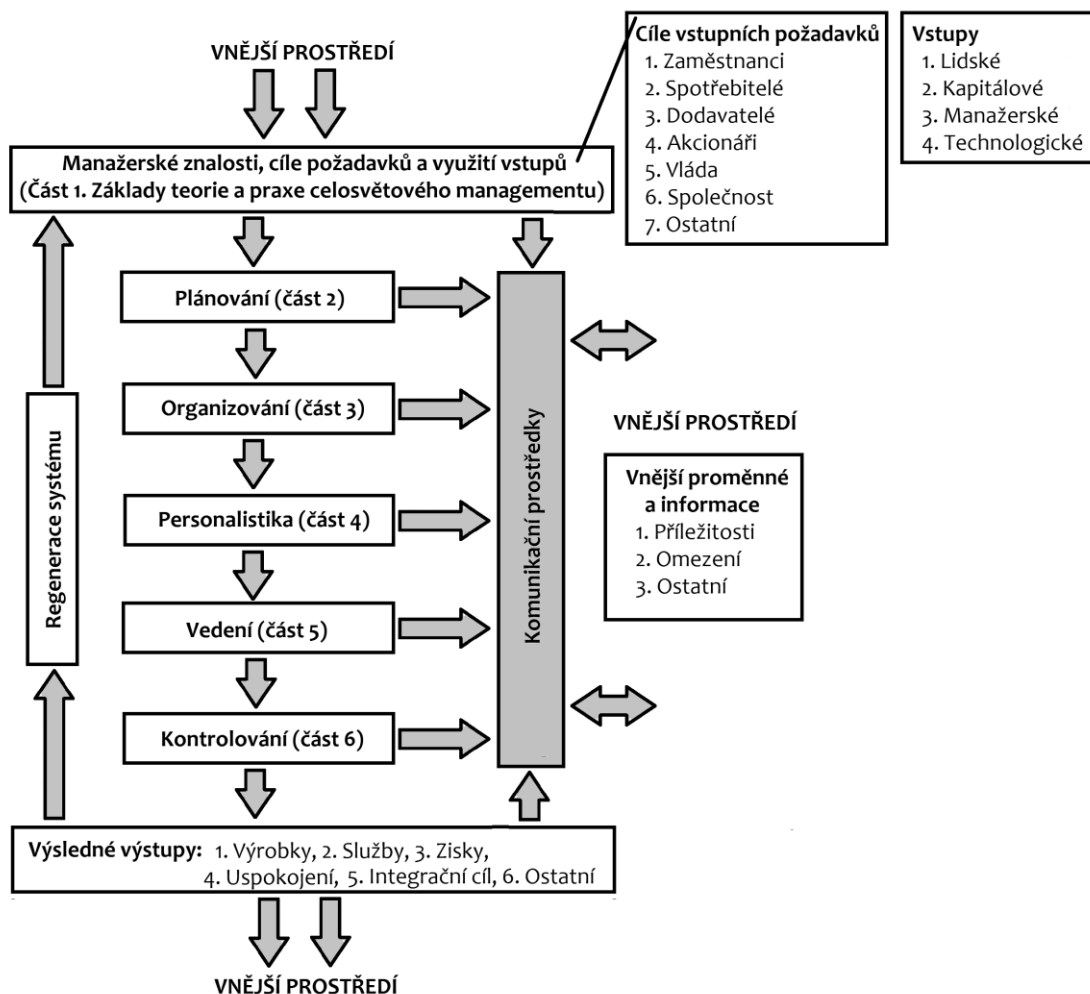
O významu komunikace pojednává řada významných autorů. Chester I. Barnard, který je považován za zakladatele sociálně systémového přístupu v managementu, zdůrazňuje, že úkolem manažera je udržovat vnitropodnikovou komunikaci, zajistit významné služby a formulovat cíle a úkoly. Velkým přínosem je jeho pojetí organizace jako sociálního otevřeného systému zahrnujícího finanční investory, dodavatele i zákazníky považuje komunikaci za prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle. Rovněž popisuje klíčové funkce managementu. Základní úloha komunikace podle Barnarda spočívá v za prvé: zajištění systému komunikace, za druhé: podpora nezbytné snahy ke komunikaci, za třetí: vyjádření a definování účelu komunikace (Barnard, 1938).

Skupina by bez možnosti komunikace nemohla fungovat, protože by nebylo možno její činnosti koordinovat tak, aby bylo dosaženo cílů. Komunikací se zabývají nejen představitelé managementu, ale také psychologové. Zaměřují se především na lidské problémy, které provázejí komunikační proces vzniku, přenosu a příjmu informací. Snaží se v oblasti mezilidských vztahů identifikovat bariéry, které brání dobré komunikaci. Významné je i studium komunikačních sítí, kterému věnují pozornost především sociologové, teoretici v oblasti informací a psychologové.

### **3.2. Účel komunikace**

V nejširším slova smyslu představuje komunikace prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které mají za účel naplnit vytyčené cíle organizace. Komunikace je v první řadě významná pro interní fungování organizace, jelikož integruje manažerské funkce (jak dokládá přiložené schéma - Obrázek 1 - Systémový přístup k managementu).

Obrázek 1 - Systémový přístup k managementu



(Weihrich, 1993)

Ze schématu vyplývá, že komunikace je součástí veškerých činností uskutečňovaných v organizaci. Komunikace je tedy potřeba především pro:

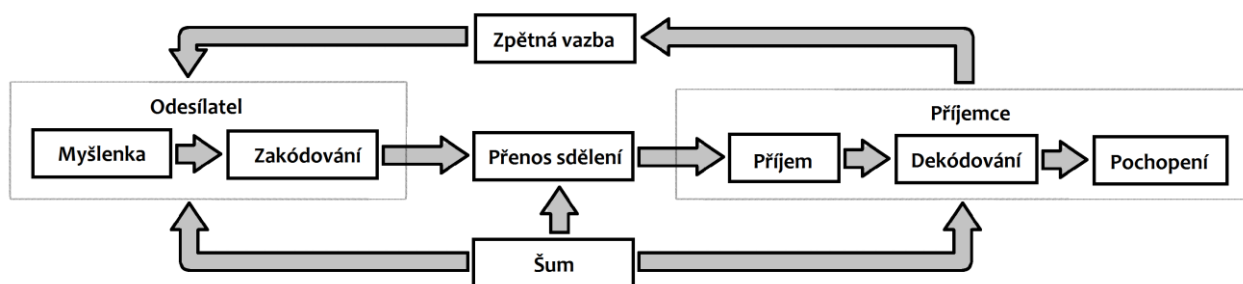
1. Stanovení a sdělování cílů podniku.
2. Zpracování plánů, potřebných pro dosažení cílů.
3. Efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů.
4. Výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků.
5. Vedení, příkazování a vytváření vhodného pracovního prostředí.
6. Kontrolování. (Weihrich, 1993)

Komunikace se prolíná všemi manažerskými funkcemi a tím zároveň propojuje organizaci s vnějším prostředím, jak je patrné na Obrázek 2 - Systémový přístup k managementu. Pomocí výměny informací manažeři zjišťují nejenom potřeby zaměstnanců uvnitř organizace, ale také potřeby vnějšího prostředí (zákazníků, dodavatelů, atd.). Díky komunikaci se organizace stávají otevřeným systémem, který je v interakci s vnějším prostředím (Weihrich, 1993).

### 3.3. Proces komunikace

Komunikace je proměnlivý jev, který se mění v čase a skládá se z několika různých prvků. Zjednodušeně můžeme říci, že proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce. Do celého procesu vstupuje šum a následně po zpracování informace zpětná vazba. Jedině pomocí zpětné vazby je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení efektivně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno. Správné chápání je založeno na znalostech, zkušenostech, pocitech, postojích a vnímání odesílatele i příjemce (Bartošová, 2005). Následující obrázek nám tento proces přenosu informace popisuje.

Obrázek 2 - Model procesu komunikace



(Weihrich, 1993)

Sdělení začíná už v nitru odesílatele. Ovlivňují jej myšlenky, pocity a hodnoty. Myšlenky jsou odrazem racionálního myšlení, přemýšlení a kalkulování. Pocity jsou emocionální složkou a odrážejí naše momentální nebo dlouhodobé naladění a prožívání. Hodnoty jsou vyjádřením etické (hodnotové) složky a zahrnují výchovu, ale také etiku společnosti. Tyto tři složky můžeme najít už u Aristotela, jako logos, pathos a ethos, nebo u Freuda, jako ego, id a superego. Mnohokrát se může stát, že jsou jednotlivé



složky v rozporu. Pokud odesílatel nemá své sdělení srovnané, může se stát, že příjemce nepochopí správně sdělovanou informaci (Plamínek, 2012).

Proces komunikace obsahuje následující prvky a vazby mezi nimi (Bartošová, 2005):

- **Odesílatel sdělení (komunikátor)** – je ten, kdo informaci vysílá. Jinými slovy jde o toho, kdo má nějakou myšlenku či nápad. Předpokladem je kódovací systém, který zajistí porozumění toho, co chce odesílatel sdělit příjemci.
- **Příjemce sdělení (komunikant)** – je ten, kdo informaci přijímá. Příjemce musí být schopen dekódovat informaci a převést ji do myšlenky. Předpokladem úspěšného dekódování jsou obdobné vyjadřovací schopnosti jako u odesílatele informace. Aby došlo k porozumění mezi odesílatelem a příjemcem, je důležité, aby příjemce pečlivě naslouchal a odesílatel správně informaci vysílal.
- **Sdělení (komuniké)** – je samotná vyslaná informace v podobě myšlenky, kterou odesílatel sděluje příjemci. Má podobu verbálních nebo neverbálních symbolů, které si příjemce informace spojí s nějakým určitým významem.

Odesílatel, příjemce a sdělení tvoří hlavní část komunikačního procesu (Bartošová, 2005).

- **Používání kanálů pro přenos sdělení (komunikační kanál)** – informace jsou přenášeny pomocí kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem. Jde o cestu, kterou je informace posílána. Sdělení může mít písemnou nebo ústní formu a může být přenášeno prostřednictvím dopisu, počítačové sítě, telefonicky, atd.
- **Komunikační šum** – komunikaci ovlivňuje i šum, který je reprezentován čímkoli, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení. Komunikační šumy jsou negativní činitele ovlivňující jednak systematické oboustranné propojení mezi sdělejícím a příjemcem, jednak kontrolu vnímání sdělovaných informací.

→ **Zpětná vazba** – je v komunikaci velmi důležitou a často opomíjenou součástí. Její význam je především ve vyhodnocení efektivity komunikace. Jde o reakci příjemce informace ve formě potvrzení, jak je informace přijímána a chápána. Aby totiž byla komunikace úspěšná a tím pádem efektivní, musí mít aktéři komunikace zpětnou vazbu. Jedině pomocí zpětné vazby je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení efektivně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno.

V procesu komunikace jde o způsob výměny informací v řízení (výměna názorů, myšlenek, stanovisek, pokynů, příkazů), odehrávající se uvnitř organizace i v jejím okolí. Cílem komunikování je dosáhnout dorozumění, shody a spolupráce mezi těmi, kteří se tohoto procesu účastní. Obsahem komunikace je soubor informací vyjádřený různými prostředky (slovně, písemně, graficky aj.) (Bartošová, 2005).

### 3.4. Funkce komunikace

Komunikace jako taková plní celou řadu funkcí. Funkcí komunikace rozumíme účel nebo cíl, který má konkrétní komunikace splnit. Pokud dochází ke komunikaci, vždy je, ať už vědomě či nevědomě, sledován nějaký cíl či záměr. Existuje několik základních funkcí komunikace.

Vybíral (2009, str. 31) uvádí 5 hlavních funkcí s jejich cíli:

- Informační funkce – cíl: informovat
- Instruktažní funkce – cíl: instruovat
- Persuasivní funkce – cíl: přesvědčit
- Vyjednávací funkce – cíl: vyjednat
- Zábavní funkce – cíl: pobavit

→ **Informační** – (též informativní) – jde o předávání určitých informací, faktů či dat mezi lidmi navzájem. Informační funkce často představuje pouze předání informací bez zpětné vazby. Může jít např. o monolog – přednášku, informování prostřednictvím mailu o změnách v organizaci, tiskovou zprávu, atd.

- **Instruktážní** – (též instruktivní) – jde v de facto o funkci informační s tím rozdílem, že zde přistupuje vysvětlení daného významu či návodu na výkon určité činnosti. Zde je naopak zpětná vazba velmi důležitá, jelikož je nutné ověřit pochopení předaných informací a správného porozumění.
- **Persuazivní** – (též přesvědčovací) – cílem této komunikace je přimět, přesvědčit, změnit názor protistrany prostřednictvím argumentace ve prospěch určitého řešení či určité osoby. Zpětná vazba opět hraje velmi důležitou roli. Do této funkce můžeme zařadit například lobbingové aktivity.
- **Vyjednávací** – cílem je něco vyjednat. Často jde o to, abychom vyjednali vzájemně výhodné podmínky. Důležitou roli zde opět hraje zpětná vazba k ověření toho, zda došlo ke správnému pochopení a srozumění.
- **Zábavní** – cílem této funkce je pobavit, rozesmát, rozptýlit. Jde o pobavení kolegů či přátel a tím tak dočasně odvrátit jejich pozornost od např. rozpracovaného úkolu a snížit tak pracovní napětí. Cílem této funkce je vytvořit pocit spokojenosti a pohody. Zpětnou vazbu zde může představovat např. smích či různá gesta či mimika.

Dalšími funkcemi mohou být např. funkce vzdělávací, výchovná, socializační, poznávací, atd. Pro účely této bakalářské práce je však dostačující představení výše uvedené kategorizace funkcí. Je možné říci, že se všemi těmito funkcemi se setkáváme v organizaci dnes a denně. Je třeba podotknout, že jen málokdy jsou funkce komunikace striktně oddělené. Často se vzájemně prolínají a působí souběžně (Vybíral 2009).

### 3.5. Formy a druhy komunikace

Aby proces komunikace mohl být úplný, musí k samotnému obsahu komunikace přistoupit také forma, tj. jakým způsobem dochází ke komunikaci.

Formy komunikace můžeme rozdělit na základní úrovni na verbální a neverbální. Stejně jako u funkcí komunikace tak i zde platí, že obě dvě formy komunikace se často navzájem

prolínají a doplňují. Jen málokdy jsou aplikovány zcela odděleně. Dochází-li ke komunikaci tváří v tvář, uplatňují se obě formy komunikace navzájem. Ačkoli jsou primárně obě strany zaměřeny na obsah sdělení, podvědomě jsou ovlivňovány tím, jak se navzájem tváří, co sdělují svým postojem těla, gesty, intonací, atd.

### **Verbální komunikace**

Pod pojmem verbální komunikace rozumíme řeč a písmo, tedy specifický znakový systém, který představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství (Bermanová, 2007). Na rozdíl od psané formy je mluvená komunikace většinou doplněná o neverbální komunikaci (viz Neverbální komunikace).

#### **Formy verbální komunikace:**

##### **Mluvená – ústní komunikace**

Mluvená řeč je nejčastěji používanou formou komunikace, jelikož účastníci spolu hovoří tzv. napřímo. U mluvené formy verbální komunikace se rozlišuje obsahová a formální rovina. Obsahová rovina představuje věcný obsah sdělení, tj. co je sdělováno. Formální rovina doplňuje obsahové hledisko řeči o tzv. svrchní tóny řeči, tzn., že komunikátor určitá slova zeslabuje, zvýrazňuje, vyjadřuje svůj postoj, sympatii či antipatii, ale jde také rovněž o nevědomé prvky, chyby v řeči, rychlost řeči, přeréknutí apod. Tato složka verbální komunikace se nazývá para-lingvistika (Křivohlavý, 1988).

Existuje několik výhod a nevýhod ústní komunikace.

Za výhody ústní komunikace lze považovat:

- osobní kontakt (existuje možnost sledovat i nonverbální projevy),
- možnost okamžité výměny informací, postojů či názorů,
- existence bezprostřední zpětné vazby,
- vhodný nástroj k přesvědčování,
- umožňuje komunikaci nejenom mezi dvěma, ale i více účastníky.

Naopak mezi nevýhody ústní komunikace patří:

- nemožnost dlouhodobého uchování informací a jejich pozdější přezkoumání,
- často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak bylo řečeno a co nikoli,
- v některých případech značná náročnost na čas a nutnost přípravy (porady, jednání, přednášky, atd.) (Palmer, 2000).

### **Písemná – psaná komunikace**

Hlavním vyjadřovacím prostředkem písemné komunikace je písmo. Existují situace, kdy je mnohem výhodnější využít písemnou komunikaci než komunikaci ústní, a to především z důvodu, že písemná komunikace zanechává informace či sdělení na nějakém nosiči.

Pokud chceme působit vybraným a důvěryhodným dojmem, nesmíme nikdy vynechat následující pravidla:

- opravit všechny překlepy,
- zkontrolovat pravopis, gramatiku, použití velkých písmen a interpunkci,
- nezapomenout přiložit slibovanou přílohu. (Hurst, 1991)

Písemná komunikace má, stejně jako komunikace ústní, určité výhody a nevýhody.

Při porovnání s mluvenou komunikací jsou výhody písemné komunikace následující:

- příjemce může číst sdělení či informaci v době, kterou si sám určí a může se k ní i zpětně vracet, tj. umožňuje dlouhodobé uchovávání informací,
- odesílatel může poskytnout rozsáhlé i velmi složité informace, které je třeba si přečíst vícekrát,
- v případě sdělování negativních informací vyvolává zpravidla menší emoce než při ústní komunikaci,
- příjemce má dostatek časového prostoru si rozmyslet reakci,
- v některých případech je psaná forma úspornější a efektivnější z hlediska času než forma mluvená (např. věstníky, stanovky, příručky),
- dostatek času též umožňuje přesnější vyjadřování a možnost větší kontroly písemného textu než mluveného projevu.

Za nevýhody písemné komunikace lze považovat například:

- z hlediska času je psaná forma náročnější,
- často je více formální než ústní,
- je obtížně měnitelná, jelikož již jednou odeslané sdělení se dá jen těžko změnit,
- chybí zde okamžitá zpětná vazba a bezprostřední osobní kontakt,
- písemná komunikace neumožňuje okamžitou výměnu informací (Palmer, 2000).

### **Neverbální komunikace**

Manažeři využívají neverbální komunikaci ve dvou rovinách. V první řadě dokážou rozpoznat v průběhu jednání pocity druhé osoby. Za druhé mohou manažeři ovlivnit svými výrazy, gesty a pohyby (kinetika) druhé osoby tak, že vyvolají pozitivní dojem.

Nástroje zlepšující neverbální chování:

- Přiměřeně uvolněný výraz.
- Omezení používání rušivých gest.
- Průběžné udržování očního kontaktu.
- Potvrzování řeči partnera neverbálně (přikyvováním, úsměvem, atd).
- Pohled přímo na druhou osobu.
- Používání gest bez dramatického mávání rukou, nebo hraní si s tužkou (Robbins, 1992).

Zvláštní význam pro utřídění si myšlenek má ticho. Několika vteřinami ticha lze v běžné komunikaci vytvořit prostor po položení otázky, po zmínění důležité informace nebo po emocionálně zabarvené záležitosti (Bělohlávek, 1996).

### **E-komunikace**

V současné moderní době se stále více a více do popředí dostává elektronická komunikace. Elektronickou komunikaci můžeme vymezit jako výměnu informací uskutečňovanou elektronickou cestou, pomocí moderních komunikačních prostředků v „elektronickém

komunikačním prostředí“. Poprvé o takové možnosti komunikace uvažoval již v roce 1984 William Gibson ve své knize Neuromancer, kde jí popisuje takto:

*"Na obrazovce se vedla dvourozměrná válka v kosmu zastíněna matematicky generovaným kapradím, jež demonstrovalo prostorové možnosti logaritmických spirál; chladně modré vojenské záběry se propálily do popředí, laboratorní zvířata propojená dráty do testovacích systémů, přilby napájející kontrolní palebné systémy tanků a bitevních letounů. Kyberprostor. Sdílená halucinace každý den pocíťovaná miliardami oprávněných operátorů všech národů, dětmi, které se učí základům matematiky... Grafická reprezentace dat abstrahovaných z bank všech počítačů lidského systému. Nedomyšlitelná komplexnost. Linie světla seřazené v neprostoru mysli, shluky a souhvězdí dat. Jako světla města, ustupující...“(Gibson, 1984)*

Kyberprostor je virtuální svět, který tvoří lidé za pomoci počítačů a telekomunikačních sítí paralelních k reálnému světu. Je to pomyslný svět, který nikde hmotně neexistuje, přesto má jasný začátek a jasný konec (Plamínek, 2012).

Jednou vyřčené slovo na internetu má potenciál existovat navždy, pokud nevypadne elektrický proud. Vyplatí se proto nastavit si určitý systém práce s informacemi. Jednou z nevýhod je, že se můžeme v množství dat postupně ztrácet. Zároveň jsou nástroje komunikace jako e-mail, kde zpráva najde svého příjemce, až on sám chce. Musíme doufat ve zpětnou vazbu, ale pokud potřebujeme rychlou odpověď, jsou lepší jiné nástroje jako např. chaty nebo video konference. Přehled hlavních komunikačních možností shrnuje následující tabulka 1 – Možnosti hlavních nástrojů e-komunikace (Plamínek, 2012).

**Tabulka 1 – Možnosti hlavních nástrojů e-komunikace**

	<b>E-mail</b>	<b>Chat</b>	<b>Audio-video konference</b>	<b>Fórum</b>
<b>Ve stejném čase</b>	Ne, asynchronní	Ano, synchronní	Ano, synchronní	Ne, asynchronní
<b>Adresáti</b>	Jednotlivec, uzavřená skupina	Jednotlivec	Jednotlivec, uzavřená skupina	Otevřená skupina
<b>Forma archivace</b>	Neorganizovaná archivace	Slabá možnost archivace	Nearchivováno	Organizovaná archivace
<b>Šíře inform. kanálu</b>	Větší množství informací	Malé množství informací	Různé množství informací	Větší množství informací
<b>Rychlost zpětné vazby</b>	Pomalá zpětná vazba	Rychlá zpětná vazba	Rychlá zpětná vazba	Pomalá zpětná vazba
<b>Osobní kontakt</b>	Středně osobní	Poměrně osobní	Velmi osobní	Málo osobní

(Plamínek, 2012)

Existují i různé nástroje s přesným zaměřením, naprogramováním a strukturováním. Tyto aplikace mohou již samy řídit komunikaci podle úkolů, projektů, termínů, stanovených složek nebo podle jiných kritérií (Plamínek, 2012).

Dnes už fungují tzv. základní registry, kde jsou o nás shromažďovány důležité údaje. V oblasti elektronizace veřejné správy rovněž hraje důležitou roli Czech POINT, komunikace přes datové schránky, atd. Dále se v současné době uvažuje o zavedení tzv. úplného elektronického podání, které umožní v převážné většině činit podání vůči úřadům v elektronické podobě a tím se odbourá písemný styk. To vše znamená, že si vláda (státní správa) uvědomuje, jak důležité je rozvíjet e-Government, respektive e-komunikaci (EGovernment, 2016).

E-komunikace má rovněž svoje výhody a nevýhody. Mezi výhody se řadí:

- rychlý (online) přenos v rámci několika sekund či minut,
- přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu,
- přesnost sdělení

(Bělohávek, 1996).



Za nevýhody e-komunikace lze považovat:

- velký rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají,
- vysoká vstupní cena používaných prostředků,
- v mnoha případech vysoké náklady na provoz informačních systémů (Bělohávek, 1996).

Mluvená či písemná komunikace může být leckdy doplněna o vizuální prostředky. Může jít o různé grafy, fotografie, tabulky, videozáznamy, ilustrace, diagramy, modely a podobně. Vizuální prostředky mluvenou či písemnou komunikaci zjednodušují a ulehčují celkové porozumění dané problematice. Pomáhají danou věc ilustrovat např. formou infografiky, vizuálně konkretizují a dané sdělení upřesňují. Pokud jsou však použity bez mluveného, či psaného slova, jejich interpretace je obtížná. Nevýhodou je nákladnost rozšiřování vizuálních materiálů a časová i finanční náročnost. Nevýhodou je i to, že vizuální komunikace často vyžaduje další dovednosti v porozumění a interpretaci partnerů komunikace.

## 4. Praktická část

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na problematiku komunikace a e-komunikace ve státní správě, a to konkrétně v oblasti působnosti Magistrátu hlavního města Prahy (dále jen MHMP) a vybrané městské části. Vzorek respondentů tvořili pracovníci MHMP a Úřadu městské části Praha 4 ve vedoucích pozicích a to konkrétně vedoucí odborů a vedoucí oddělení.

MHMP je úřad, jehož působnost, postavení a úkoly jsou vymezeny v zákoně č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů (Česká republika Zákon o hlavním městě Praze, 2000). MHMP je řízen ředitelem (Základní informace o Magistrátu hl. m. Prahy, 2011). Magistrát vykonává svoje činnosti jak v samostatné, tak i přenesené působnosti.

Samostatná působnost znamená, že jde zejména o tvorbu vlastního rozpočtu, správu vlastního majetku, zřizování právnických osob a obecní policii, vydávání obecně závazných vyhlášek, rozhodování o vyhlášení místního referenda, atd. Magistrát v samostatné působnosti plní úkoly uložené zastupitelstvem hlavního města Prahy nebo radou hlavního města Prahy.

Obecně přenesená působnost naopak znamená, že jde o výkon přenesené působnosti na svém území ve věcech, které stanoví zákony. Jde o výkon státní správy, který je v daném rozsahu státem přenesen – delegován na územní samosprávy. Při výkonu přenesené působnosti se orgány MHMP řídí při vydávání nařízení zákony a jinými právními předpisy. Přenesenou působnost vykonává v případě, není-li zákonem svěřena jiným orgánům hlavního města Prahy (Česká republika Zákon o hlavním městě Praze, 2000).

Organizační strukturu MHMP, včetně názvů organizačních jednotek a označení funkcí vedoucích pracovníků stanoví organizační řád. Mezi základní organizační jednotky MHMP řadíme odbory (celkem 32), které se dále dělí na jednotlivá oddělení (celkem 175) podle dané problematiky (Základní informace o Magistrátu hl. m. Prahy, 2011).

#### **Vzorek respondentů tvořili pracovníci ve vedoucích funkcích MHMP a Úřadu městské části Prahy 4.**

Prvním respondentem byl Tomáš, ve věku 64 let na pozici vedoucí odboru s praxí na manažerské pozici více jak 32 let.

Druhým respondentem byla Dagmar ve věku 61 let na pozici vedoucí oddělení s praxí na manažerské pozici 24 let.

Třetím respondentem byla Iveta ve věku 46 let na pozici vedoucí oddělení s praxí na manažerské pozici 15 let.

Čtvrtým respondentem byl Michal ve věku 36 let na pozici vedoucího odboru s praxí na manažerské pozici 11 let.

Pátým respondentem byla Hanka, ve věku 39 let na pozici vedoucího oddělení s praxí na manažerské pozici 10 let.

Šestým respondentem byl Martin ve věku 42 let na pozici vedoucí odboru s praxí na manažerské pozici 10 let.

S výše uvedenými šesti respondenty byl proveden individuální řízený rozhovor. Seznam 11 otázek na řízený rozhovor tvoří přílohu této bakalářské práce.

#### **Řízený rozhovor**

První otázka: „Jakým způsobem jste komunikoval(a) s Vašimi nadřízenými před 10-ti lety?“

**Tomáš:** „Komunikoval jsem převážně ústně formou dialogu. Všeobecně radši komunikuji ústně a již řadu let mi tenhle způsob vyhovuje.“

**Dagmar:** „Ve většině případů jsem komunikovala ústně. Asi tak z 90% a jen z 10% písemně v papírové podobě. Bylo pro mě jednodušší projednat věc ústně.“

**Iveta:** „Před 10ti lety jsem komunikovala pouze ústně, měli jsme každé pondělí pravidelné porady s vedením. Tam jsem se dozvěděla vše potřebné, a když jsem potřebovala konzultaci během týdne, nebyl problém domluvit si po telefonu schůzku.“

**Hanka:** „Tehdy jsem komunikovala tak z 80% ústně a z 20% písemně. Ústní komunikace byla praktičtější.“

**Michal:** „Převažovala komunikace ústní, písemná jen v případě, že jsem potřeboval mít něco podloženo.“

**Martin:** „Komunikace byla pouze osobní a to ústní formou. Písemná nebyla skoro třeba.“

Před deseti lety komunikovali respondenti se svými nadřízenými v převážné většině ústní formou. Písemná komunikace byla jen ve výjimečných případech. Z odpovědí vyplývá, že šlo o jednodušší a praktičtější formu komunikace a písemná komunikace byla spíše v pozadí.

Druhá otázka: „Jak často jste s nadřízenými komunikoval(a) ústně a jak často písemně?“

**Tomáš:** „Z hlediska ušetření času jsem komunikoval hlavně ústně a to dva až třikrát týdně. Písemně jen velmi málo. Asi tak jednou týdně.“

**Dagmar:** „S nadřízenými jsem komunikovala pouze ústně a to každodenně. Tím, že preferuji ústní komunikaci, tak jsem se snažila téměř vše řešit osobně.“

**Iveta:** „Převážně ústně jednou týdně minimálně, ale spíše tak 2-3x týdně. Písemně jen občas. Většinou jen když bylo potřeba napsat nějaké stanovisko ke konkrétnímu problému.“

**Hanka:** „Pouze ústně a to jednou týdně. Písemně jsem s nadřízenými nekomunikovala skoro vůbec.“

**Michal:** „Převážně ústně a to každý den zhruba 1,5 hodiny. Vzhledem k mé pozici bylo třeba tedy spíše o věcech jednat osobně. Písemně jen výjimečně.“

**Martin:** „Pouze ústně a to tak dvakrát týdně.“

Jak již vyplývá z odpovědí na otázku číslo 1, respondenti komunikovali s nadřízenými před deseti lety nejčastěji ústní formou a preferovali osobní kontakt. Z hlediska času to však bylo poměrně různé, záleželo na samotné osobnosti a postavení daného manažera v organizaci. Co se týká písemné komunikace, ta byla s nadřízenými spíše výjimečná.

Třetí otázka: „Jakým způsobem jste komunikoval(a) s Vašimi podřízenými před 10-ti lety?“

**Tomáš:** „*Pouze ústně, jelikož to bylo rychlejší a hned se daný problém vyřešil. Písemně jsem komunikoval pouze v případě, kdy jsem potřeboval informaci přenést hromadně – mailem.*“

**Dagmar:** „*Komunikovala jsem s podřízenými pouze ústně. Šlo o plnění každodenních úkolů a bylo tak jednodušší to vyřešit ústně.*“

**Iveta:** „*Využívala jsem pouze osobního kontaktu. Jako vedoucí jsem seděla vedle v kanceláři tak jsem kdykoliv mohla přijít s úkolem nebo oni za mnou s problémem.*“

**Hanka:** „*V drtivé většině jsem komunikovala ústně a to z 95%, písemně pouze v 5% případech. Písemně to bylo v případě, kdy bylo třeba něco stanovit jako pravidlo či pracovní postup*“

**Michal:** „*Z větší části ústně cca v 60% případech a ve zbývajících 40% písemně mailem. Z důvodů potvrzení přečtení mailu, tj. zpětné vazby, že podřízený se s informací seznámil a daný úkol splnil či splní.*“

**Martin:** „*Pouze osobní kontakt s podřízenými.*“

S podřízenými komunikovali respondenti před deseti lety ve většině případů ústní formou, jelikož šlo o rychlejší a jednodušší způsob komunikace. Písemná byla jen výjimečně a opět hrálo roli samotné postavení manažera v organizaci (s kým a jak jednal).

Čtvrtá otázka: „Jak často jste s podřízenými komunikoval(a) ústně a jak často písemně?“

**Tomáš:** „*Opět převažovala ústní komunikace a to každý den.*“

**Dagmar:** „*Každý den a vždy ústně.*“

**Iveta:** „*Vzhledem k provozu oddělení jsem komunikovala pouze ústně a to tak 2-3 hodiny každý den.*“

**Hanka:** „*Komunikovala jsem ústně každodenně a písemně jen párkrát týdně.*“

**Michal:** „*Ústně i písemně jsem s podřízenými komunikoval každý den.*“

**Martin:** „*Pouze ústně každý den.*“

Z hlediska času komunikovali respondenti se svými podřízenými před deseti lety převážně ústně a to skoro každý den, jelikož šlo převážně o plnění každodenních úkolů. Písemně opět jen výjimečně.

Pátá otázka: „Jaké se objevily novinky v komunikaci za posledních 10 let ve Vaší organizaci?“

**Tomáš:** „Klienti komunikují prostřednictvím webu a řeší tak své dotazy. Uvnitř organizace byly zřízeny služební telefony. Vyřizování korespondence přes datové schránky. Využívání služeb Czech POINT. Elektronická aplikace tvorby rozpisu směn na přepážkách.“

**Dagmar:** „Dostala jsem služební telefon a musím k práci využívat více e-mail a rovněž pracuji s elektronickým spisem. Stále raději komunikuji ústně, ale okolnosti a současná doba mě nutí používat i písemné elektronické nástroje.“

**Iveta:** „Více využívám počítač. Komunikace přes e-mail a elektronickou spisovou službu se stala každodenní aktivitou. Byla nám zřízena elektronická docházka. Dostala jsem služební mobilní telefon.“

**Hanka:** „V komunikaci se objevili e-maily, datové schránky, Czech POINT a služební mobilní telefony. Hlavně ty mobilní telefony nám značně ulehčují komunikaci s podřízenými, jelikož moji podřízení pracují i mimo úřad.“

**Míchal:** „Mobilní telefon, datové schránky. Výhledově plánujeme na úřadě zřídit skype, aby v některých případech nemuseli klienti osobně na úřad – hlavně by to měli využívat cizinci.“

**Martin:** „Bylo zavedeno elektronické vzdělávání. Třeba školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se již provádí elektronicky a ne osobně. Dále datové schránky a Czech POINT.“

Co se týká novinek v oblasti komunikace za posledních deset let, které se v organizaci objevily, nejčastěji se u respondentů objevují odpovědi, které se zaměřují na moderní komunikační prostředky - internet, e-mail, služební telefon a elektronické systémy – aplikace (docházkový systém, rozpis směn, elektronický spis, elektronické vzdělávání, atd.). Dále se rovněž významně projevuje rozvoj elektronických prostředků, které přímo organizaci pro svoji práci nařizuje stát – datové schránky, Czech POINT, elektronická

spisová služba, atd.. Dalo by se soudit, že respondenti sami nové nástroje komunikace nevyhledávají a užívají jen ty prostředky, které jim zaměstnavatel určí.

Šestá otázka: „Jakým způsobem komunikujete s Vašimi nadřízenými v současné době?“

**Tomáš:** „*Pořád převažuje ústní komunikace a to stejně jako před 10 lety. Ústní mi prostě stále více vyhovuje a myslím, že tak lépe vyřeším daný problém.*“

**Dagmar:** „*Stále převažuje ústní komunikace, písemná pouze v případě kdy odpověď musí mít písemnou formu. Např. vyjádření ke stížnosti občana na činnost mého oddělení.*“

**Iveta:** „*Větší část komunikace je přes e-mail a služební telefon. Pondělní porady nám zrušili a tak se vidáme osobně už jen málo. Šéf má kancelář o patro nad námi a tak už ho ani nepotkávám na chodbě nebo v kuchyňce.*“

**Hanka:** „*S nadřízenými komunikuji z 50% písemně a 50% ústně. V současné době již více oproti minulým letům využívám email a to z důvodu, že se s nadřízeným nevidím tak často jako dříve (má kancelář v jiném patře).*“

**Michal:** „*Stále převažuje komunikace ústně (asi tak z 60%), ale narůstá komunikace e-mailem (asi 40%). E-mailem je to opět v případech, kdy sdělení potřebuji mít podložené.*“

**Martin:** „*Komunikace ústní a písemná je tak půl na půl. Dnes již více využívám komunikaci emailem.*“

Z jednotlivých odpovědí u respondentů na otázku jakým způsobem komunikují s nadřízenými v současné době lze v souhrnu vyzorovat, že komunikace písemná (elektronická) se postupně začíná přibližovat či dokonce vyrovnávat s komunikací ústní. Je také patrné, že je důležité, kde má kdo kancelář. Má-li nadřízený kancelář dál, podřízený manažer se uchyluje spíše k e-komunikaci nežli k osobnímu kontaktu. Rovněž záleží na obsahu sdělení a také na věku respondenta – manažera. U starších ročníků neustále převažuje komunikace ústní, i přesto, že dochází k rozmachu e-komunikace.

Sedmá otázka: „Jak často komunikujete ústně a jak často písemně s Vašimi nadřízenými?“

**Tomáš:** „*Stále stejně jako před 10ti lety. Ústní z 80% a to 2-3x týdně. Písemně tak 1x týdně.*“

**Dagmar:** „Stále převažuje ústní komunikace, písemná jen výjimečně a to jen v případě, že je to nezbytně nutné.“

**Iveta:** „Ted' nejvíce e-mailem a je-li potřeba něco řešit naléhavě tak služebním mobilním telefonem.“

**Hanka:** „S nadřízenými komunikuji tak 1-2x týdně a to z 80% ústně a 20% písemně.“

**Michal:** „S nařízenými komunikuji tak 2 hodiny denně a to z 60% ústně a z 40% písemně.“

**Martin:** „V průměru 2-3x týdně ústně a písemně půl na půl.“

Co se týká četnosti v čase, opět záleží na samotné osobnosti a postavení manažera v organizaci. Je však třeba zdůraznit, že písemná (elektronická) komunikace se stává významným prostředkem komunikace v organizaci (hlavně u vedoucích odborů). Vedoucí pracovníci si uvědomují výhody, které jim psaná forma přináší. Jelikož mají mnoho práce a souvisejících povinností, shledávají e-komunikaci v mnoha případech efektivnější a rychlejší.

Osmá otázka: „Jakým způsobem komunikujete s Vašimi podřízenými v současné době?“

**Tomáš:** „Stále z větší části převažuje ústní komunikace, i když písemná se v poslední době hlavně díky internetu rozšiřuje. Už se komunikaci písemně těžko vyhýbám a postupně ji využívám stále více a více.“

**Dagmar:** „S podřízenými stále komunikuji pouze ústně. Je to pro mě snazší.“

**Iveta:** „Z větší části stále ústně, ale když je nějaká legislativní změna, posílám jí všem podřízeným písemně a tisknu jí na nástěnku do kuchyňky. Protože máme dvě směny tak porady nemáme vůbec. Jen když se měnil ředitel magistrátu tak se nám byl všem představit. Takže porady máme ale jen výjimečně na základě zvláštních příležitostí.“

**Hanka:** „Stejně jako před 10ti lety. Z větší části ústně. Písemně nejčastěji v případě zápisů z porad.“

**Michal:** „Stejně jako s nadřízenými. Asi tak 60% ústně a asi 40% písemně. Opět záleží na obsahu sdělení, zda to potřebuji či nepotřebuji mít podložené.“

**Martin:** „V drtivé většině případů pouze osobně – ústně. Je to praktičtější a problém se hned vyřeší.“



U komunikace s podřízenými v současné době u části respondentů stále převyšuje trend ústní komunikace oproti písemné. Pořád je v popředí to, že se náhlý problém vyřeší snáze formou ústní komunikace než písemnou formou. Důležitým faktorem však je, o jaký obsah sdělení jde a jeho důležitost. Složitější problém se zapojením více stran a odborů nebo oddělení je efektivnější řešit písemnou formou.

Devátá otázka: „Jak často komunikujete ústně a jak často písemně s Vašimi podřízenými?“

**Tomáš:** „*Ústně několikrát denně. Písemně také již skoro každý den.*“

**Dagmar:** „*Pouze ústně a to každý den.*“

**Iveta:** „*Ústně několikrát denně. Myslím, že tak polovina mojí práce je komunikace s podřízenými. Písemně jen 2-3x do měsíce.*“

**Hanka:** „*Pouze ústně a to 3x týdně.*“

**Michal:** „*Zhruba 5 hodin denně komunikuji s podřízenými. Z toho 60% ústně a ve zbývajících písemně, hlavně mailem.*“

**Martin:** „*Každodenně ústně a písemně jen zcela výjimečně.*“

S podřízenými komunikují respondenti ve většině případů každý den několik hodin a to převážně ústní formou. Písemná se objevuje hlavně u vedoucích odborů a to převážně komunikace přes mail. Dále se k písemné formě uchylují spíše z důvodů oslovení více lidí najednou a možnosti ověření, že mají všichni stejné informace.

Desátá otázka: „Jaké shledáváte výhody v rozmachu e-komunikace ve Vaší organizaci?“

**Tomáš:** „*Jde o komunikaci s malými finančními náklady. Je možné komunikovat i s více lidmi najednou a šetřit tak čas – např. hromadná korespondence mailem. Urychluje mi to tak práci.*“

**Dagmar:** „*Výhoda je v rychlosti vyřízení věci s osobou či institucí, která je vzdálená. Elektronická komunikace má dále výhodu v tom, že je věcná, stručná, výstižná s jasným obsahem.*“

**Iveta:** „*Možnost informovat více lidí najednou. Úkol se k nám rychleji dostane a rychleji ho můžeme i začít řešit. Efektivnější komunikace s ostatními úřady a klienty. Netřeba*

*tak velké papírové administrativy. Efektivnější je i kontrola práce podřízených. Stačí jen několikrát kliknout a vidím všechny statistiky, jak kdo pracoval.“*

**Hanka:** *„Časová úspora v rychlosti sdělení. Komunikace je potvrzena a nelze ji zpochybnit. Je i lépe dohledatelná v případě nutnosti. Oproti ústní má jasný výklad a obsah. Netřeba dokazovat kdo co řekl.“*

**Michal:** *„Výhoda je v rychlosti komunikace, je i ekonomicky výhodná. Není třeba papírová forma a představuje snadnější přístup k informacím. Postačí např. poslat e-mailem odkaz nebo link a uživatel si již potřebné informace dohledá sám a nemusím je vypisovat celé já.“*

**Martin:** *„Výhodu vidím v úspoře času, zároveň jde o finančně výhodnější komunikaci než v papírové formě. Mám více času si promyslet odpověď. Urychlení komunikace.“*

U výhod e-komunikace respondenti nejčastěji zmiňovali časovou úsporu a rychlost v přenosu informací, možnost komunikovat s více lidmi najednou a ekonomickou výhodnost. Zároveň efektivnější a snadnější kontrola práce podřízených.

Jedenáctá otázka: *„Jaké Vám přijdou hlavní nevýhody e-komunikace ve fungování v organizaci?“*

**Tomáš:** *„Je pracnější než osobní kontakt nebo telefonování. Musím být více formální. Při ústní komunikaci mohu operativně reagovat a argumentovat.“*

**Dagmar:** *„Nevýhodou je možný výpadek systému. Chybí mi osobní přístup při fyzickém setkání.“*

**Iveta:** *„Méně kontaktu s lidmi, který je i pro nás úředníky důležitý. Více administrativy u počítače. Já, osobně nemám ráda neosobní kontakt, ráda řeším s lidmi věci osobně a konkrétně.“*

**Hanka:** *„Elektronická je oproti ústní horší v tom, že není tak osobní a nedá se rychle reagovat na připomínky. Při ústní se rychleji vyřeší problém, jelikož je rychlejší zpětná vazba.“*

**Michal:** *„Pokud nejsou data zálohována, může dojít k jejich ztrátě. Další nevýhodou je nefunkčnost při výpadku elektřiny. Dále je méně osobní.“*

**Martin:** *„Ztráta osobního kontaktu. Složitější vysvětlení daného problému. Je zdouhavější než osobní jednání. Zabere více času při promyšlení si odpovědi.“*

Respondenti nevýhody e-komunikace spatřovali nejčastěji v absenci osobního kontaktu. Mezi další nevýhody zařadili nemožnost rychle reagovat a argumentovat a také riziko možného výpadku systému či elektřiny, které by mohlo vést ke ztrátě uložených dat či informací.

## **Celkové shrnutí a návrhy na zlepšení**

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit, jakým způsobem se změnila komunikace a e-komunikace v posledních deseti letech v práci manažera v oblasti státní správy, konkrétně na MHMP a městských částech. Metoda, která byla pro výzkum zvolena, byl řízený rozhovor, který byl uskutečňován na základě tzv. sněhové koule, která spočívá v postupném nabalování respondentů na základě doporučení předchozích respondentů. Reprezentativní vzorek respondentů tvořili pracovníci ve vedoucích funkcích – dva vedoucí odboru (muži) a 4 vedoucí oddělení (1 muž a 3 ženy). Řízený rozhovor byl zaměřen na způsob komunikace v organizaci v posledních 10 letech v porovnání s komunikací v dnešní době. Dále odpovídá na otázku, jaké se objevily novinky v komunikaci za 10 let a jaké jsou výhody a nevýhody e-komunikace.

Z výsledků výzkumu vyplývají následující skutečnosti:

Co se týká komunikace v organizaci před 10 lety, všichni respondenti komunikovali se svými nadřízenými v převážné většině ústní formou, preferovali tak osobní kontakt. Písemná komunikace byla využívána jen ve výjimečných případech. Z odpovědí vyplývá, že ústní komunikace byla jednodušší a praktičtější než komunikace písemná. Z časového hlediska, tj. jak často s nadřízenými komunikovali, se již odpovědi poměrně lišily. Někdo komunikoval každodenně, někdo 2-3x týdně, někdo jednou týdně a to převážně tedy ústní formou. Záleželo na osobnosti a postavení daného vedoucího pracovníka v organizaci, ačkoliv další specifikace této práce již dále nezkoumala. S podřízenými komunikovali respondenti před deseti lety ve většině případů, stejně jako u nadřízených, ústní formou, jelikož šlo o rychlejší a jednodušší způsob komunikace. Komunikace probíhala na každodenní bázi. Písemná byla opět jen výjimečně a opět hrálo roli samotné

postavení manažera v organizaci (s kým a jak jednal). Otázka novinek v oblasti komunikace za posledních deset let, které se v organizaci objevily, se nejčastěji u respondentů objevují odpovědi, které se zaměřují na moderní komunikační prostředky, a to především na oblast e-komunikace - internet, e-mail, služební telefon a elektronické systémy – aplikace (docházkový systém, rozpis směn, elektronický spis, elektronické vzdělávání, atd.). Z odpovědí je tedy možné vysledovat, že se v posledních 10 letech rozvíjí oblast e-komunikace a státní správa více tyto prostředky komunikace využívá. Dále se rovněž významně projevuje rozvoj elektronických prostředků, které přímo organizaci pro svoji práci nařizuje stát – datové schránky a Czech POINT.

Oblast komunikace se za posledních 10 let poměrně změnila. Z odpovědí respondentů na otázku jakým způsobem komunikují s nadřízenými v současné době, lze v souhrnu vyvodit, že komunikace písemná (elektronická) se postupně začíná přibližovat či dokonce vyrovnávat s komunikací ústní. Je také patrné, že je důležité, kde má kdo kancelář. Má-li nadřízený kancelář dál, uchyluje se spíše k e-komunikaci, nežli k osobnímu kontaktu. Rovněž záleží na obsahu sdělení a také na věku respondenta – vedoucího pracovníka. Starší ročníky neustále upřednostňují komunikaci ústní i přesto, že dochází k poměrnému rozmachu e-komunikace. Co se týká četnosti komunikace v čase, opět záleží na samotné osobnosti a postavení manažera v organizaci. Je však třeba podotknout, že písemná (elektronická) komunikace se stává významným prostředkem komunikace v organizaci. Vedoucí pracovníci si uvědomují výhody, jaké jim psaná forma přináší. U komunikace s podřízenými v současné době u většiny respondentů stále převyšuje ústní komunikace před písemnou. Stále je v popředí to, že se daný problém vyřeší snáze formou ústní komunikace než písemnou formou. Důležitým faktorem však je, o jaký obsah sdělení jde a jaká je jeho důležitost. Komunikace s podřízenými stejně jako před 10 lety probíhá každodenně. Písemná se projevuje hlavně u vedoucích odborů a to především komunikací prostřednictvím mailu.

Celkově můžeme shrnout, že u komunikace, která směřuje vertikálně směrem nahoru, tj. k nadřízeným, se pomalu dostává do popředí komunikace písemná – elektronická. Z výpovědí je patrné, že se tak děje z několika důvodů. Elektronická sdělení lze zaslat několika osobám najednou (všem nadřízeným), čímž dochází k úspoře času, oproti tomu,

kdy by muselo docházet ke sdělení ústní formou všem zúčastněným osobám. Rovněž může hrát roli ta skutečnost, že komunikace s nadřízenými je více formální a je zapotřebí mít sdělení v písemné - elektronické podobě. Avšak u komunikace vertikální směrem dolů, tj. komunikace k podřízeným, stále spíše převažuje komunikace ústní, jelikož s podřízenými je možné danou věc vyřešit hned a zpravidla není k tomu zapotřebí písemné sdělení (u plnění každodenních úkolů).

U výhod e-komunikace respondenti nejčastěji zmiňovali časovou úsporu, finanční (ekonomickou) úsporu, rychlost v přenosu informací, možnost komunikovat s více lidmi najednou a v neposlední řadě výhodou je to, že není zapotřebí mít papírovou formu sdělení, ale postačí elektronické uložení daného sdělení v nosiči informací. Jako nevýhody e-komunikace se nejčastěji objevovalo v odpovědích respondentů absence osobního kontaktu a také skutečnost, že se nedá rychle reagovat na sdělení a argumentovat. Další uvedenou nevýhodou byl možný výpadek systému či elektřiny čímž potenciálně může dojít ke ztrátě uložených dat či informací.

Z výše uvedených výsledků je možné vyzorovat, že v oblasti státní správy postupně dochází k (ačkoliv pomalému) rozšiřování e-komunikace i v prostředí, které je poměrně rigidní a změny se z hlediska času zavádějí pozvolna (stále převažuje ústní komunikace). Také z výzkumu vyplývá, že samotní manažeři, nové komunikační prostředky aktivně nevyhledávají a pracují jen s těmi, které jim určil zaměstnavatel nebo jim je nařizuje zákon. Je však důležité, že dochází k postupné elektronizaci veřejné správy a i uvnitř organizace dochází k většímu využívání elektronických komunikačních prostředků, což může vést k usnadnění práce, časové i peněžní úspoře a vyšší efektivitě práce.

## **Závěr**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku komunikace a e-komunikace při práci manažera. Zkoumá, jakým způsobem se komunikace v průběhu času mění, respektive jakým způsobem se v současné době rozšiřuje tzv. e-komunikace a to především v oblasti státní správy.

Z výsledků praktické části práce je možné vysledovat, že trend tzv. e-komunikace se postupně (i když relativně pomalu) ve státní správě rozšiřuje. Souvisí to především s rozvojem moderních elektronických komunikačních prostředků. V současné době už si málokdo představit fungování bez internetu, emailu, e-podatelny, e-formulářů, atd. Elektronická komunikace má totiž spoustu výhod. Jde o komunikaci, která především šetří čas a peníze a to nejenom státní správě, ale i občanům. Tím, že dochází k elektronizaci veřejné správy, stává se práce efektivnější a urychluje se proces vyřízení daného požadavku.

Z výsledků výzkumu je patrné, že pracovníci ve vedoucích pozicích ve státní správě (Magistrátu hlavního města Prahy a jeho městských částí) před deseti lety komunikovali, ať už s nadřízenými, tak i podřízenými, převážně formou ústní komunikace a písemnou využívali zřídka. Tím, že postupně za posledních deset let dochází k neustálému rozvoji a rozšiřování e-komunikace, je poznamenána i oblast státní správy. Pracovníci ve vedoucích pozicích začínají e-komunikaci více užívat v rámci své pracovní činnosti. Děje se tak z mnoha důvodů. Ať už jde o zmíněnou úsporu času, rychlost a šetření peněz, ale také z důvodu, že samotný stát se na elektronizaci veřejné správy velmi podílí a státní správě je tento způsob komunikace často direktivně nařízen. Příkladem může být, že v případě, kdy občan vlastní datovou schránku, je povinností úřadu mu vše zasílat právě do datové schránky a nikoli na adresu trvalého pobytu. Dále je to rovněž využívání služeb Czech POINT a základních registrů. Informace o občanech se z papírové podoby přenesla do podoby elektronické (SMART ADMINISTRATION, 2016).

Rovněž v rámci organizace (úřadu) dochází k zefektivnění práce v tom smyslu, že se práce přenáší postupně více a více v elektronické podobě. Již se nevyužívá pouze ústní komunikace, ale často je výhodnější použít e-komunikaci.

Závěrem je třeba uvést, že i když ve státní správě dochází k rozšiřování e-komunikace, pořád jde o to, že komunikace uvnitř organizace je pořád poměrně rigidní, neměnná a převažuje komunikace ústní. Existují možnosti, jak neustále (e)komunikaci v organizaci zlepšovat a usnadňovat si tak práci. Je to však „běh na dlouhou trať“, jelikož musí pro to být dostatečná vůle všech zainteresovaných stran (státu, státní správy, samosprávy, vedoucích pracovníků a všech, co se na komunikaci v organizaci podílejí).

## Seznam použitých zdrojů

### *Knihy*

BARNARD, Chester Irving. 1938. *The Functions of the Executive*. 30th. United States: Harvard University Press. ISBN -10: 067-4328-035.

BAREŠ, Jiří. 2003. *Příručka k provádění výběru metodou sněhové koule*. Praha: Úřad vlády České republiky. ISBN 80-86734-08-0.

BARTOŠOVÁ, Hana. 2005. *Management II*, Praha: KPMI PA ČR. ISBN 978-80-7251-198-3.

BERMANOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a kol.. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, ISBN 80-72610-64-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o.. ISBN 80-85839-09-1.

HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum*. 2.vyd. Praha: Portál. ISBN 987-80-7367-485-4.

HURST, Bernice. 1994. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-40-1.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda. ISBN 25-095-88.

PALMER, Sally a Margaret WEAVER. 2000. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-716-9940-3.

PLAMÍNEK, Jiří. 2012. *Komunikace a prezentace*, Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 978-80-247-4484-1.



ROBBINS, Harvey A. 1992: *How to speak and listen effectively*. New York: American Management Assoc. ISBN-10: 081-4477-933.

VEBER, Jaromír a kol.. 2006. *Management – základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

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

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0545-7.

### ***Internet***

EGovernment. 2016. *Efektivní veřejná správa* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/egovernment.aspx>

Slovník-cizích-slov. 2016. *SCS.ABZ.CZ* [online]. ABZ.cz [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/komunikace>

SMART ADMINISTRATION. 2016. *SMART ADMINISTRATION* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.smartadministration.cz/>

*Velký lékařský slovník* [online]. 2016. Praha: Impressum [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://lekarske.slovníky.cz/pojem/komunikace>

Vymezení lidské komunikace. 2016. *Portál* [online]. Praha: Portál, s.r.o. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=5424>

Základní informace o Magistrátu hl. m. Prahy. In: *Portál hlavního města Prahy* [online]. Praha, 2011 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: [http://www.praha.eu/jnp/cz/o\\_meste/magistrat/zakladni\\_informace/index.html](http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/zakladni_informace/index.html)

### ***Zákony***

ČESKÁ REPUBLIKA, *Zákon o hlavním městě Praze* [online]. 2000. In: Praha: Parlament České republiky. Dostupné také z:

[http://www.praha.eu/public/a6/b3/d4/1828312\\_468763\\_Zakon\\_o\\_hl.meste\\_Praze.pdf](http://www.praha.eu/public/a6/b3/d4/1828312_468763_Zakon_o_hl.meste_Praze.pdf)

ČESKÁ REPUBLIKA, Předpis o krajích (krajské zřízení). 2000. In: *129/2000 Sb.* [online]. Praha: Parlament České republiky, ročník 2000, Dostupné také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?nr=129~2F2000&rpp=15#local-content>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Systémový přístup k managementu (Wehrich, 1993)

Obrázek 2 - Model procesu komunikace (Wehrich, 1993)

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Možnosti hlavních nástrojů e-komunikace (Plamínek, 2012)

## **Přílohy**

Č. 1

### **Otázky na řízený rozhovor**

Pohlaví: žena – muž

Váš věk?

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?

Jakým způsobem jste komunikoval(a) s Vašimi nadřízenými před 10-ti lety?

Jak často jste s nadřízenými komunikoval(a) ústně a jak často písemně?

Jakým způsobem jste komunikoval(a) s Vašimi podřízenými před 10-ti lety?

Jak často jste s podřízenými komunikoval(a) ústně a jak často písemně?

Jaké se objevily novinky v komunikaci za posledních 10 let ve Vaší organizaci?

Jakým způsobem komunikujete s Vašimi nadřízenými v současné době?

Jak často komunikujete ústně a jak často písemně s Vašimi nadřízenými?

Jakým způsobem komunikujete s Vašimi podřízenými v současné době?

Jak často komunikujete ústně a jak často písemně s Vašimi podřízenými?

Jaké shledáváte výhody v rozmachu e-komunikace ve Vaší organizaci?

Jaké Vám přijdou hlavní nevýhody e-komunikace ve fungování v organizaci?