

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

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

Bc. Hemzová Kateřina

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Hemzová

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

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

Cíle práce

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- ALLHOFF, Dieter-W.; ALLHOFF, Waltraud. *Rétorika a komunikace : 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2283-2.
- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- FIEDLER, Jiří; HORÁKOVÁ, Jana; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.
- FORET, M. *Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27.03.2024

Poděkování

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

Rovněž děkuji vedení a zaměstnancům společnosti T-SOFT a.s. za poskytnutí veškerých dokumentů, za čas a vstřícnost při zpracování dotazníkového šetření.

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

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu klíčových parametrů komunikace a jejich vliv na efektivitu řízení ve společnosti T-SOFT a.s. Cílem práce bylo identifikovat faktory, které ovlivňují kvalitu interní komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, a navrhnout konkrétní opatření pro jejich zlepšení.

Práce kombinuje teoretický přístup k problematice komunikace s praktickou analýzou v konkrétním podnikatelském prostředí. Na základě metod indukce a dedukce jsou stanoveny dvojrozměrné oblasti a pro vyjádření hodnot jednotlivých parametrů v procentním vyjádření je stanovena šestibodová škála. Výzkum je založen na dotazníkovém šetření.

Zjištění práce poukazují na význam otevřené komunikace, včasného sdílení informací a podpory zpětné vazby pro zvýšení spokojenosti a efektivity práce. Na základě analýzy byla navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení komunikačního prostředí a celkové produktivity ve společnosti.

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

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

Abstract

This master's thesis focuses on analyzing the key parameters of communication and their impact on management efficiency in T-SOFT a.s. The aim of the thesis was to identify factors that affect the quality of internal communication between managers and their subordinates and to propose specific measures for their improvement.

The thesis combines a theoretical approach to communication issues with practical analysis in a specific business environment. Based on methods of induction and deduction, two-dimensional areas are defined, and a six-point scale is established to express the values of individual parameters in percentage terms. The research is based on a questionnaire survey.

The findings of the work highlight the importance of open communication, timely sharing of information, and support for feedback to increase job satisfaction and work efficiency. Based on the analysis, recommendations were proposed which could lead to an improvement in the communication environment and overall productivity in the company.

Keywords: Communication, parameters, questionnaire, point scale, communication areas, managerial communication, leadership, communication channel, communication barriers, communication format.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Komunikace.....	14
3.1.1 Funkce komunikace	15
3.1.2 Druhy komunikace	16
3.1.3 Formy komunikace	17
3.2 Komunikační modely	19
3.3 Komunikační proces.....	20
3.3.1 Prvky komunikačního procesu.....	21
3.4 Komunikační kompetence	24
3.5 Komunikace v organizaci	24
3.5.1 Účel komunikace.....	26
3.5.2 Vnitřní komunikační systémy	27
3.5.3 Vnější komunikační systémy	29
3.5.4 Směry komunikace.....	30
4 Ohrožení komunikace	33
4.1 Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností	33
4.2 Selektivní vnímání.....	34
4.3 Špatná schopnost naslouchat	34
4.4 Hodnocení sdělení	35
4.5 Věrohodnost zdroje	35
4.6 Sémantické problémy	35
4.7 Filtrování	36
4.8 Časová tíseň.....	36
4.9 Komunikační přetížení	37
5 Role komunikace v dosahování konkurenční výhody.....	38
6 Metodika	40
7 Vlastní práce	46
7.1 Charakteristika společnosti.....	46
7.2 Specializace společnosti	47
7.3 Organizační struktura	52
8 Výsledky a diskuse	54

8.1	Dotazník	54
8.1.1	Identifikační otázky	54
8.1.2	Pořadí důležitosti uvedených druhů komunikace	58
8.1.3	Sledování komunikace v podniku	65
8.1.4	Výsledky hodnocení vytvořených kombinací.....	73
9	Zhodnocení a doporučení	82
10	Závěr.....	84
11	Seznam použitých zdrojů	85
11.1	Bibliografie	85
11.2	Internetové zdroje.....	86
12	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	87
12.1	Seznam obrázků	87
12.2	Seznam grafů.....	88
Přílohy		89
Příloha 1:	Dotazník	89

1 Úvod

V dnešní dynamické a komplexní podnikové sféře má efektivní komunikace zásadní vliv na úspěch organizace a dosažení stanovených cílů. Zvláště v procesu řízení organizace hraje komunikace klíčovou roli při zajišťování koordinace, informačního toku a vytváření směřování. Cílem této diplomové práce je provést důkladnou analýzu úrovně komunikace mezi řídicími pracovníky v rámci procesu řízení a identifikovat klíčové faktory ovlivňující efektivitu této komunikace.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část se zaměřuje na teoretický základ, který vychází z relevantní literatury v oblasti komunikace a řízení. Tato část si klade za cíl poskytnout pevný rámec pro porozumění různým aspektům komunikace v kontextu řízení, a tím vytvořit základní pohled na klíčové parametry, které ovlivňují úroveň komunikace mezi řídicími pracovníky a jejich podřízenými.

Druhá část práce představuje konkrétní metodologii a analýzu zaměřenou na dosažení stanovených cílů ve společnosti T-SOFT a.s. Zde se práce opírá o metody indukce a dedukce, které umožňují identifikovat dvojrozměrné oblasti, v nichž je komunikace považována za optimální. Pro kvantifikaci těchto oblastí je zavedena šesti bodová škála, která umožňuje vyjádřit vhodnost jednotlivých parametrů komunikace v procentech. K dosažení tohoto cíle je využito dotazníkového šetření, jehož statistické vyhodnocení umožňuje získat komplexní přehled o vnímání úrovně jednotlivých komunikačních parametrů.

Výsledkem této analýzy jsou konkrétní souřadnice parametrů v rámci dvojrozměrných oblastí, což umožňuje objektivní zhodnocení úrovně komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Tím je dosažen hlavní cíl práce, který spočívá ve zkoumání a posouzení aktuálního stavu komunikace v procesu řízení. Výstupy z této práce mohou sloužit jako cenný základ pro další zlepšení komunikačních strategií a procesů v organizaci, směrem ke zvýšení efektivity a úspěšnosti celého řídicího procesu.

2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídicích pracovníků v procesu řízení.

Dílními cíli jsou: Určení hlavních parametrů komunikace, vymezení dvojrozměrných oblastí, ve kterých je komunikace považována za správnou, vytvoření dotazníku pro zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucím a podřízenými pracovníky.

3 Teoretická východiska

3.1 Komunikace

V rámci studia dynamiky a efektivity mezilidské komunikace se nelze vyhnout důležitému poznatku, který formuloval známý americký autor a motivátor Anthony Robbins. Ten ve své práci zdůrazňuje klíčový princip, který by měl být základem každého úsilí o účinnou komunikaci:

"Abychom mohli efektivně komunikovat, musíme si uvědomit, že každý z nás vnímá svět jinak, a na základě tohoto poznání se musíme při komunikaci s ostatními řídit."

Tento postoj odráží základní realitu lidského vnímání a interakce – fakt, že naše individuální zkušenosti, přesvědčení a hodnoty formují unikátní perspektivy, skrze které interpretujeme svět kolem nás. Robbins tím poukazuje na nezbytnost empatie a adaptability v komunikaci, neboť rozpoznání a respektování rozdílných perspektiv usnadňuje nejenom přenos informací, ale také budování hlubších a smysluplnějších vztahů. V tomto kontextu se jeho názor stává základním stavebním kamenem pro jakékoli teoretické i praktické úvahy o komunikaci, neboť připomíná, že účinnost komunikace je do značné míry závislá na naší schopnosti vcítit se do druhých a přizpůsobit naši komunikační strategii jejich jedinečnému vnímání.

Pojem komunikace pochází z latinského slova „communicare“, význam zahrnuje sdílení, spolčování, či společnou účast, zkratka „společně něco sdílet nebo činit něco společným“. (Vybíral, 2009)

Pojem komunikace by měl znamenat základ veškerých vztahů mezi lidmi. Na nich a na schopnosti navzájem se domluvit závisí i naše další přežití. Komunikace představuje proces sdělování (sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti. (Foret, 2011)

Proces sdílení informací zahrnuje verbální (slovní) i neverbální (beze slov) aspekty komunikace, jako jsou řeč, gesta, mimika, písemná komunikace, vizuální média a další. Dále komunikace může být interpersonální (mezi dvěma lidmi), skupinová nebo masová (k velkým publikům).

Důležitost efektivní komunikace spočívá v tom, že usnadňuje porozumění, rozvoj vztahů, řešení konfliktů a sdílení informací. V profesním prostředí má efektivní komunikace

zásadní vliv na výkonnost týmů, řízení projektů, motivaci zaměstnanců a dosažení organizačních cílů.

Lidská společnost se dostala do fáze, kdy kvalita života, perspektiva sociálních změn a ekonomický rozvoj, závisí ve stále rostoucí míře právě na informacích. Dnešní společnost tedy můžeme označit jako informační společnost. Informace jsou šířeny globálně a stejně tak je možné šířit jejich kritické analytické hodnocení a rovněž formulace k řešení vzniklých problémů čímž dochází ke snížení rizikovosti rozhodovacího procesu. (Vymětal, 2008)

Komunikace má z pravidla svůj účel, smysl. Můžeme také hovořit o funkci, kterou chce splnit nebo kterou bezděčně plní. Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu nebo více funkcí (synchronně nebo asynchronně tím, že od jednoho účelu se přejde k druhému). Účelem (funkcí) a rovněž dopadem na příjemce dostává komunikace smysl. (Vybíral, 2009)

Cíle komunikace však mohou být různé – výměna informací, potvrdit nebo změnit vztahy mezi lidmi, prosadit nějaký vlastní nebo skupinový zájem, vyřešit určitý problém nebo spor a dosáhnout tak společného rozhodnutí nebo může být cílem pobavit se nebo bavit druhé. (Plamínek, 2012)

3.1.1 Funkce komunikace

Podle Vybírala mezi pět hlavních funkcí komunikování patří:

- **Informativní funkce:** Tato funkce je základním pilířem komunikace, neboť zahrnuje předání informací, sdělení a oznámení. Pomocí informativní funkce komunikace předáváme fakta, data a novinky, které mají posílit povědomí o daném tématu a rozšířit znalosti mezi účastníky komunikace.
- **Instruktažní funkce:** následuje potřebu sdílet know-how, návody a dovednosti. Instruktažní funkce komunikace hraje klíčovou roli ve vzdělávacích procesech, profesním rozvoji a učení.
- **Persuazivní funkce:** Je spojena s přesvědčováním. Snaží se ovlivnit názory, postoje a chování adresáta. Může jít o reklamu, politické projevy nebo prosazování určitého řešení.
- **Vyjednávací nebo operativní funkce:** Zaměřuje se na dosažení dohody, řešení sporů a koordinaci akcí. Vyjednávací funkce komunikace hraje klíčovou roli ve všech oblastech života, kde je potřeba dosáhnout konsenzu nebo dohodnout se na společném postupu.

- **Zábavní funkce:** Zábava a rozptýlení je také důležitou součástí komunikace. Tato funkce má za cíl pobavit, rozveselit, rozptýlit druhého či odlehčit situaci.

Tyto funkce se vzájemně často prolínají a v různých situacích mohou mít různou váhu. Jejich vhodné použití závisí na kontextu, cíli komunikace a potřebách účastníků.

3.1.2 Druhy komunikace

Komunikaci lze taxonomicky rozčlenit na jednosměrnou, dvousměrnou a vícesměrnou. Jednosměrná komunikace, která se také označuje jako "nepravá" komunikace, se vytváří v situaci, kdy dochází k jednostrannému toku informací, kde jeden z účastníků aktivně iniciuje komunikační proces, zatímco druhý zůstává v pasivní roli. I když je z hlediska hlubšího pochopení lidské komunikace možné tuto formu považovat za dvojsměrnou, vzhledem k tomu, že veškerá komunikace přenáší nějaký význam i prostřednictvím mlčení, standardní definice vychází z pojmu dvojsměrné komunikace jako z výměny informací mezi alespoň dvěma subjekty, kde oba účastníci aktivně reagují.

Dvousměrná komunikace vzniká v situaci, kdy se úloha komunikujícího (vysílajícího) a úloha příjemce informací pravidelně střídají a navzájem interagují tak, že obě strany aktivně podílejí na výměně informací. Tato forma komunikace je charakterizována vzájemným dialogem a poskytováním zpětné vazby, což přispívá k oboustrannému dorozumívání. Dvousměrná komunikace je často považována za efektivnější způsob komunikace, protože umožňuje kontinuální výměnu názorů a informací mezi účastníky, což může významně přispět k lepšímu porozumění a efektivnější komunikaci.

Vícesměrná komunikace vzniká, když se do komunikačního procesu zapojuje více než dva subjekty. Tato forma komunikace je často nalezena v manažerské praxi, kde se častěji vyskytují situace vyžadující skupinovou interakci a diskuzi. Příkladem takových situací mohou být pracovní schůzky, týmové porady nebo jiné formy kolektivní účasti při řešení komplexních problémů. Vícesměrná komunikace umožňuje různým účastníkům přinášet své názory, zkušenosti a přínosy do diskuse, což často zvyšuje kvalitu rozhodovacího procesu a přispívá k diverzitě perspektiv. Nicméně taková komunikace může být složitější na řízení a vyžaduje efektivní organizaci, aby se zajistila produktivita a cílenost diskuse.

3.1.3 Formy komunikace

Komunikace se skládá z více vrstev: ten kdo mluví, říká nejen to, CO říká; svým způsobem řeči a celkovým verbálním a nonverbálním chováním zprostředkovává posluchači, případně partnerovi v rozhovoru, další (často rozhodující) informace:

- svém postoji k tématu,
- o svém vyladění,
- o svém poměru k partnerovi v rozhovoru a mnohé další. (Dieter-W. Allhoff, 2008)

Komunikaci lze v základním dělení rozlišit na dvě základní formy:

- 1) Verbální komunikaci (obsah sdělení“),
- 2) Neverbální (nonverbální) komunikace (tzv., řeč těla“).



Obrázek 1: Verbální vs. neverbální komunikace, Zdroj: Allhoff 2008

Verbální komunikace je vývojově mladší způsob dorozumívání. Znamená vyjadřování myšlenek artikulovanou řečí, případně dorozumívání se nějakým jazykem.

Do verbální komunikace můžeme zařadit komunikaci ústní (tedy mluvenou), písemnou, přímou nebo zprostředkovanou, živou či reprodukovanou. (Vymětal, 2008)

Při ústní komunikaci je možná okamžitá zpětná vazba, tedy určitá bezprostřednost a možnost výměny názorů, která je efektivní při přesvědčování. Zároveň je při větším

množství účastníků hůře kontrolovatelná a není při tomto způsobu komunikace tolik času na promýšlení argumentů vůči oponentům v diskusi. (Mikuláščík, 2010)

Neverbální komunikace je forma komunikace, která se odehrává mimo slovní projev a verbální vyjadřování. Tato komunikace využívá různé nonverbální signály, jako jsou gesta, mimika, tělesná poloha, hlasové intonace, doteky a další faktory, které mají význam a ovlivňují přenos informací a významů mezi lidmi. Neverbální signály často doplňují to, co říkáme slovy, a mohou poskytnout další kontext a emocionální význam k tomu, co sdělujeme.

K formám neverbální komunikace patří (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009):

- Mimika – výraz obličeje
- Proxemika – oddálení lidí od sebe
- Haptika – doteková komunikace
- Posturologie – postoje lidí při vzájemné komunikaci
- Kinezika – pohybová komunikace
- Gestika – pohyby rukou při komunikaci
- Pohledy
- Tón řeči
- Úprava zevnějšku atd.

Mimika a gesta jsou silnými prostředky k vyjádření emocí. Neverbální komunikace zároveň může ovlivňovat nejen jak jsou slova přijímána, ale také například dojem, který na druhého člověka uděláme. Zároveň je tato forma komunikace mnohdy silnějším nástrojem než slova samotná. Může být kontextově závislá a může se lišit v závislosti na kultuře, situaci a osobních vztazích mezi lidmi.

Vizuální dojem je rozhodující pro obraz (v doslovném i přeneseném slova smyslu), který si vytvoří posluchač o mluvčím. Držení těla, gestika a mimika zprostředkovávají posluchači řadu informací, jako například nejistotu, pocit nadřazenosti, napětí, uvolněnost, izolaci, nedůvěru nebo otevřenost. (Dieter-W. Allhoff, 2008)

Jakákoliv komunikace je vždy dotvářena neverbálními prostředky, slova se tedy nedají oddělit od neverbálních složek komunikace. Neverbální komunikace může doplnit verbální projev, zesílit jeho účinek nebo jej v určitých případech i plně zastoupit. (Mikuláščík, 2010)

3.2 Komunikační modely

Komunikační model představuje konceptuální schéma či paradigma, které se snaží ilustrovat strukturu a dynamiku komunikace, a to jak formální, tak i neformální povahy. Avšak v rámci sociální komunikace se význam těchto modelů potýká s určitými omezeními, neboť těžko mohou zcela zachytit komplexnost modelovaného jevu. Přestože komunikační modely nemohou nabídnout úplný obraz komunikace, mohou značně přispět k lepšímu pochopení podstaty mezilidské komunikace.

Technický přístup k pojmání komunikace koncipuje komunikační proces jako systém, složený z vysílače, přijímače a komunikačního kanálu. Tento model, adaptovaný na rámec sociálních vztahů, představuje řečníka jako vysílače a posluchače jako přijímače. Tímto způsobem se snaží vizualizovat tok informací, nápadů a významů mezi aktéry komunikačního procesu.

Přes určité, především systémové klady, vykazuje technické pojetí sociální komunikace mnohé nedostatky:

- Člověk na místě přijímače

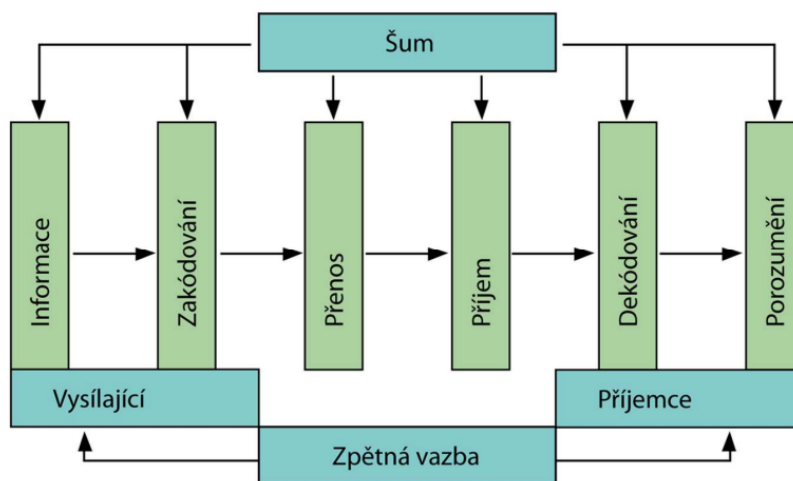
Reprodukční mechanismus reproduktoru usiluje o co nejpřesnější restituci toho, co bylo do něj vstupně zavedeno. Avšak u lidského subjektu se tato dynamika projevuje odlišným způsobem. Přítomnost dřívějších zkušeností, individuální predispozice k různým druhům informací, variabilita zájmu či apatie vůči sdělovanému obsahu, spolu s jeho stochastickým chováním, tyto aspekty komplexnosti převyšují a překračují rámcové parametry technického pojetí. Disparátní denotace vnímaných zpráv a informací, rozmanitá motivace, variabilní očekávání ze strany posluchače, všechny tyto faktory přispívají k diferenciovanému a v často nezbytně odlišnému dekódování sdělení.

- Člověk na místě vysílače

Ve rámci sociální komunikace nespočívá vysílač v elektrickém či elektromagnetickém přístroji, nýbrž v lidském subjektu. Signály vysílané člověkem zdaleka nepředstavují tak evidentní a jednoznačné projevy jako například morseovský kód. Tento fenomén zahrnuje nejenom obsah slovního projevu, ale též se rozkládá do sféry strategických záměrů komunikanta. Skrze projevené slovní projevy totiž subjekt zprostředkovává mnohem více než lze vyvodit z důkladné analýzy pouhého lexikálního obsahu. (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009)

3.3 Komunikační proces

Komunikační proces představuje elementární dynamickou jednotku komunikačního systému, která je charakterizována svým explicitně definovatelným počátkem v podobě vyslání iniciační informace a koncem v podobě uzavření významového kontextu.



Obrázek 2: Komunikační proces, zdroj: přednáška 9 vedení lidí

Proces komunikace začíná u komunikátora, který má určitý koncept, myšlenku nebo informaci, kterou si přeje předat. Aby mohl tuto informaci úspěšně sdělit, musí ji nejprve zakódovat, tj. převést do smysluplné formy, kterou lze následně verbálně nebo nonverbálně předat prostřednictvím komunikačního kanálu. Sdělení je následně přijato komunikantem, který ho dekóduje do formy, která má pro něj význam (interpretuje sdělení). Komunikant následně komunikátorovi poskytuje zpětnou vazbu, která indikuje, zda sdělení bylo správně přijato, a pokud ne, jak ho komunikant chápe. Tato zpětná vazba může být verbální nebo nonverbální (například prostřednictvím kývnutí hlavy nebo výrazu tváře). Během komunikačního procesu mohou nastat komunikační šumy, které mohou ovlivnit úspěšnost přenosu informace.

Komunikační záměr neboli komunikační cíl, představuje návrh, co komunikátor hodlal sdělit, jakou informaci plánoval předat a s jakým účinkem tuto informaci zamýšlel vyvolat. Naopak, komunikační efekt zahrnuje reálné přijetí obsahu sdělení a jeho vliv na chování komunikanta. To znamená, jaký význam komunikant přisuzuje sdělení a jak následně na základě této interpretace jedná.

3.3.1 Prvky komunikačního procesu

Komunikační proces se skládá z několika základních prvků. Na začátku stojí komunikátor (například manažer A), který má informaci, kterou chce předat. Tato informace je nejprve vnímána a interpretována komunikátorem. Následně dochází k zakódování této informace komunikátorem, což znamená převést ji do formy, kterou lze snadno předat prostřednictvím komunikačního kanálu. Samotné sdělení pak putuje komunikačním kanálem a je dekodováno komunikantem (například manažerem B), který ho interpretuje a přijímá. Po přijetí informace komunikant může reagovat a poskytovat zpětnou vazbu komunikátorovi. Zpětná vazba může mít jak verbální, tak nonverbální formu (například kývnutím hlavy nebo výrazem tváře) a slouží k ukázkám, jak komunikant informaci pochopil.

Během celého procesu může dojít ke komunikačnímu šumu, což jsou rušivé faktory nebo nepřesnosti, které mohou ovlivnit úspěšnost komunikace.

Určení účinné komunikace je jedním z klíčových pilířů lidské interakce a sdílení informací. Komunikace je stěžejním nástrojem pro přenos myšlenek, emocí, znalostí a zkušeností mezi jednotlivci a skupinami. V této souvislosti je nezbytné pochopit složitý proces komunikace a jeho klíčové prvky, které tvoří základ pro úspěšné dorozumívání.

Rozbor těchto prvků komunikace pomáhá lépe pochopit, jak lidé vytvářejí významné vztahy, sdílejí informace a řeší konflikty prostřednictvím komunikace. Zároveň také jak komunikace ovlivňuje naši kulturu, vztahy a společenský vývoj jako celek.

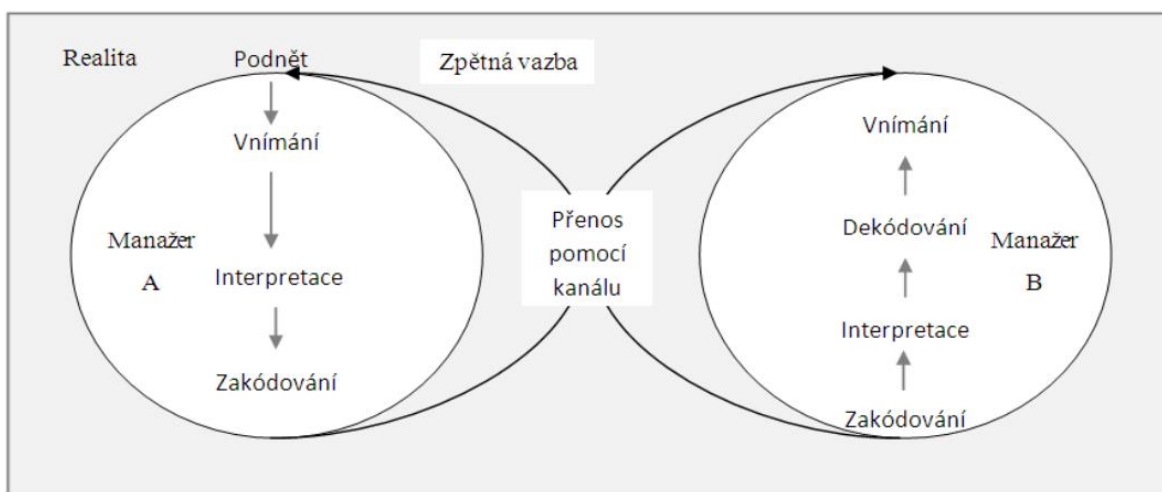
- Komunikátor – V rámci transakčního modelu komunikačního procesu je zdůrazněna vzájemná interakce mezi účastníky, kteří zastávají roli jak komunikátora, tak komunikanta, což jsou dvě významné role. Komunikátor, také označovaný jako zdroj sdělení, je jednotlivec, který přenáší sdělení a může tak činit verbálně, písemně, gestikulací nebo dokonce nonverbálně, například prostřednictvím gest či výrazů obličeje.
- Komunikant – Osoba, která sdělení přijímá, též označována jako příjemce.
- Vnímání/interpretace – Představuje "zpětné potvrzení" o tom, zda lidé správně pochopili obsah sdělení. To zahrnuje rekapitulaci nebo shrnutí sděleného obsahu příjemcem a jeho potvrzení, že lidé nejen rozumějí sdělené informaci, ale také budou jednat v souladu s tímto porozuměním. Slouží k identifikaci oblastí, které nebyly zcela zřetelné nebo srozumitelné, a umožňuje lidem vyjádřit své připomínky k sdělení. Kromě toho zjišťuje, jaké další myšlenky, možnosti a nápady vztahující se k danému

tématu vznikly v mysli příjemce. Použití zpětné vazby má několik důležitých cílů, včetně poskytování dodatečných informací o obsahu komunikace a o samotných jednajících osobách. Dále umožňuje příjemci sdělení lépe se rozhodnout o způsobu svého následného jednání.

- Kódování/dekódování – Kódování a dekodování jsou vzájemně protichůdné procesy, které obvykle probíhají paralelně a jsou užívány jako párové pojmy v komunikační terminologii. Kódování představuje proces transformace myšlenek a konceptů do jazykového kódu, tedy do verbálního výrazu a doprovodných nonverbálních projevů. Dekódování, naopak, reprezentuje proces přeměny přijatých zvukových vln a vizuálních stimulů zpět do myšlenek a konceptů, které jsou srozumitelné a interpretovatelné pro příjemce.
- Sdělení – Výsledek procesu kódování.
- Komunikační kanál – Komunikační kanál je prostředek, kterým se sdělení přenáší od komunikátora k příjemci. Může jít o fyzický kanál (například mluvená slova, písemný text, e-mail) nebo digitální prostředek (například internet, sociální média).
- Zpětná vazba: Zpětná vazba je reakce nebo odpověď příjemce na sdělení komunikátora. Slouží k určení, zda byla zpráva správně přijata a pochopena. Zpětná vazba může být verbální (slovná reakce), neverbální (například potlesk) nebo písemná. V běžné komunikaci patří poskytování a přijímání zpětné vazby k nejčastějším druhům komunikace. Představuje nejlepší možnost, jak poznat sociální chování a jak ho, v případě, že je to žádoucí, změnit. (Dieter-W. Allhoff, 2008)
- Šum: Informační šum se vyskytuje jako nepřesnost, rušení nebo zkreslení informace během procesu komunikace. Může být způsoben různými faktory, jako jsou fyzické překážky, nedostatečná jasnost komunikace, nebo rozptyl pozornosti. podoby šumu: šum fyzický, který má původ mimo mluvčího či posluchače (zvuk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle), šum fyziologický, který vzniká na základě fyziologické bariéry mluvčího či posluchače (vada zraku, sluchu, výslovnosti), psychologický šum má původ v mentálním stavu mluvčího či posluchače (předpojatost, předsudky, uzavřenost či přílišná emotivnost), šum sémantický vychází z rozdílných významových systémů mluvčího a posluchačem, příčinou mohou být odlišnosti jazyka či dialektu, používáním žargonu nebo příliš komplikovaných či dvojznačných termínů. (De Vito, 2008)

Tyto prvky tvoří základní rámec pro chápání komunikace a jsou klíčové pro efektivní a srozumitelnou komunikaci mezi jednotlivci nebo skupinami.

Následující obrazová reprezentace ilustruje model komunikace a jeho klíčové komponenty. Tento model systematicky identifikuje základní aspekty komunikace, zahrnující komunikátora, proces vnímání a interpretace, etapu zakódování, akt sdělení, komunikační kanál (nebo médium), proces dekódování, získání zpětné vazby a zohlednění možného vzniku rušení (šumu) během komunikace.



Obrázek 3: Model komunikace se zpětnou vazbou, J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancevich (1995)

Komunikace začíná v mysli autora sdělení, kde vychází z nějakého konkrétního myšlenkového impulzu, zprávy nebo informace, kterou si pečlivě zpracoval a nyní chtěl předat jednomu nebo více příjemcům. Aby bylo možné efektivně přenést toto sdělení, musí autor zajistit, že je smysluplně formátováno, zakódováno a následně odesláno příslušným komunikačním kanálem, ať už jde o verbální, neverbální nebo jiné formy komunikace.

Příjemce následně provádí proces dekódování, přičemž sdělení převádí z jeho původního formátu do smysluplného obsahu, který může rozumět. Rozličnými komunikačními prostředky a strategiemi je vyjádřena úroveň pochopení, kterého dosáhl při zpracování informace, a tím se umožňuje návratná zpětná vazba.

V kontextu lidské komunikace je výskyt informačního šumu přirozeným jevem, který vzniká v důsledku stochastické povahy jednotlivých komunikačních prvků. Tento šum může ovlivnit kvalitu a efektivitu komunikace, a to i přes pečlivé úsilí komunikátorů a příjemců o co nejjasnější a přesnější sdělení.

3.4 Komunikační kompetence

Komunikace, zejména pak komunikační kompetence, je nesporně významným atributem, což se projevuje zejména v kontextu požadavků trhu práce, kde se řadí mezi klíčové kompetence. Je rovněž nedílnou součástí interního prostředí firem.

Poláková (2006) chápe komunikační kompetence tak, že jedinec je schopen užívat přirozených prostředků komunikace k vyjádření svých myšlenek, názorů a pocitů, mínění a úsudků i k naslouchání a porozumění druhým. Kompetence komunikovat tak zahrnuje vstřícné komunikování se svým okolím, kultivované domlouvání a vyjednávání, což přispívá k vzájemnému porozumění. Člověk by měl být dále schopen využívat své komunikační schopnosti k dalšímu učení a také schopen užívat technické, informační a komunikační prostředky k vlastnímu rozvoji a učení, k řešení problémů i k otevřené komunikaci s okolním světem.

Dle Kolmana (Kolman, 2005) je komunikační kompetence jako kompetence jazyková, tj. jako schopnost správně tvořit sdělení a schopnost komunikovat správně v různých sociálních situacích.

3.5 Komunikace v organizaci

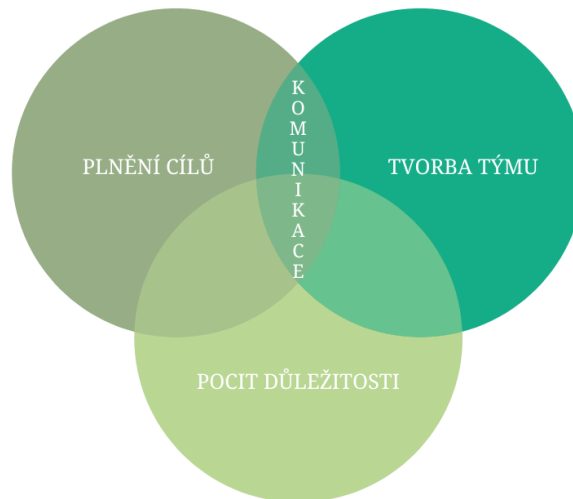
Jelikož organizace funguje na základě kolektivních činností svých zaměstnanců, je třeba zajistit, aby komunikace mezi zaměstnanci byla optimálně nastavena a napomohla tak k efektivnímu zvládnutí změn, jejímž vlivům je organizace neustále vystavena. Obousměrná komunikace mezi managementem a pracovníky je nezbytným předpokladem pro průběžné informování pracovníků o plánech organizace, které se jich týkají, a zároveň umožňuje pracovníkům reagovat na tyto informace svými názory. Pokud má být změna náležitě řízena, musí být pochopeny pocity těch, na které dopadají její důsledky. (Armstrong, Taylor, & Šikýř, 2015)

Při organizační komunikaci probíhají veškeré komunikační procesy uvnitř daného organizačního celku nebo mezi těmito celky. Jedná se o komunikaci s vysokou úrovní institucionalizace a vnitřní hierarchie. (Köpplová & Jiráček, 2015)

Podniková komunikace primárně vychází z vedení společnosti a zaměřuje se jak na jednotlivé organizační jednotky a následně i na jednotlivé pracovníky, tak i směrem ven, k veřejnosti. Hlavním cílem podnikové identity je vyjádřit jedinečnost firmy a odlišit ji od

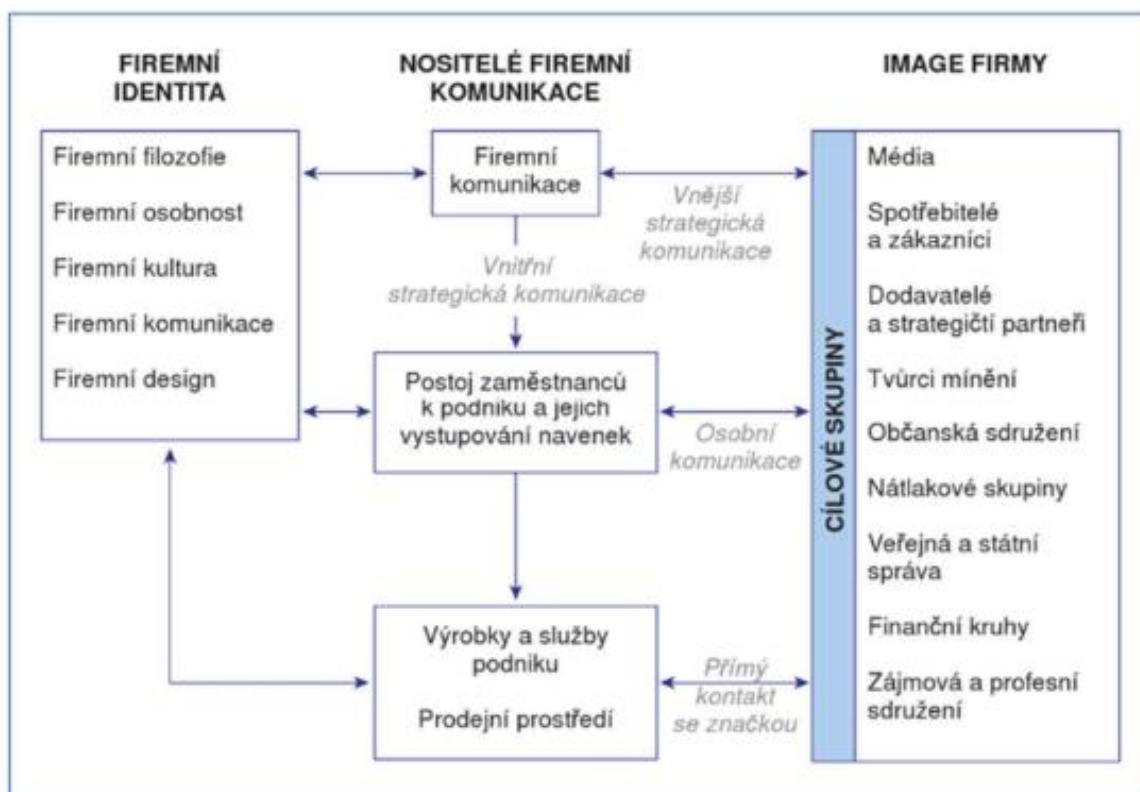
ostatních subjektů na trhu. Tato identita se vyznačuje prostřednictvím symbolů, především prostředků umožňujících identifikaci firmy, jako jsou značka, logo a prvky spojené s udržováním a dodržováním hodnot stability a kontroly.

Výsledkem zdařilé vnitřní komunikace je změna nebo úprava chování zaměstnanců tak, aby byly plněny cíle, zaměstnanci tvořili efektivní týmy a cítili svou důležitost ve skupině, v procesu a jako jednotlivci. (Janda, 2004)



Obrázek 4: Komunikace jako prostředek úpravy chování uvnitř firmy, Zdroj: Janda 2004

Podnikovou komunikaci lze tedy zařadit pod firemní identitu, která se může projevit ve třech oblastech: produkty a služby, prostředí a komunikace. (Vysekalová & Mikeš, 2008)



Obrázek 5: Vztah firemní značky, identity a image firmy, Zdroj: Vysekalová, 2008

3.5.1 Účel komunikace

V širším kontextu lze komunikaci chápat jako prostředek umožňující dosáhnout změn, které přispívají k celkové prosperitě organizace. Komunikace zaujímá klíčové místo v interním fungování podniku, neboť harmonizuje a propojuje manažerské funkce. Svou významnou úlohu sehrává také v kontextu spojení podniku s okolním prostředím.

Díky procesu výměny informací mohou manažeři získat cenné poznatky týkající se potřeb zákazníků, dostupnosti dodavatelů, požadavků akcionářů a různých společenských faktorů, které ovlivňují provoz organizace. Komunikace tak přispívá k transformaci podniku do relativně otevřeného systému, který aktivně interaguje s okolním prostředím.



Obrázek 6: Účel a funkce komunikace, Ing. Fiedler & Ing. Horáková, *Komunikace v řízení*, 2009

Organizační systém přináší rozmanité možnosti propojení jejích prvků, což je determinováno charakteristikami, uspořádáním a dekompozicí těchto prvků. Komunikační proces je hodnocen podle úrovně informační výměny mezi lidskými subjekty v rámci organizačního systému. Nelze pochybovat, že komunikace tvoří základní a určující prvek v životě organizačního systému.

Z pohledu organizačních struktur lze identifikovat dvě hlavní formy komunikace. První z nich je vnitřní komunikace, realizovaná prostřednictvím interních komunikačních mechanismů, zatímco druhou tvoří vnější komunikace, která probíhá prostřednictvím vnějších komunikačních systémů (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009).

Vnitřní komunikační systémy slouží k efektivnímu sdílení informací uvnitř organizace a představují tak zásadní předpoklad pro její existenci. Naopak vnější komunikační systémy umožňují propojení organizace s jejím okolím, což vytváří podmínky pro vzájemnou interakci mezi organizací a jejím prostředím. Tato interakce má důsledky pro způsob, jakým organizace funguje ve svém externím kontextu.

3.5.2 Vnitřní komunikační systémy

Pro efektivní zajištění komunikačních procesů uvnitř organizace se klíčově uplatňují dvě zásadní složky: formy komunikace a komunikační kanály. Mezi nejběžnějšími formami komunikace v organizačním rámci lze vyčlenit ústní a písemnou komunikaci.

Ústní komunikace představuje prvenství mezi formami interakce v rámci organizace. Vnitřní dynamika lidského hlasu přináší slovům hloubku, kontext a nuance, které jsou těžko reprodukovatelné prostřednictvím psaného textu. Důležitost tohoto komunikačního způsobu tkví v osobním a bezprostředním kontaktu mezi účastníky komunikace. Tato bezprostřednost umožňuje rychlé a interaktivní dorozumívání, a vytváří tak silný základ pro efektivní přenos informací. Zvláště vynikajícím atributem ústní komunikace je schopnost okamžité získání zpětné vazby, což je klíčovým faktorem pro včasnou korekci a upřesnění sdělených zpráv. Vzhledem k těmto aspektům se ústní komunikace často stává prvořadou volbou pro komplexní komunikační situace v organizaci.

Naopak, písemná komunikace nabízí několik unikátních výhod. I přes rychlost a dynamiku ústního sdělení si každá organizace stále uchovává potřebu písemných komunikačních kanálů, jakými jsou dopisy, zápisy, příručky, směrnice a další. Písemná forma komunikace se vyznačuje dokumentační hodnotou, která jí přiřazuje často větší formální váhu než ústní komunikaci. Zde platí latinské přísloví „*Litera scripta manet*“ – „*Písmo zůstává*“, což zdůrazňuje trvalou a důkazní povahu písemných sdělení. Písemná komunikace hraje nezastupitelnou roli v situacích, kde je potřeba zdokumentovat konkrétní informace, rozhodnutí nebo postupy, což usnadňuje následné vyhodnocení a analýzu. Dále, písemné sdělení mohou být distribuovány na širokou skupinu příjemců současně, což je důležité, pokud je potřeba informovat velký počet lidí o důležitých událostech nebo změnách v organizaci. (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009)

Obě formy komunikace, tedy ústní i písemná, jsou nezbytné v repertoáru komunikačních nástrojů organizace. Jejich vhodné kombinování a využití závisí na konkrétní situaci, komunikačním cíli a příjemcích sdělení.

Komunikační kanály lze kategorizovat do dvou základních typů. Prvním typem jsou oficiální, resp. formální kanály komunikace. Tyto kanály jsou pevně zakotveny v organizační struktuře podniku a jsou řízeny organizačními a řídicími vazbami. Zahrnují vertikální, horizontální a diagonální komunikaci. Vertikální komunikace se odehrává mezi různými úrovněmi hierarchie, horizontální komunikace spojuje jednotlivé oddělení nebo týmy na stejné úrovni hierarchie a diagonální komunikace se vyskytuje napříč hierarchickými úrovněmi a odděleními, umožňující propojení a koordinaci.

Druhým typem komunikačních kanálů jsou neoficiální neboli neformální kanály komunikace. Tyto kanály představují komunikační síť vytvořenou skrze náhodné osobní kontakty, skrze které se šíří informace. Neoficiální kanály také slouží k uskutečňování

neformálních mezilidských vztahů a mohou obsahovat sdělení, která vyjadřují sounáležitost členů kolektivu, identifikaci, názory, zájmy a stanoviska, přičemž tak charakterizují celkové skupinové klima a atmosféru v organizaci.

Nelze opomenout, že prostřednictvím neoficiálních kanálů mohou být také šířeny nepodložené zprávy, podezření a jiné formy zkreslených informací. Správný přístup manažera k těmto kanálům vyžaduje schopnost je integrovat do řízení organizace. To zahrnuje sladění funkce neoficiálních kanálů s potřebami podniku, porozumění obsahu sdělovanému prostřednictvím těchto kanálů a schopnost identifikovat zdroje těchto informací. Manažer musí tedy nejen respektovat existenci neoficiálních komunikačních sítí, ale také je aktivně využívat a využít je jako prostředek pro získávání důležitých znalostí a informací.

3.5.3 Vnější komunikační systémy

Vnější komunikační systémy, které umožňují propojení organizace s jejím vnějším prostředím, představují rozsáhlé komunikační sítě, jejichž hlavním účelem je usnadnit rozsáhlou výměnu informací v mnohačetném (často globálním) rozsahu. Tyto vnější komunikační systémy jsou převážně prováděny prostřednictvím spojové komunikace, což je forma komunikace, která závisí na technických prostředcích pro přenos informací.

Pro efektivitu takové komunikace je klíčová komunikační gramotnost, což zahrnuje schopnost manažera systematicky a účelně využívat těchto technik. Při výběru vhodného komunikačního kanálu je třeba zohlednit řadu faktorů (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009):

- kapacitu neboli objem informací, které mohou být zaslány v určitém časovém limitu
- přizpůsobivost – schopnost kanálu měnit rychlost přenosu
- duplicitu
- možnost volby jednosměrného nebo obousměrného přenosu
- počet přepojování – neboť velký počet mezistupňů přináší nebezpečí komunikačních „šumů“
- celkovou přiměřenost zvoleného kanálu vzhledem k technickým a ekonomickým požadavkům.

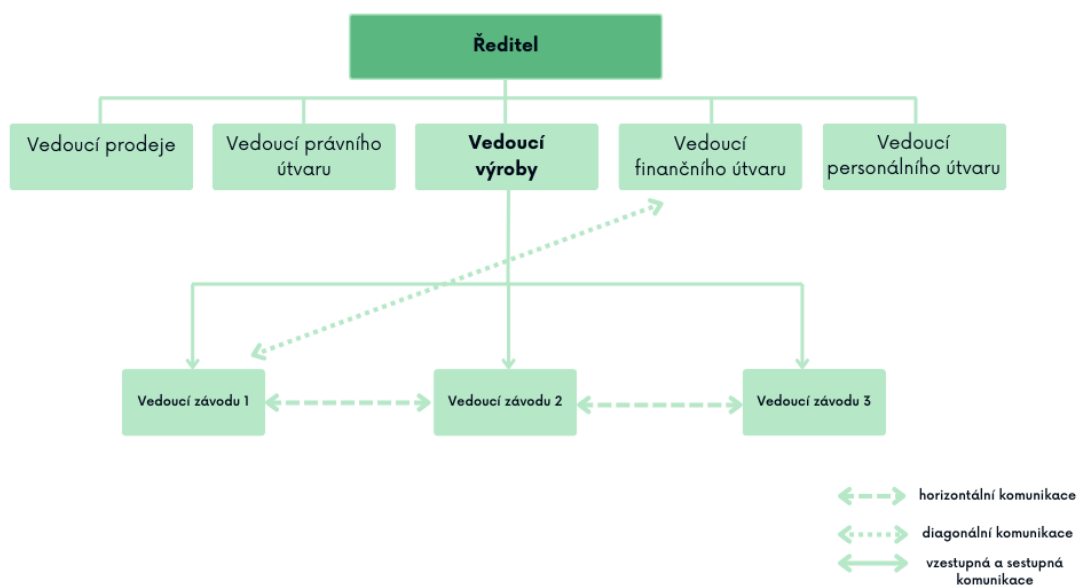
Volba správného komunikačního kanálu má zásadní význam, neboť umožňuje manažerovi naplnit jeho informační role, a zároveň zajišťuje potřebné informace pro plynulé

fungování organizace, s důrazem na množství i kvalitu těchto informací, v souladu s požadavky a limity daného kontextu.

3.5.4 Směry komunikace

Organizační struktura by měla být koncipována tak, aby podporovala komunikaci v rámci čtyř různých směrů, které jsou základními složkami komunikačního rámce v organizaci. Tyto čtyři směry zahrnují sestupnou komunikaci, vzestupnou komunikaci, horizontální a komunikaci diagonální, což vytváří strukturu, ve které probíhá komunikace v organizaci.

Důkladný rozbor každého z těchto směrů umožňuje manažerům zhodnotit překážky, které mohou bránit efektivní komunikaci, a nalézt strategie pro jejich překonání. Diagram níže vizualizuje tyto čtyři směry komunikace na příkladu organizační struktury. Je však třeba zdůraznit, že vedle těchto čtyř směrů mohou existovat a obvykle existují i další komunikační toky.



Obrázek 7: Toky komunikace v řídicí struktuře, Vlastní zpracování

Tento přístup k analýze komunikace v organizaci umožňuje lépe porozumět dynamice informačního toku a komunikačním vztahům mezi jednotlivými úrovněmi a odděleními. Výsledkem je schopnost organizace lépe reagovat na komunikační výzvy, zlepšit tok informací a zvýšit efektivitu komunikace, což v konečném důsledku přispívá k dosažení organizačních cílů.

- **Sestupná komunikace:** Sestupná komunikace je směr komunikace, který plyne z vyšších úrovní hierarchie směrem dolů. To znamená, že nadřízení, manažeři nebo vedení organizace komunikují s podřízenými, zaměstnanci nebo členy týmu. Cílem sestupné komunikace je sdělit směry, cíle, politiky, strategie a očekávání od zaměstnanců. Tato forma komunikace zahrnuje instrukce, informace o projektech, vyhodnocování výkonu a zpětnou vazbu. Sestupná komunikace může obsahovat firemní politiky a postupy, zásady bezpečnosti, instrukce pro plnění úkolů a obecnou vizi organizace.

Problémem může být přetěžování vrcholových manažerů (pokud nedochází k delegování na manažery v nižších úrovních řízení) a často chybí zpětná vazba, protože převládá autoritativní styl řízení. (Mikuláščík, 2010)

- **Vzestupná komunikace:** Vzestupná komunikace je směr komunikace, který plyne od nižších úrovní hierarchie směrem nahoru. Zaměstnanci, podřízení nebo členové týmu komunikují s vedením nebo nadřízenými. Tento směr komunikace umožňuje zaměstnancům sdělit informace, nápady, problémy, zpětnou vazbu a názory vedení. Tato forma komunikace je důležitá pro zajištění, že hlas zaměstnanců je slyšen a zohledněn při rozhodování a plánování. Vzestupná komunikace může zahrnovat zprávy o problémech na pracovišti, návrhy na zlepšení procesů, žádosti o povýšení a zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně managementu. Probíhá formou diskusí na poradách, schůzích a konferencích, případně možností podat návrhy či připomínky vedoucím zaměstnancům bezkontaktně prostřednictvím schránek nebo osobně v rámci „dní otevřených dveří“. (Vymětal, 2008)

- **Horizontální komunikace:** Horizontální komunikace se odehrává mezi jednotlivci nebo odděleními na stejné hierarchické úrovni nebo pozici v organizaci. Cílem je podpora spolupráce, koordinace projektů a výměna informací mezi týmy nebo odděleními se stejným postavením v organizaci. Tato forma komunikace může zahrnovat spolupráci mezi různými odděleními, výměnu know-how a informací mezi kolegy na stejné úrovni nebo společnou práci na projektech.

Komunikace může probíhat i v rámci různých organizačních úrovní, ale v jiné vertikální linii řízení. Využívá se zejména při neformálním vedení komunikace, v případech, kdy je třeba operativně koordinovat činnosti (Vymětal, 2008).

- **Diagonální komunikace:** Diagonální komunikace se vyskytuje mezi jednotlivci nebo odděleními na různých úrovních hierarchie, ale na stejné pozici v organizaci. Umožňuje spolupráci mezi lidmi s různými odbornými znalostmi a dovednostmi, kteří mohou spolupracovat na projektech nebo výměně informací. Tato forma komunikace může zahrnovat spolupráci mezi různými odbornými odděleními, jako je inženýrství a marketing, nebo výměnu zkušeností mezi kolegy s podobnými pozicemi.

Tento způsob komunikace patří mezi nejméně využívané, používá se v případech, kdy je (např. z důvodu nedostatku času) efektivnější než ostatní typy komunikace. Komunikace probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace (může při ní docházet k obcházení nadřízených). (Vymětal, 2008)

Každý směr komunikace má své vlastní výzvy a účely a je důležitý pro celkovou efektivitu komunikace v organizaci. Pro dosažení optimálního výsledku je důležité, aby organizace podporovala otevřenou a efektivní komunikaci ve všech těchto směrech.

4 Ohrožení komunikace

Manažerská odpovědnost spočívající v budování efektivní komunikace představuje klíčový pilíř pro dosažení harmonického a produktivního pracovního prostředí. Základním prvním krokem k tomuto cíli je schopnost manažera identifikovat a pochopit různé aspekty, které mohou působit jako bariéry v rámci korporátní komunikace. Tato schopnost vyžaduje nejen vnímání rozmanitosti postojů, názorů a zkušeností jednotlivých členů týmu, ale také citlivost k selektivnímu vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnosti zdrojů, sémantickým výzvám a dalším faktorům, které mohou ovlivňovat efektivitu komunikačního procesu.

Klíčovým úkolem manažera v této fázi je nejen diagnostikovat přítomnost těchto bariér, ale rovněž vyvinout strategie a dovednosti, které umožní tyto překážky překonat. Představa o věrohodné komunikaci v organizačním kontextu vyžaduje od manažera neustálé úsilí vytvářet otevřený prostor pro dialog, kde se členové týmu cítí povzbuzeni k aktivnímu sdílení názorů a informací. Tímto způsobem manažer aktivně přispívá k vytváření prostředí, kde je komunikace považována za klíčový nástroj pro dosažení společných cílů a udržení pozitivních mezilidských vztahů.

4.1 Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem. To závisí na jejich předchozí zkušenosti. Výsledkem je rozdíl mezi procesy zakódování a dekodování. Jsou-li oba procesy stejné, komunikace je neefektivnější. Když se tyto procesy liší, komunikace je ohrožena. V interpersonální komunikaci je pak oblast arény ve srovnání s oblastmi hluchého prostoru, fasády a neznáma, relativně malá. Mají-li jedinci výrazně odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, je efektivní komunikace mezi nimi těžko dosažitelná. (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009)

Diverzita v pracovním prostředí generuje zkreslení v komunikačním procesu. Tato odlišnost se projevuje nejen mezi jednotlivými členy týmu, ale též na různých úrovních korporátní hierarchie, kde každá úroveň nese své specifické charakteristiky. Individuální aktéři ve výkonu svých funkcí čerpají ze svých osobních zkušeností, čímž vytvářejí vlastní perspektivy, jež formují jejich závěry. Tato diference v kódování a dekodování informací často vede ke zkreslení v efektivitě komunikace.

Je tedy možné argumentovat, že úspěšné řešení manažerských problémů vyžaduje, aby manažer inkorporoval relevantní postojové aspekty, znalostní rozměry, názorové

perspektivy a individuální zkušenosti. V případě, že manažerský problém není adekvátně identifikován nebo dochází k zakódování informací založenému na odlišných postojích, názorech, znalostech a zkušenostech, pravděpodobnost úspěšného řešení se výrazně snižuje. V tomto kontextu je klíčovým faktorem manažerské kompetence schopnost nejen rozpoznat tuto rozmanitost, ale též integrovat ji do komunikačního rámce s cílem dosáhnout efektivního dorozumívání a řešení konkrétních problémů.

4.2 Selektivní vnímání

Každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem. K selektivnímu vnímání dochází tehdy, když lidé zkreslují do onoho obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří. Když lidé dostanou informaci, jsou schopni slyšet jen ty části, které souhlasí s jejich názorem, nebo jej potvrzují. Informace, které jsou v rozporu s předem utvořenou představou, buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou přeformulovány tak, aby potvrzovaly předem utvořené představy. (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009)

Selektivní vnímání vytváří prostor pro formování stereotypů. Když jednotlivci přijímají předem vytvořené představy o ostatních a odmítají rozlišovat mezi jednotlivými projevy chování, projevuje se selektivní vnímání. Stereotypy představují komunikační bariéru, neboť jedinci, kteří vnímají ostatní stereotypně, uplatňují selektivní vnímání ve své komunikaci.

4.3 Špatná schopnost naslouchat

Kvalitní naslouchání by mělo představovat zhruba polovinu času věnovaného komunikaci, zejména v situacích, kdy podřízení vyslovují své myšlenky a názory. Nedostatek naslouchání může vycházet z řady individuálních charakteristik. Naše přirozená schopnost mluvit se pohybuje v rozmezí 100 až 200 slov za minutu, čtení zvládáme dvakrát až třikrát rychleji, a myšlení je několikanásobně rychlejší než čtení. Tato odlišná rychlost způsobuje, že posluchač může intelektuálně předbíhat mluvícího během konverzace. Tento fakt může vést k vytváření špatných návyků v naslouchání, což je zejména problematické v profesionálním kontextu. Například manažer, který není schopen efektivně naslouchat, naráží na překážky v dosahování cílů komunikačního procesu, poskytování zpětné vazby a účinném předávání pracovních pokynů. (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009)

4.4 Hodnocení sdělení

Během každé interakce, kdy je jedním z aktérů příjemce, probíhá systematické posuzování a předběžné hodnocení předávaných sdělení ještě před dokončením celého komunikačního procesu. Tato evaluace se zakládá na různých faktorech, zahrnujících subjektivní posouzení komunikátora ze strany příjemce, jeho předchozí zkušenosti s daným komunikátorem a schopnost předvídat očekávaný význam sdělení.

Je to jeden z klíčových aspektů v kontextu zkoumání problematiky ohrožení komunikace. Tento proces předvídání a hodnocení může být ovlivněn rozmanitými faktory, včetně emocionálního tónu komunikátora, jeho důvěryhodnosti, předešlých interakcí a předpokládaného výsledku případného sdělení.

Celkově lze konstatovat, že tato předběžná evaluace hraje důležitou roli v dynamice komunikace a jejím úspěšném průběhu, neboť příjemce systematicky aplikuje své subjektivní hodnotící mechanismy pro interpretaci a anticipaci obsahu sdělení.

4.5 Věrohodnost zdroje

Důvěryhodnost komunikátora v komunikačním procesu je přímo spojena s úrovní důvěry, kterou příjemce věnuje danému aktérovi vzhledem k jeho verbálním projevům a konkrétním činům. Rozsah důvěry, který příjemce přisuzuje komunikátorovi, má zásadní vliv na jeho vnímání, a následně i na jeho reakce na vyjádření, myšlenky a jednání komunikátora. (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009)

Pohled podřízených na komunikaci ze strany nadřízeného je tudíž formován hodnocením, které věnují jejich nadřízenému. Úroveň důvěry, kterou vyjadřují v rámci komunikačního kontextu, je výrazně ovlivněna jejich předešlými zkušenostmi s daným vedoucím. Tyto zkušenosti slouží jako faktor při utváření rámce, který formuje věrohodnost přisuzovanou komunikátorovi, a tím i jejich postoj k předávaným informacím.

V kontextu organizační struktury je tedy nezbytné brát v úvahu historické interakce a předchozí zkušenosti, neboť ty hrají významnou roli ve vytváření a utváření důvěry, která má vliv na celkovou efektivitu komunikačního procesu.

4.6 Sémantické problémy

Komunikace se konceptualizuje jako proces předávání informací a myšlenek za použití ustálených a široce sdílených symbolů. Nicméně zaručit plné porozumění komunikovaného

sdělení není možné. Komunikátor může pouze předat informaci prostřednictvím slov, jež představují obecně rozpoznatelné symboly. Naneštěstí však tato slova mohou pro různé jedince představovat zcela odlišné koncepty.

Rozumění sdělení je následně závislé na příjemci, neboť interpretace informace je determinována jeho vlastním mentálním rámcem a kontextem. Z tohoto důvodu jsou manažeři nuceni věnovat zvláštní pozornost preciznímu popisu žádoucích aktivit, jež chtějí vyvolat, ať už formou verbální nebo písemné komunikace.

Jedna z pouček naší řeči zní: „*To, že si nerozumíme, je normální, to, že si někdy přeci jen rozumíme, je na tom to obdivuhodné.*“ Důvodem je složitost slovního znaku a jeho různé individuální uchopení jeho odesílatelem a příjemcem v momentech odeslání, příjmu i „na cestě“. (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009)

4.7 Filtrování

Filtrování představuje běžný fenomén v rámci podnikové vertikální komunikace, kde dochází k záměrné manipulaci s informacemi s cílem vytvářet pozitivní vnímání u příjemce. V kontextu vzestupné komunikace projevují podřízení tendenci prezentovat sdělení směrem k nadřízeným tak, aby utlumovali nepříznivé informace. Toto filtrování má zjevný důvod, neboť vzestupná komunikace poskytuje manažerům klíčové informace pro účely kontrolních procesů.

Organizační vedení využívá informace získané prostřednictvím vzestupných kanálů k hodnocení výkonu podřízených, rozhodování o přidělování finančních prostředků ve formě mzdových ohodnocení a případně i povyšování jednotlivců. Tento kontext vytváří pokušení filtrovat informace, a to s pravděpodobně stejnou intenzitou na všech úrovních organizační struktury.

Organizační profil, tedy struktura a charakteristika organizačního uspořádání, stanovuje míru, v níž může být filtraci informací vystavena. Výrazně hierarchická organizace s mnoha úrovněmi řízení přináší zřejmé riziko filtrování, zatímco ploché organizační struktury mohou nabízet menší náchylnost k filtrování.

4.8 Časová tíseň

Časová tíseň představuje podstatnou bariéru v účinné komunikaci v organizačním rámci. Signifikantním aspektem této situace je omezená dostupnost manažerů, kteří nejsou schopni věnovat dostatečnou četnost komunikace s jednotlivými podřízenými. Takový stav

může dále vyvolat vážné komunikační anomálie, což je zejména patrné v situacích, kde absence pravidelné interakce může mít negativní dopady na produktivitu a spolupráci v organizaci.

Zvláštní pozornost je nutné věnovat situacím, kdy formální komunikační systém selhává v důsledku časové tísně. Opomenutí, jakožto nedostatek v rámci formálně definované komunikační struktury, představuje skutečnost, že někdo, kdo byl formálně předpokládán být informován, je v tomto formálním rámci opomenut. Toto opomenutí představuje potenciální riziko a znehodnocení toku informací.

V konkrétních případech, kdy rychlost přenosu informací má zásadní význam pro řešení podnikových situací mimořádného významu, lze pochopit, že dodržení formálního kanálu pro přenos informací je často nemožné a spojené s rizikem. To nahrává potřebě adaptivního přístupu v situacích, kdy časové omezení klade výrazné požadavky na agilní a efektivní komunikační postupy.

4.9 Komunikační přetížení

Základem pro efektivní komunikaci každého manažera je dostatečné množství informací. V souvislosti s rozvojem komunikačních technologií však mohou vzniknout problémy, vyplývající nikoliv z nedostatku informací, ale z jejich přebytku. Nadměrné množství může způsobit, že manažeři nejsou schopni veškeré dostupné informace absorbovat, nebo nejsou schopni přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují. (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009)

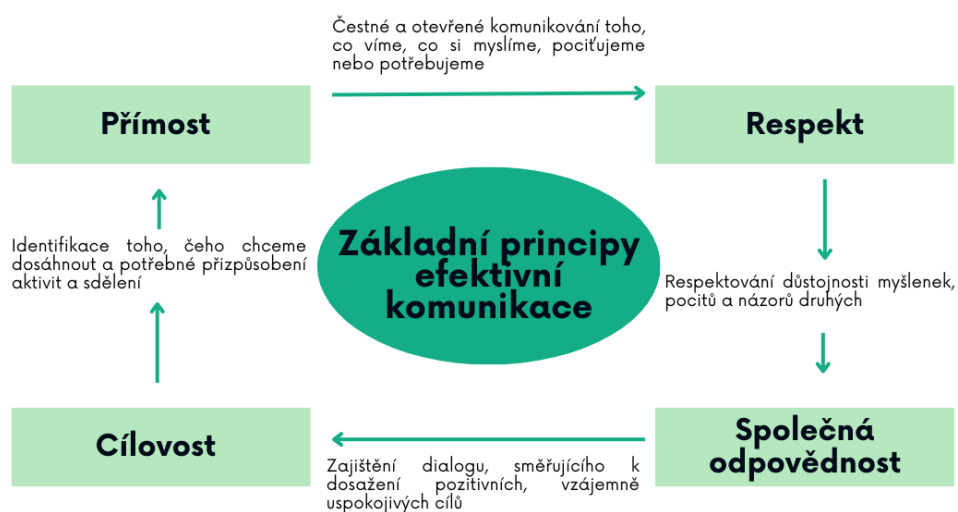
Oblast podnikové komunikace reflektuje situaci, kde vyšší kvantita informací ne vždy kvalitativně přispívá. Lepší je implementovat podnikový komunikační systém, jenž systematicky usměrňuje proud informací k relevantním adresátům, přičemž je klíčovým kritériem potřebnost informace, nikoli pouze její dostupnost.

5 Role komunikace v dosahování konkurenční výhody

Komunikace zastává klíčovou roli jako determinant konkurenčního prostředí v oblasti podnikání. Komunikace, vnímaná jako nezbytný nástroj pro efektivní operativu firem, nejenže prostupuje všemi aspekty podnikové struktury, ale představuje též jádro v procesu formování a udržování konkurenčního postavení organizace.

Význam v tomto kontextu spočívá v tom, jak komunikace funguje jako katalyzátor strategických rozhodnutí, interní koordinace a vnějšího vnímání firemní identity. Centrální pozice komunikace vytváří nejen efektivní vnitřní komunikační kanály, ale také formuje vnímání a interpretaci organizace ze strany externích zainteresovaných stran, včetně zákazníků, investorů a konkurenčních subjektů.

Je zřejmé, že komunikace nové kvality je podmíněna aktivním zapojením všech členů komunikující skupiny, jejichž komunikace bude sice vycházet z formálních vztahů pravomoci, kompetence a odpovědnosti, ale která bude zároveň jednoznačně orientovaná na společný cíl. Umožní to dosáhnout konkurenční výhody tam, kde výstup z pracovního procesu musí být větší, než vklad jednotlivce, kde se neobejdeme bez týmové práce. Hlavními charakteristickými rysy takové komunikace je především *přímost*, *respekt*, *společná odpovědnost*, *cílovost*. Komunikace, dříve podřízená podmínkám hierarchicky uspořádaného, stabilního a formalizovaného pracoviště, žádá dnes cesty napříč strukturami. (Ing. Jiří Fiedler, Ing. Jana Horáková, 2009)



Obrázek 8: Základní principy efektivní komunikace, Ing. Fiedler & Ing. Horáková, Komunikace v řízení, 2009

Přímost, respekt, společná odpovědnost a cílovost představují klíčové aspekty efektivní komunikace. Přímost, jakožto zásadní prvek, reflektuje čestné a otevřené konstatování informací, názorů, myšlenek a potřeb. Zároveň respekt, v kontextu komunikace, zahrnuje dodržování důstojnosti, myšlenek, pocitů a názorů všech účastníků dialogu.

Společná odpovědnost v komunikaci podněcuje vytváření dialogu s cílem dosáhnout pozitivních a vzájemně uspokojivých cílů. Tento prvek předpokládá aktivní angažovanost v diskuzi a zajišťuje, že všichni aktéři sdílí odpovědnost za vytváření a udržování produktivního komunikačního prostředí.

Cílovost, jako další determinant efektivní komunikace, je spojena s identifikací konkrétních cílů, kterých je třeba dosáhnout, a přizpůsobením aktivit a sdělení k těmto cílům. Tímto způsobem je komunikace cílená, strukturovaná a orientovaná na dosažení předem stanovených výsledků.

6 Metodika

Metodika je zpracovaná dle metodiky vedoucího práce.

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídicích pracovníků v procesu řízení. Pro dosažení stanoveného cíle je nutné realizovat následující kroky.

- Určit parametry na základě kterých bude úroveň komunikace hodnocena.
- Význam parametrů bude hodnocen stupnicí v rozsahu jednoho až šesti bodů, na základě čehož bude vyjádřena přijatelnost dílčích parametrů v procentním vyjádření.
- Význam parametrů komunikace bude stanoven dotazníkovým průzkumem.
- Zjištěné hodnoty dílčích parametrů umožní, formou dvojrozměrného diagramu (osa X a osa Y), stanovit souřadnice na jedné z os.
- Následně budou vypracovány kombinace dvou různých parametrů, na základě čehož budou zjištěny souřadnice výsledku hodnocení zvolené kombinace.
- Postupem logické dedukce a indukce budou určeny, ve dvojrozměrném diagramu oblasti, které odpovídají požadované, přijatelné, nepřijatelné a zcela nepřijatelné úrovni komunikace.
- Získané hodnoty souřadnic posuzovaných dvojkombinací parametrů a určené oblasti umožní posouzení vhodnosti či nevhodnosti úrovně zvolené kombinace komunikací.

Určení parametrů, podle kterých bude úroveň komunikace hodnocena

- a) **Včasnost** (stupnice: [1] velmi pozdě – [2] pozdě – [3] spíše pozdě – [4] spíše včas – [5] včas – [6] s předstihem)
- b) **Formálnost** (stupnice: [1] říká se – [2] kolega říkal – [3] vedoucí naznačil – [4] vedoucí oznámil – [5] vedoucí oznámil na poradě – [6] zápis z porady)
- c) **Racionalita** (stupnice: [1] pouze emoce – [2] emoce převládají – [3] emoce mírně převládají – [4] racionalita mírně převládá – [5] racionalita převládá – [6] pouze racionalita)
- d) **Srozumitelnost** (stupnice: [1] zcela nesrozumitelně – [2] nesrozumitelně – [3] spíše nesrozumitelně – [4] spíše srozumitelně – [5] srozumitelně – [6] zcela srozumitelně)

- e) **Kolektivnost** (stupnice: [1] vedoucí nekomunikuje s týmem – [2] vedoucí naznačí týmu na pracovišti – [3] vedoucí sdělí týmu na pracovišti – [4] diskuse s vybranými členy týmu na pracovišti – [5] diskuse s celým týmem na poradě – [6] prezentace na poradě a diskuse)
- f) **Aktivní/pasivní, Přímá/Nepřímá** (stupnice: [1] absence přímé a otevřené komunikace – [2] převládá nepřímá a neotevřená komunikace – [3] mírně převládá nepřímá a neotevřená komunikace – [4] mírně převládá přímá a otevřená komunikace – [5] převládá přímá a otevřená komunikace – [6] zcela přímá a otevřená komunikace)
- g) **Asertivita/manipulace** (stupnice: [1] nečestná cesta s prvky manipulace – [2] neúcta k partnerovi – [3] převládá neúcta k partnerovi – [4] převládá úcta k partnerovi – [5] úcta k partnerovi – [6] vysoká sebeúcta a úcta k partnerovi)
- h) **Jednosměrnost/dvojsměrnost** (stupnice: [1] hromadně bez možnosti vyjádřit se – [2] osobně bez možnosti vyjádřit se – [3] osobně s minimální možností vyjádřit se – [4] osobně s částečnou možností vyjádřit se – [5] osobně s možností vyjádřit se – [6] osobně, formou diskuse)
- i) **Osobní/elektronická** (stupnice: [1] sociální síť, intranet – [2] e-mail (jednosměrně) – [3] e-mail (s možností zpětné vazby) – [4] telefonicky – [5] osobně na pracovišti (face to face) – [6] diskuse na poradě (face to face))

Úroveň parametrů bude hodnocena šesti bodovou škálou, která bude vyjadřovat vhodnost jednotlivých parametrů v procentním vyjádření.

Obsahově byla šestibodová stupnice popsána v předcházejícím bodě. Procentní vyjádření (ohodnocení stupně naplnění vhodnosti) představuje:

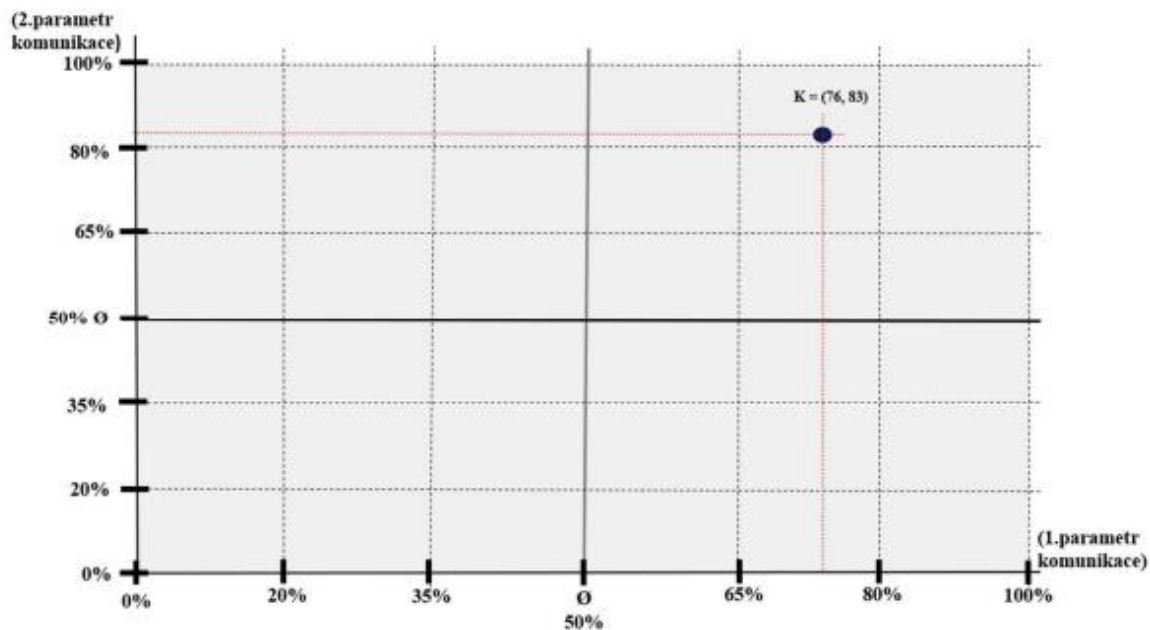
[1] 0 % [2] 20 % [3] 35 % [4] 65 % [5] 80 % [6] 100 %

Úroveň parametrů komunikace bude zjištěna dotazníkovým šetřením.

Dotazník je vytvořen v elektronické podobě prostřednictvím platformy LimeSurvey, viz příloha práce.

Zjištěné hodnoty jednotlivých parametrů umožní, ve dvojrozměrném diagramu (osa X a osa Y), zjistit souřadnice na jedné z os.

V níže uvedeném příkladu (viz obrázek č. 9), bod K představuje zobrazení komunikace dle získaných hodnot souřadnic.



Obrázek 9: Příklad určení souřadnic parametrů dle získaných hodnot, Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet hodnoty souřadnic

Hodnoty odpovědí na otázky zjišťovaného parametru budou označeny HX_i pro osu x, HY_j pro osu y. Jelikož nebude stanovena stupnice důležitosti dílčích odpovědí, vypočteme hodnotu jako aritmetický průměr hodnot odpovědí respondentů, jak pro osu x, tak pro osu y.

V uvedeném příkladě je $x = 76$ a $y = 83$. Podle souřadnic můžeme úroveň zkoumané komunikace zanést do schématu.

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

kde n je počet respondentů

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

kde n je počet respondentů

Vytvořené dvojkombinace různých parametrů

- Formálnost x včasnost
- Formálnost x racionalita
- Formálnost x srozumitelnost
- Kolektivnost x včasnost
- Kolektivnost x srozumitelnost
- Osobní x aktivní/pasivní
- Jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní
- Jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce
- Osobní/elektronická x včasnost
- Osobní/elektronická x srozumitelnost

Pomocí zvolených dvojkombinací bude uskutečněno zhodnocení odpovědí respondentů při komunikaci velmi závažných a závažných informací. Z hlediska včasnosti bude ještě rozlišena urgentnost komunikovaných sdělení.

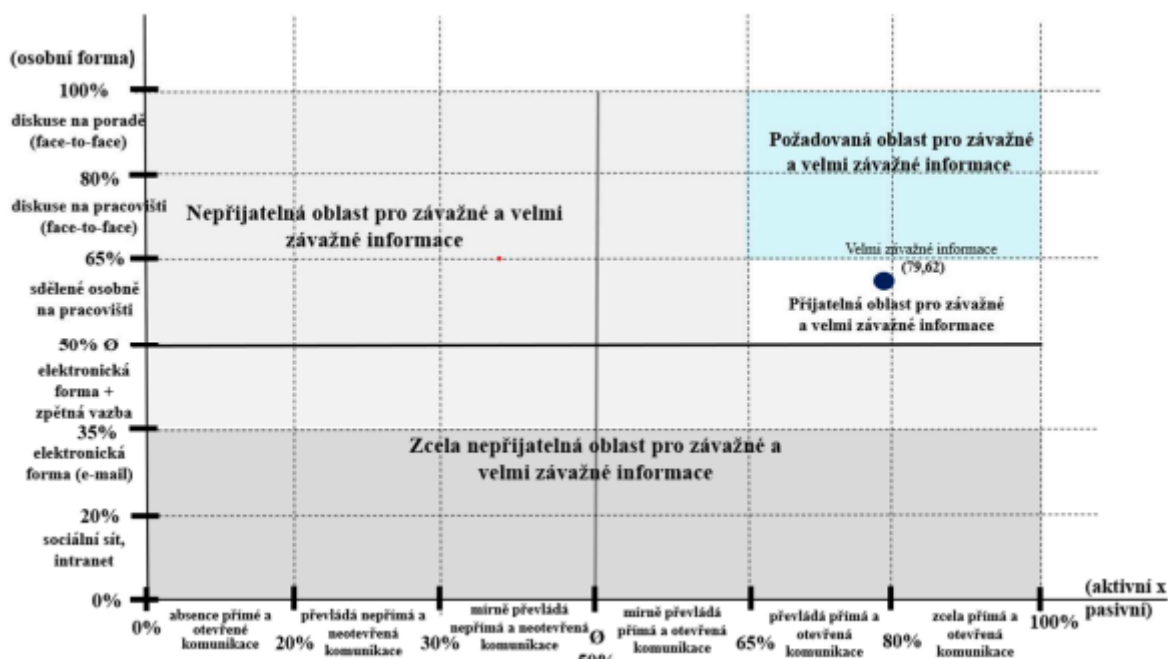
Vytvoření požadovaných, přijatelných, nepřijatelných a zcela nepřijatelných oblastí úrovní komunikace.

Určení zvolených oblastí bude předvedeno na dvojkombinaci formy x otevřenosti viz obrázek č. 10.

Pro požadovanou oblast velmi závažných a závažných urgentních informací je stanovené minimum dosažené úrovně komunikace na 65 % na ose x (forma komunikace) a 65 % na ose y (otevřenost komunikace).

Pro přijatelnou oblast velmi závažných a závažných urgentních informací je stanovené minimum dosažené úrovně komunikace na 65 % na ose x (forma komunikace) a 50 % na ose y (otevřenost komunikace).

Stejným způsobem jsou určeny i ostatní oblasti a rovněž oblasti pro další zvolené dvojkombinace parametrů komunikace.



Obrázek 10: Dvojkombinace forma komunikace a otevřenost komunikace, Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěné hodnoty souřadnic posuzovaných dvojkombinací parametrů a definované oblasti umožní posouzení vhodnosti či nevhodnosti úrovně příslušné kombinace komunikací.

Ve schématu jsou znázorněny hodnoty úrovně komunikace pro závažné urgentní informace a velmi závažné urgentní informace. Úroveň komunikace závažných urgentních informací (souřadnice 68,67) je možné hodnotit pozitivně, protože se nachází v požadované oblasti. Úroveň komunikace velmi závažných urgentních informací (souřadnice 60,62) je nutné hodnotit negativně, protože se nachází v nepřijatelné oblasti především z hlediska včasnosti. Z hlediska formálnosti se nachází v přijatelné oblasti.

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

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

7 Vlastní práce

V této části práce je zkoumán a posuzován aktuální stav komunikace v procesu řízení ve společnosti T-SOFT a.s. a dále jsou zde prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které slouží jako základ pro potenciální zdokonalení komunikačních strategií a procesů v organizaci, směrem k zvýšení efektivity a úspěšnosti celého řídicího procesu.

Informace v této části práce jsou získány pomocí internetových stránek společnosti, komunikace s CEO společnosti a na základě dat získaných z dotazníkového šetření.

7.1 Charakteristika společnosti

Společnost T-SOFT a.s., založená v roce 1991, se specializuje na informační technologie s důrazem na vytváření speciálních informačních systémů, integraci a bezpečnost. Jejich klíčovým přínosem jsou schopnosti vytvářet a implementovat komplexní systémy na celostátní úrovni v krátkých časových termínech. Hlavní oblastí působení jsou veřejná správa, bankovní sektor, velké podniky a mezinárodní instituce. Díky své flexibilitě jsou schopni úspěšně realizovat i menší zakázky a projekty. Jejich výjimečnost spočívá v schopnosti efektivně vyvíjet a implementovat informační systémy na různých úrovních a pro rozmanité klienty, což představuje klíčový pilíř jejich odborných znalostí a zkušeností.

T-SOFT a.s. má více než 40 zaměstnanců, především zkušených vývojářů a projektových manažerů s odborným zaměřením na vývoj software, krizové řízení, bezpečnost a systémovou integraci. Tato skupina profesionálů tvoří jádro firmy a spolupracuje již řadu let na tvorbě rozsáhlých softwarových celků. S bohatou praxí v oblasti informačních technologií jsou schopni kvalitně a v krátkých termínech realizovat jak standardní, tak i velmi speciální a nestandardní zakázky, včetně těch celostátního rozsahu.

V roce 2010 firma založila NADACI T-SOFT ETERNITY, která reflektuje společenskou odpovědnost a angažovanost firmy. Nadace má za úkol podporovat projekty orientované na vytváření kvalitativně nových vzdělávacích, komunikačních a kulturních iniciativ, a to prostřednictvím mezioborového přístupu, synergických vztahů a netradiční spolupráce.

Společnost se může hrdě pyšnit portfoliem prestižních softwarových projektů, jimiž jsou například:

- **Informační systém CERTIS pro realizaci státních maturit:** Tento projekt reprezentuje klíčový krok směrem k modernizaci a efektivní realizaci státních maturitních zkoušek, kde T-SOFT a.s. přinesl inovativní informační systém pro optimalizaci procesu.
- **Informační systém ARGIS pro správu zdrojů SSHR:** ARGIS představuje sofistikovaný informační systém pro efektivní správu zdrojů SSHR (Systém správy sociálního a bytového fondu) a poskytuje komplexní nástroje pro sledování a administraci těchto klíčových zdrojů.
- **Informační systém Národního bezpečnostního úřadu:** Tento projekt ilustruje angažovanost firmy v oblasti bezpečnosti, kde T-SOFT a.s. vyvinul specializovaný informační systém pro podporu operací Národního bezpečnostního úřadu.
- **Systém správy dokumentů Ministerstva zemědělství:** T-SOFT a.s. přispěl k efektivitě Ministerstva zemědělství vytvořením pokročilého systému správy dokumentů, který zlepšuje tok informací a usnadňuje práci s dokumenty.
- **Systém Cross-compliance Ministerstva zemědělství:** Zajišťuje integrovaný přístup k monitorování a kontrolám v oblasti zemědělství, přispívá k dodržování předpisů a standardů.
- **Systém PRACTIS pro řízení rozsáhlých cvičení (např. Blackout Praha 2014)**

7.2 Specializace společnosti

Hlavní specializace společnosti T-SOFT a.s. jsou:

- **Vývoj na zakázku:** Individuální přístup a šitý na míru vývoj odpovídající potřebám klienta.
- **Projekty a realizace informačních systémů:** Od analýzy až po optimalizaci, firma poskytuje komplexní řešení pro efektivní implementaci informačních systémů.
- **Systémová integrace:** Propojení různých systémů pro dosažení synergických efektů a optimálního fungování firemní infrastruktury.
- **Systémy pro krizové řízení:** Zajištění spolehlivých a efektivních systémů pro řízení v krizových situacích.

- **Bezpečnost:** Ochrana informací a dat klientů prostřednictvím moderních bezpečnostních opatření, aby byla zajištěna integrita a důvěrnost informačních systémů.

T-SOFT a.s. se výrazně vymezuje v oblasti poskytování IT služeb a vývoje na zakázku, nabízející komplexní řešení přizpůsobené individuálním potřebám zákazníka. Schopnost dodat systém "na klíč" včetně situací, kdy nejsou známy všechny požadavky, zdůrazňuje flexibilitu a odbornou zručnost firmy. Excelují v schopnosti vytvářet systémy "na zelené louce", což znamená budování nových systémů od základů, a zároveň umí integrovat různé programy a existující systémy zákazníka. Tato unikátní kombinace umožňuje klientům optimalizovat své IT prostředí a dosahovat synergií mezi různými systémy.

Dlouholetá praxe firmy v poskytování komplexních služeb od analýzy, přes návrh až po vývoj a implementaci systémů či školení uživatelů zdůrazňuje komplexnost a specializaci, kterou T-SOFT a.s. přináší svým klientům.

Systémová integrace představuje komplexní služby, které zahrnují dodávky hardwaru a softwaru, poskytování expertních služeb na platformě Microsoft a Oracle, vývoj a úpravy softwaru na míru, zajištění interoperability a propojení mezi různými systémy, koordinaci subdodavatelů a jejich vývojových týmů, bezpečnost systému, poradenství, konzultace a školení.

Tato forma integrace hraje klíčovou roli při efektivním využívání informačních zdrojů. Následující body ilustrují význam a funkce systémové integrace:

- **Vazby informačních zdrojů na pracovní postupy:** Systémová integrace zajistí, že informační zdroje jsou účinně propojeny s pracovními postupy, což maximalizuje jejich využití a podporuje plynulý tok informací v organizaci.
- **Organizace vývoje, zavádění a provoz aplikací:** Systémová integrace se podílí na celém procesu vývoje, implementace a provozu aplikací, což zahrnuje koordinaci a správu všech klíčových fází.
- **Zajištění bezporuchového provozu infrastruktury a bezpečnost IT:** Systémová integrace klade důraz na kontinuální bezproblémový chod infrastruktury, včetně bezpečnosti IT, obnovy dat a prevence proti zneužití či zničení.

Celkově, tým specialistů v oblasti systémové integrace navrhne komplexní řešení, které spojí jednotlivé představy zákazníka do homogenního cíle. Koordinací požadavků a potřeb s technologiemi a dodavateli zabezpečí vytvoření jednotného systému s důrazem na kvalitu, efektivitu a bezpečnost jeho provozu.

Společnost T-SOFT a.s. poskytuje informační podporu v oblasti krizového řízení a ochrany kritické infrastruktury. Jejich služby zahrnují široké spektrum činností, od rozhodování a analýz, přes plánování a simulace, až po modelování, monitorování, školení a konzultace. Dlouhodobě spolupracují s národními i mezinárodními výukovými a realizačními organizacemi, které se zabývají mimořádnými situacemi.

Pro krizové manažery ve veřejné správě i podnicích vyvíjejí softwarové nástroje a vytvářejí informační systémy, které nacházejí uplatnění jak v České republice, tak v zahraničí. Jejich řešení jsou navržena tak, aby efektivně podporovala procesy krizového řízení a umožňovala rychlá a přesná rozhodnutí v extrémních situacích.

Své odborné působení v oblasti bezpečnosti formovali hlavně prostřednictvím ochrany informací a informačních systémů. Díky této specializaci se stali nejen kvalifikovanými rádci, ale také schopnými technickými zajišťovateli potřebné ochrany.

Jejich odborná zkušenost vytváří prostor pro poskytování komplexních systémových řešení v oblasti bezpečnosti firemních dat a procesů. Zaměřují se zejména na standard ISO 27001 a nabízejí rozsáhlé služby, které zahrnují auditování, analýzy, tvorbu bezpečnostní dokumentace a návrh a implementaci integrovaných systémů řízení bezpečnosti (ISMS) na klíč. Technologičtí partneři byli vybíráni s pečlivostí, aby umožnili dodávání bezpečnostních komponent a systémů špičkové kvality. Portfolio odborných služeb zahrnuje podporu v oblasti PKI, autentizace, hardwarových bezpečnostních modulů a dalších bezpečnostních produktů.

T-SOFT a.s. si vytvořila vlastní systém komplexního poskytování služeb outsourcingu, s důrazem na perfektní dodávky a spokojenost zákazníka. Jejich přístup k IT podpoře nevnímá tuto službu jako náklad pro zákazníka, ale spíše jako investici dodavatele, která se má vrátit v podobě úspory práce a zátěže pro zákazníka.

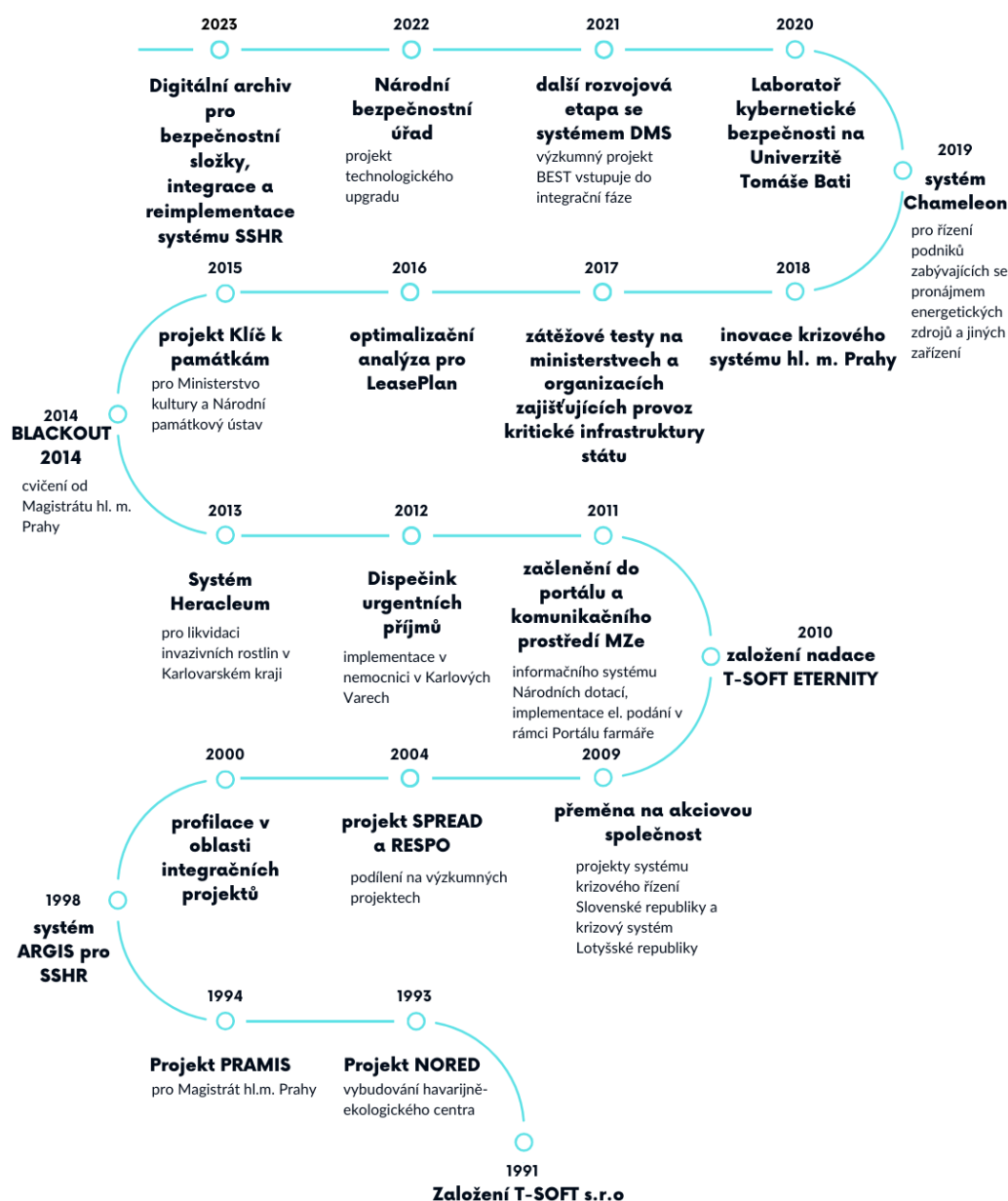
V rámci outsourcingu poskytují kvalitní služby v několika klíčových oblastech, které jsou vzájemně propojené a nezajištění jedné by mohlo ovlivnit druhou. Mezi tyto oblasti patří například:

- **Právní dohled:** Správa smluvních vztahů s dodavateli a používání pouze legálního softwaru.
- **Hardware:** Zajišťování provozu a obměny hardwaru, řešení závad, instalace, a školení uživatelů v perifériích pracovních stanic.
- **Software:** Zajišťování řádného provozu aplikací a systémového softwaru, včetně školení uživatelů.
- **Infrastruktura:** Správa informační a komunikační infrastruktury.
- **Lidé:** Koordinace činnosti interních a externích pracovníků.
- **Office support:** Podpora práce uživatelů pomocí IT, konzultace v oblasti IT a příprava počítačových pracovišť pro různé akce.
- **VIP support:** Speciální péče věnovaná vedoucím pracovníkům organizace.
- **Dokumentace:** Udržování potřebné technické a procesní dokumentace související s provozem systému, včetně dokumentace k aplikačnímu softwaru.

Důraz kladou na efektivní využití IT podpory procesů, což zahrnuje různé formy komunikace a zásahu, dokumentaci událostí, aktivní podporu a pravidelné informování zákazníka o relevantních změnách a novinkách.

T-SOFT se může pyšnit dynamickou cestou od svého zrodu v roce 1991. Níže je vyobrazen stručný pohled na významné mezníky společnosti od současnosti až k počátku.

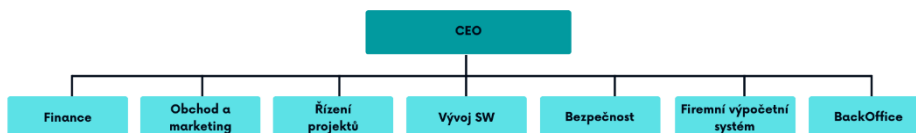
MEZNÍKY SPOLEČNOSTI OD SOUČASNOSTI AŽ K POČÁTKU



Obrázek 11: Mezníky společnosti, Zdroj: www.tsoft.cz, Vlastní zpracování

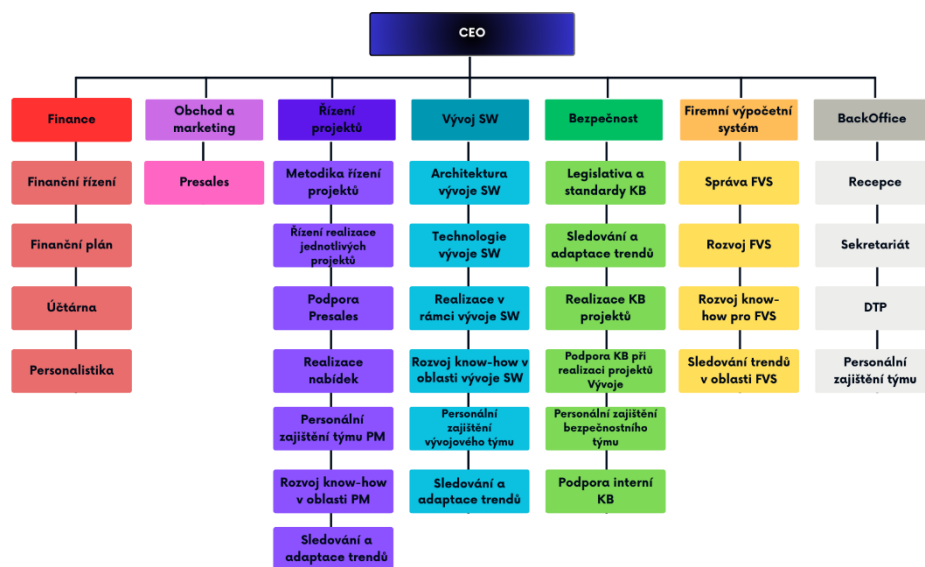
7.3 Organizační struktura

V čele společnosti T-SOFT a.s. stojí představenstvo, v jehož přímé podřízenosti je generální ředitel. Výkonná linie organizační struktury spadající přímo pod generálního ředitele je členěna na tyto divize: Finance, Obchod a marketing, Řízení projektů, Vývoj SW, Bezpečnost, Firemní výpočetní systém, BackOffice.



Obrázek 12: Organizační struktura společnosti T-SOFT, Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci dynamického firemního prostředí je klíčové mít nejen jasně definovanou organizační strukturu, ale i pečlivě navržené oddělení se specializovanými činnostmi, která synergicky spolupracují za účelem dosažení firemních cílů. Následující popis jednotlivých oddělení ukazuje detaily jejich specifických funkcí, přičemž každé z nich přináší své jedinečné přínosy do celkového fungování společnosti. Každé oddělení má klíčovou úlohu v udržení konkurenceschopnosti na trhu a posílení pozice organizace v moderním podnikatelském prostředí.



Obrázek 13: Činnosti jednotlivých oddělení, Zdroj: Vlastní zpracování

Oddělení Finance se stará o finanční plánování a řízení, pečuje o účetní záležitosti s důrazem na přesnost a transparentnost. Současně se věnuje i personálním činnostem.

Oddělení Obchod a Marketing se specializuje na Presales aktivity, hrající klíčovou roli v budování a udržování obchodních vztahů. Tímto způsobem přispívá k strategické přípravě nabídek a komunikaci se zákazníky.

Oddělení Řízení projektů se aktivně angažuje ve formulaci metodiky pro řízení projektů a poskytuje důležitou podporu v přípravě nabídek. Jeho rozsah činností zahrnuje i realizaci projektů od samotného zahájení až po personální zajištění týmu a rozvoj know-how v oblasti projektového řízení.

Oddělení Vývoj SW se specializuje na klíčové aspekty vývoje softwaru, od definování architektury a vývojových technologií až po realizaci projektů. Jejich úkolem je sledovat a adaptovat se na aktuální trendy v oblasti vývoje SW.

Oddělení Bezpečnost sleduje trendy v oblasti kybernetické bezpečnosti a aktivně se účastní projektů v této oblasti. Poskytuje také podporu interní kybernetické bezpečnosti a součástí je i správné personální zajištění bezpečnostního týmu.

Oddělení FVS (Firemní výpočetní systém) stojí v čele správy a rozvoje firemního výpočetního systému. Jeho úkolem je sledovat trendy v oblasti a rozvíjet know-how, aby zajistilo optimální využití informačního systému.

Oddělení Backoffice zahrnuje recepci, sekretariát a také personalistiku.

8 Výsledky a diskuse

Sběr dat proběhl pomocí kvantitativní metodiky, prostřednictvím dotazníkového šetření. Pro vytvoření dotazníku a následný sběr dat byla využita platforma LimeSurvey. Otázky dotazníku se nacházejí v příloze této práce.

8.1 Dotazník

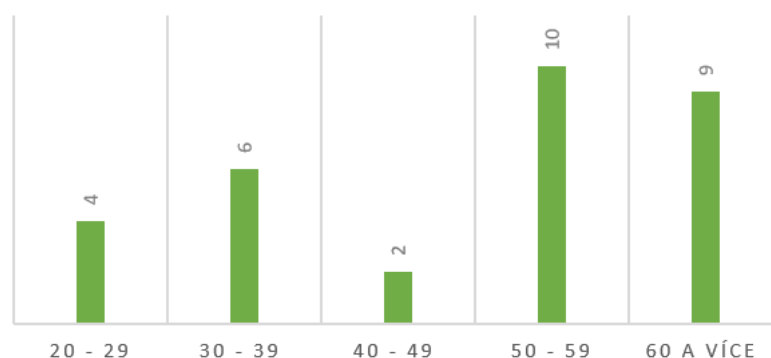
Dotazník se zabýval hodnocením komunikace týkajících se informací v procesu řízení. Respondenti byli informováni o účelu šetření a jeho autorovi.

První část obsahovala identifikační otázky, tedy ohledně osobních údajů jako je pohlaví, věk, vzdělání a oddělení, ve kterém působí ve společnosti T-SOFT. Druhá část se zaměřila na vztah respondentů k vybraným druhům komunikace, posouzení významu různých forem komunikace v prostředí podniku. Uvedené druhy komunikace respondenti hodnotili dle významu pro optimální podnikovou komunikaci na stupnici 1-10, kde 1 představovala nejnižší význam a 10 nejvyšší význam. Ve třetí části byly hodnoceny různé aspekty komunikace, jako je způsob získávání informací, předávání informací, její srozumitelnost a forma.

8.1.1 Identifikační otázky

Z dat vyplývá, že z celkového počtu 31 respondentů převažují ženy v počtu 18, která činí 58,06 %, zatímco muži (celkem 13) tvoří 41,94 %. Co se týče věkové struktury, je patrné, že nejvíce respondentů patří do věkové skupiny 50-59 let, což činí 32,26 %. Následuje věková skupina 60 let a více, která tvoří 29,03 %. Mladší generace ve věku 30-39 let a 20-29 let představují 19,35 % a 12,90 % respondentů. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou jsou respondenti ve věku 40-49 let, kteří tvoří pouze 6,45 % celkového vzorku.

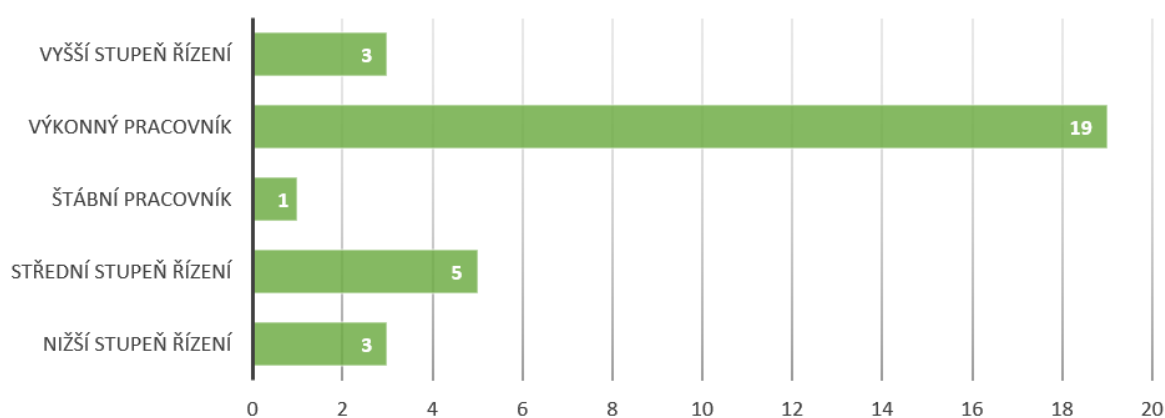
VĚK RESPONDENTŮ



Graf 1: Věk respondentů, Vlastní zpracování

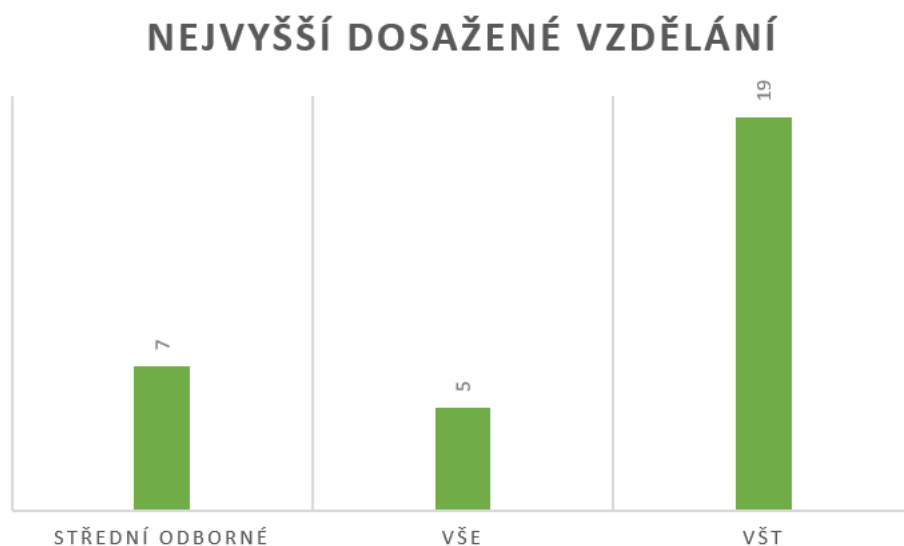
Následující graf představuje rozložení respondentů podle stupně řízení ve společnosti. Z dat vyplývá, že nejvíce respondentů, konkrétně 61,29 % (19 respondentů), zastává pozici výkonného pracovníka. Následuje střední stupeň řízení, který zastává 16,13 % (5) respondentů. Nižší stupeň řízení a vyšší stupeň řízení jsou relativně stejně zastoupeny, přičemž oba tyto stupně zastává 9,68 % (3) respondentů. Štábní pracovník představuje nejméně zastoupenou kategorii, s pouhými 3,23 % (1) respondentů. Tento údaj poskytuje vhled do hierarchické struktury organizace a umožňuje identifikovat dominantní pozice v rámci řídicího týmu společnosti.

ROZLOŽENÍ RESPONDENTŮ DLE ZASTÁVANÉHO STUPNĚ ŘÍZENÍ



Graf 2: Rozložení respondentů dle zastávaného stupně řízení, Vlastní zpracování

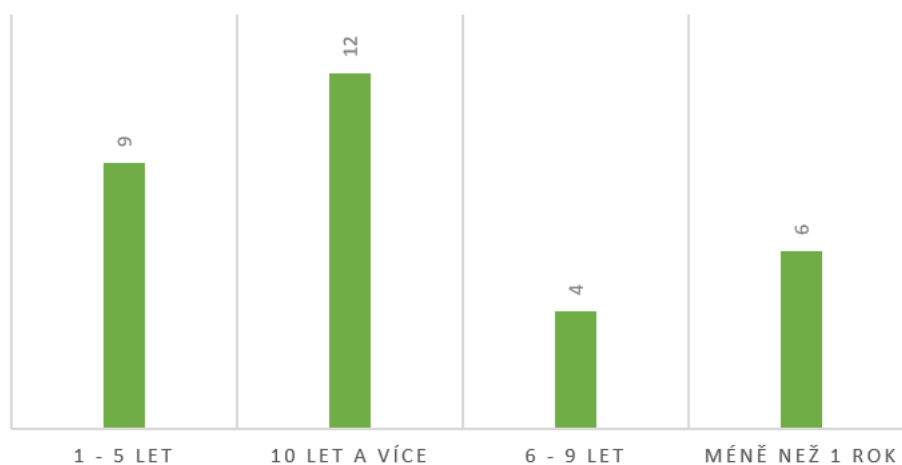
Graf níže prezentuje úroveň dosaženého vzdělání respondentů. Z výsledků je zřejmé, že nejčastěji uváděnou úrovní vzdělání je vysokoškolské technické vzdělání (VŠT), celkem 61,29 %, tedy 19 respondentů. Následuje střední odborné vzdělání, celkem 22,58 %, tj. 7 respondentů. Vysokoškolské ekonomické vzdělání (VŠE) má 16,13 %, celkem 5 respondentů, Střední všeobecné a vysokoškolské humanitní vzdělání jsou zastoupeny nulovým počtem respondentů.



Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání, Vlastní zpracování

Další údaj poskytuje důležitý pohled na loajalitu zaměstnanců v rámci společnosti. Z výsledků vyplývá, že téměř 40 % respondentů pracuje ve společnosti déle než 10 let, což naznačuje vysokou míru loajality. Tato skupina zaměstnanců může být považována za stabilní jádro pracovní síly, které disponuje celkovým pochopením firemní kultury a procesů. Naopak, zhruba třetina respondentů pracuje ve společnosti od 1 do 5 let, což může naznačovat relativní stabilitu. Skupina s pracovní délkou méně než 1 rok představuje asi pětinu respondentů, což může odrážet dynamiku pracovního trhu a možnou fluktuaci zaměstnanců. Celkově tyto údaje ukazují, že společnost si udržuje značnou míru kontinuity ve svém personálním obsazení, což může být klíčové pro udržení stability a efektivity pracovního prostředí.

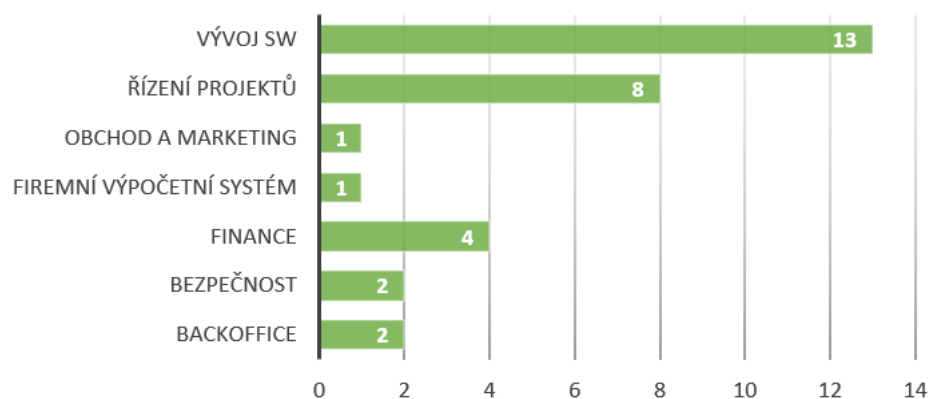
DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU



Graf 4: Délka pracovního poměru, Vlastní zpracování

Následující graf zobrazuje zařazení respondentů do jednotlivých oddělení ve společnosti. Z výsledků je patrné, že nejvíce respondentů, a to 41,94 % (13), pracuje v oddělení Vývoje softwaru. Následuje oddělení Řízení projektů s podílem 25,81 % (8) respondentů. Finance jsou zastoupeny 12,90 % (4) respondentů. Oddělení Bezpečnosti a BackOffice jsou zastoupeny stejným podílem, a to 6,45 % (2) respondentů. Obchod a marketing a Firemní výpočetní systém jsou nejméně zastoupenými odděleními, s pouze 3,23 % (1) respondentů v každé kategorii.

ZAŘAZENÍ RESPONDENTŮ DO JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ



Graf 5: Zařazení respondentů do jednotlivých oddělení, Vlastní zpracování

8.1.2 Pořadí důležitosti uvedených druhů komunikace

Postup v této části dotazníkového šetření zahrnuje hodnocení různých druhů komunikace podle jejich významu pro optimální podnikovou komunikaci na stupnici od 1 do 10, kde hodnota 1 znamená nejnižší význam a hodnota 10 nejvyšší význam. Respondenti přidělili hodnocení každému druhu komunikace podle důležitosti.

Tento postup byl důležitý pro identifikaci preferencí a priorit respondentů v oblasti komunikace v pracovním prostředí. Hodnocení umožnilo získat ucelený obraz o tom, které formy komunikace jsou považovány za klíčové pro úspěšnou a efektivní komunikaci v rámci organizace. Následné analýzy těchto dat umožnili identifikovat silné a slabé stránky v komunikačních procesech a navrhnout opatření k jejich zlepšení.

Respondenti hodnotili níže uvedené druhy komunikace:

- 1) Formální stránka komunikace
- 2) Neformální stránka komunikace
- 3) Včasnost komunikace
- 4) Racionálnost komunikace
- 5) Emotivnost komunikace
- 6) Srozumitelnost komunikace
- 7) Kolektivní komunikace
- 8) Individuální komunikace
- 9) Osobní forma komunikace
- 10) Elektronická komunikace
- 11) Telefonická komunikace
- 12) Dvousměrná (více směrná) komunikace

Výsledky tohoto šetření odhalily zajímavé náhledy na komunikační preference a prioritizaci určitých komunikačních aspektů nad ostatními, což vede k lepšímu porozumění tomu, jaké faktory jsou považovány za nejdůležitější v kontextu podnikové komunikace.

Detailní seřazení různých druhů komunikace od těch nejvýznamnějších až po méně prioritní, jak byly identifikovány respondenty dotazníkového šetření:

1. **Srozumitelnost komunikace** – Nejdůležitější, s nejvyšším podílem respondentů (51,61 %) hodnotících tuto formu hodnotou 10.
2. **Včasnost komunikace** – Velmi důležitá, s více než polovinou respondentů (51,61 %) hodnotících tuto formu jako extrémně důležitou.
3. **Individuální komunikace** – Důležitá, s 35,48 % respondentů hodnotících tuto formu hodnotou 10.
4. **Osobní forma komunikace** – Klíčová, s 32,26 % respondentů hodnotících tuto formu hodnotou 10.
5. **Racionálnost komunikace** – Zásadní, s 38,71 % respondentů hodnotících tuto formu jako extrémně důležitou.
6. **Elektronická komunikace** – Významná, s 70,97 % respondentů udělujících hodnotu 8 až 10.
7. **Dvousměrná (více směrná) komunikace** – Důležitá, s 25,81 % respondentů hodnotících tuto formu hodnotou 8 a 10.
8. **Telefonická komunikace** – Významná role, s 22,58 % respondentů udělujících hodnotu 8.
9. **Neformální stránka komunikace** – Střední až vysoký význam, s 22,58 % respondentů hodnotících tuto formu hodnotou 8.
10. **Formální stránka komunikace** – Poměrně důležitá, s 19,35 % respondentů hodnotících tuto formu hodnotami 7 a 8.

Níže jsou předloženy konkrétní výsledky:

Formální stránka komunikace

První otázka byla zaměřena na hodnocení významu formální stránky komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace.

Z výsledků vyplývá, že nejčastěji uváděnými hodnotami byly 7 a 8, přičemž obě hodnoty zaznamenaly stejný počet respondentů (19,35 %). To naznačuje, že většina respondentů považuje formální stránku komunikace za poměrně důležitou pro dosažení

optimální podnikové komunikace. Dále, hodnoty 5, 6, 9 a 10 byly také poměrně časté, přičemž každá z těchto hodnot měla podíl 9,68 % respondentů, což indikuje, že existuje rozmanitost názorů ohledně významu formální komunikace, ale většina respondentů ji stále považuje za relevantní.

Naopak, hodnoty 1, 2, 3 a 4 byly méně časté nebo vůbec nebyly zastoupeny. To znamená, že pouze malé procento respondentů, méně než 10 %, považuje formální stránku komunikace za nevýznamnou pro dosažení optimální podnikové komunikace.

Celkově lze tedy říci, že podle tohoto průzkumu většina respondentů přisuzuje formální komunikaci střední až vysoký význam při dosahování optimální podnikové komunikace.

Neformální stránka komunikace

Z výsledků je patrné, že nejčastěji uváděnou hodnotou pro neformální stránku komunikace byla hodnota 8, kterou zvolilo 22,58 % respondentů. To znamená, že více než pětina respondentů považuje neformální komunikaci za poměrně významnou pro dosažení optimální podnikové komunikace. Dále, hodnoty 5, 9 a 10 byly také poměrně časté, přičemž každá z těchto hodnot měla podíl mezi 16,13 % a 19,35 % respondentů. To celkem představuje 51,61 % respondentů, kteří považují neformální komunikaci za důležitou nebo velmi důležitou.

Naopak, nejnižší hodnotou byla hodnota 1, kterou zvolilo pouze 3,23 % respondentů. To znamená, že jen velmi malé procento respondentů považuje neformální komunikaci za nevýznamnou pro dosažení optimální podnikové komunikace.

Většina respondentů (51,61 %) přisuzuje neformální komunikaci střední až vysoký význam při dosahování optimální podnikové komunikace.

Včasnost komunikace

Nejčastěji uváděnou hodnotou pro včasnost komunikace byla hodnota 10, kterou zvolilo výrazně největší množství respondentů, a to 51,61 %. To značí, že více než polovina respondentů považuje včasnost komunikace za extrémně důležitou pro dosažení optimální podnikové komunikace. Dále, hodnoty 8 a 9 byly také poměrně časté, přičemž každá z těchto hodnot měla podíl 12,90 % a 19,35 % respondentů. To celkem představuje 32,25 % respondentů, kteří považují včasnost komunikace za důležitou nebo velmi důležitou.

Naopak, nejméně zastoupeny byly hodnoty 4, 5 a 7, které byly zvoleny pouze jednou či třikrát. To znamená, že pouze malé procento respondentů považuje včasnost komunikace za méně důležitou.

Lze tedy konstatovat, že většina respondentů (83,87 %) přisuzuje včasnosti komunikace vysoký až extrémně vysoký význam při dosahování optimální podnikové komunikace.

Racionálnost komunikace

Pro racionálnost komunikace byla nejčastěji uváděnou hodnotou hodnota 10, kterou zvolilo výrazně největší množství respondentů, a to 38,71 %. To naznačuje, že většina respondentů považuje racionálnost komunikace za extrémně důležitou pro dosažení optimální podnikové komunikace. Dále, hodnoty 8 a 9 byly také poměrně časté, přičemž každá z těchto hodnot měla podíl 16,13 % a 22,58 % respondentů. To celkem představuje 38,71 % respondentů, kteří považují racionálnost komunikace za důležitou nebo velmi důležitou.

Naopak, hodnoty 5, 6 a 7 byly méně časté, přičemž každá z těchto hodnot měla podíl mezi 3,23 % a 12,90 % respondentů. To znamená, že menší část respondentů považuje racionálnost komunikace za méně důležitou.

Většina respondentů (61,29 %) přisuzuje racionálnosti komunikace vysoký až extrémně vysoký význam při dosahování optimální podnikové komunikace.

Emotivnost komunikace

Z výsledků je patrné, že nejvyšší podíl respondentů, konkrétně 22,58 %, udělil hodnotě 8, což znamená, že tito respondenti považují emotivnost v komunikaci za velmi důležitou. Dále, hodnoty 6 a 9 zaznamenaly podobnou významnost s 16,13 % a 6,45 % respondentů.

Naopak, hodnoty 1, 2, 3 a 7 byly zvoleny nejméně často, což naznačuje, že respondenti považují emotivnost v komunikaci za méně významnou.

Většina respondentů (61,29 %) přisuzuje určitou míru důležitosti emotivnosti v komunikaci, přičemž hodnoty na stupnici od 5 do 10 byly výrazně častěji udělovány než hodnoty od 1 do 4.

Srozumitelnost komunikace

Nejvyšší podíl respondentů, konkrétně 51,61 %, zvolil hodnotu 10, což naznačuje, že respondenti považují srozumitelnost komunikace za velmi důležitou. Dále byly zvoleny hodnoty 8 a 9 s 12,90 % a 19,35 % respondentů.

Naopak, hodnoty 3, 4, 5 a 6 byly zvoleny nejméně často. Nula respondentů hodnotilo významem 1, 2 a 6.

Celkově lze tedy říci, že velká část respondentů (83,87 %) přisuzuje vysoký význam srozumitelnosti komunikace. Ukazuje to na silnou prioritizaci srozumitelnosti v podnikové komunikaci.

Kolektivní komunikace

Výsledky ukazují, že 22,58 % respondentů, udělilo hodnotu 10, což naznačuje, že kolektivní komunikace je považována za velmi důležitou. Dále, hodnoty 6, 8 a 9 byly také poměrně časté, s podílem 16,13 %, 19,35 % a 16,13 % respondentů, což stále ukazuje na to, že je kolektivní komunikace považována za důležitou, avšak o něco méně významně, než aby jí byla přiřazena hodnota 10.

Naopak, hodnoty 1, 2, 3 a 4 byly zvoleny nejméně často. Určitou míru důležitosti kolektivní komunikaci přisuzuje tedy celkem 58,06 % respondentů.

Individuální komunikace

Individuální komunikace má pro respondenty vysoký význam. Nejvyšší podíl respondentů, až 35,48 %, zvolil hodnotu 10, což naznačuje, že respondenti považují individuální komunikaci za extrémně důležitou. Dále, hodnoty 9 a 8 byly také vysoce hodnoceny, s podílem 25,81 % a 16,13 % respondentů.

Naopak, hodnoty 4, 5 a 6 byly zvoleny méně často. Pouze malý podíl respondentů přiřadil těmto hodnotám vyšší důležitost, což naznačuje, že tito respondenti považují individuální komunikaci za méně významnou.

Celkem 24 respondentů z 31 (77,42 %) přisuzuje individuální komunikaci vysoký až extrémně vysoký význam při dosahování optimální podnikové komunikace. Ukazuje to tak na silnou prioritizaci individuální komunikace v podnikovém prostředí.

Osobní forma komunikace

Výsledky ukazují, že osobní forma komunikace, která se odehrává při osobním setkání "face to face", má pro většinu respondentů velký až extrémní význam. Nejvíce respondentů, až 32,26 %, udělilo hodnotu 10, což naznačuje, že považují osobní formu komunikace za klíčovou. Dále, hodnoty 8 a 9 byly také často zvoleny, s podílem 19,35 % a 12,90 % respondentů.

Naopak, hodnoty 3 až 7 byly méně často vybrány, což naznačuje, že pro malou část respondentů osobní forma komunikace není tak zásadní.

Celkově lze říci, že většina respondentů (64,52 %) bere osobní formu komunikace jako klíčovou, což ukazuje, že osobní komunikace je ve firemním prostředí považována za důležitou.

Elektronická komunikace

Hodnocení ukazuje, že elektronická forma komunikace hraje také významnou roli. Nejvíce respondentů, až 25,21 %, zvolilo hodnotu 8 a hodnotu 10 (22,58 %), což ukazuje na to, že respondenti považují elektronickou komunikaci za důležitou. Dále hodnota 9 také získala 22,58 % respondentů, což potvrzuje význam, který elektronické komunikaci přiřkládají.

Hodnoty 5 a 7 měly zastoupení s 16,13 % a 12,90 % respondentů, což naznačuje, že tyto formy komunikace jsou vnímány jako relevantní.

Naopak, hodnoty 1 až 4 byly zvoleny nulovým počtem respondentů. Toto naznačuje, že tito respondenti nepovažují elektronickou formu komunikace za příliš důležitou pro dosažení optimální podnikové komunikace.

Většina respondentů (70,97 %) přiřkládá elektronické formě komunikace vysoký až extrémní význam při dosahování efektivní podnikové komunikace. Hodnoty od 8 do 10 byly nejčastěji vybrány, což naznačuje důležitost elektronické komunikace v rámci firemního prostředí.

Telefonická komunikace

Telefonická forma komunikace také hraje významnou roli. Nejvyšší podíl (22,58 %), bylo uděleno hodnotě 8. Dále, hodnoty 5 a 9 s 19,35 % a 16,13 % respondentů, což potvrzuje význam, který telefonické komunikaci přiřkládají.

Hodnoty 6 a 7 získaly obě 9,68 % respondentů, což naznačuje, že tato forma komunikace je jimi vnímána jako relevantní, avšak ne příliš.

Naopak, hodnoty 1 a 2 byly zvoleny nulovým počtem respondentů. Toto naznačuje, že nikdo nepovažuje telefonickou formu komunikace za nedůležitou.

Hodnoty od 5 do 10 byly nejčastěji vybrány, což naznačuje, že telefonické komunikaci se ve firemním prostředí přikládá vysoký až extrémní význam.

Dvousměrná (více směrná) komunikace

Otázka se zaměřovala na hodnocení dvousměrné a více směrné komunikace, která zahrnuje sestupnou a vzestupnou vertikální komunikaci (vedení – podřízení) a horizontální komunikaci (spolupracovníci na stejné úrovni).

Z výsledků vyplývá, že dvou a více směrná komunikace je důležitá. Nejvíce respondentů, až 25,81 %, zvolilo hodnotu 8 a 10, což svědčí o tom, že tato forma komunikace je pro ně zásadní. Dále hodnoty 5, 6 a 7 byly zvoleny nejčastěji, a to 9,68 %, 12,90 % a 16,13 % respondenty, což naznačuje význam, který přikládají této formě komunikace. Naopak, hodnoty 1 až 4 nebyly vybrány žádnými respondenty. To ukazuje, že všichni respondenti považují dvou a více směrnou komunikaci za alespoň průměrně důležitou.

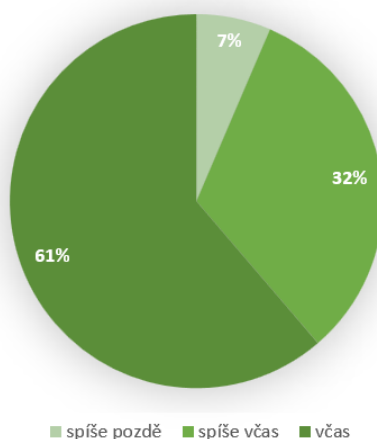
Podle odpovědí respondentů lze usoudit, že nejdůležitější formou komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace je **osobní forma komunikace**, která se odehrává při osobním setkání "face to face". Tuto formu komunikace nejčastěji ohodnotili respondenti hodnotou 10 (32,26 %), což značí, že ji považují za klíčovou. **Elektronická komunikace** také hraje důležitou roli, neboť celkem 70,97 % respondentů udělilo hodnotu 8 až 10. Naopak, **formální stránka komunikace** nebyla tak často hodnocena vysokou významností, což naznačuje, že v očích respondentů není tak klíčová jako ostatní formy komunikace.

8.1.3 Sledování komunikace v podniku

Závažné a velmi závažné urgentní informace

V první otázce této části se dotazovalo respondentů na časové hledisko při získávání závažných a velmi závažných **urgentních** informací od svých vedoucích. Konkrétně se tato otázka zaměřovala na včasnost doručení těchto klíčových informací, které mohou mít vliv na řízení pracovních situací a efektivitu práce.

Kdy získáváte od Vašeho vedoucího závažné a velmi závažné urgentní informace?



Graf 6: Časové hledisko získávání závažných a velmi závažných urgentních informací, Vlastní zpracování

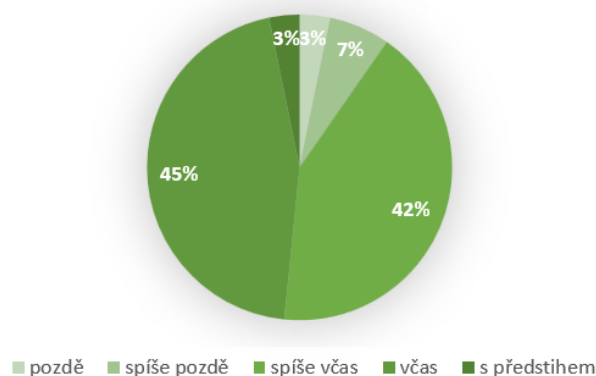
Z výsledků vyplývá, že většina respondentů (61,29 %) uvádí, že získávají závažné a velmi závažné urgentní informace od svých vedoucích včas. Dalších 32,26 % respondentů uvádí, že informace získávají spíše včas. To naznačuje, že většina pracovníků má dostatek času k reakci na důležité informace a řízení pracovních procesů. Pouze menší část respondentů uvedla, že získávají tyto informace spíše pozdě. Tento podíl je relativně nízký, což naznačuje, že zpoždění v doručování klíčových informací není rozšířeným problémem v pracovním prostředí respondentů.

Celkově lze tedy říci, že podle výsledků průzkumu většina respondentů považuje včasnost komunikace ze strany svých vedoucích za uspokojivou.

Závažné a velmi závažné informace

Ve druhé otázce se dotazovalo respondentů na časové hledisko při získávání závažných a velmi závažných informací od svých vedoucích.

Kdy získáváte od Vašeho vedoucího závažné a velmi závažné informace?



Graf 7: Časové hledisko získávání závažných a velmi závažných informací, Vlastní zpracování

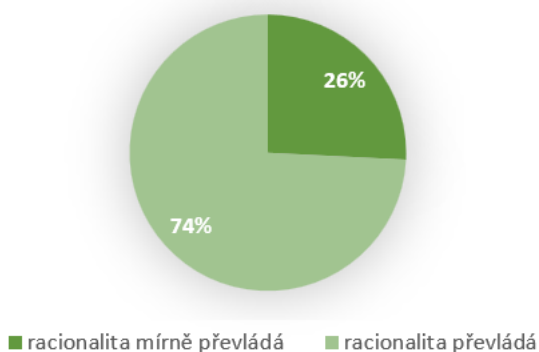
Z výsledků vyplývá, že většina respondentů (45,16 %) uvádí, že získávají závažné a velmi závažné informace od svých vedoucích včas. Dalších 41,94 % respondentů uvádí, že informace získávají spíše včas. Pouze menší část respondentů (9,68 %) uvedla, že získávají tyto informace spíše pozdě nebo pozdě. Tento podíl je relativně nízký, což opět naznačuje, že zpoždění v doručování klíčových informací není rozšířeným problémem v pracovním prostředí respondentů.

Podle výsledků průzkumu většina respondentů považuje včasnost komunikace ze strany svých vedoucích za uspokojivou.

Racionalita/Emotivnost

Při komunikaci závažných a velmi závažných informací mezi respondenty a jejich vedoucími převažuje racionální rovina komunikace. Z výsledků vyplývá, že 74,19 % respondentů uvádí, že při této komunikaci převládá racionální aspekt. Dalších 25,81 % uvádí, že racionální rovina mírně převažuje.

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



Graf 8: Komunikační rovina Racionalita/Emotivnost, Vlastní zpracování

Opačně než v předchozím případě, žádný respondent neuvádí, že by při této komunikaci převažovala emotivní rovina nebo že by pouze emoce byly významnou součástí komunikace.

Z toho lze vyvodit, že při předávání závažných a velmi závažných informací mezi respondenty a jejich vedoucími hrají klíčovou roli racionální úvahy a argumentace, což může napomoci k objektivnímu posouzení situace a efektivnímu řešení problémů.

Srozumitelnost

Většina respondentů (67,74 %) uvádí, že jejich vedoucí komunikuje závažné a velmi závažné informace srozumitelně. Dalších 12,90 % respondentů hodnotí komunikaci svých vedoucích jako zcela srozumitelnou.

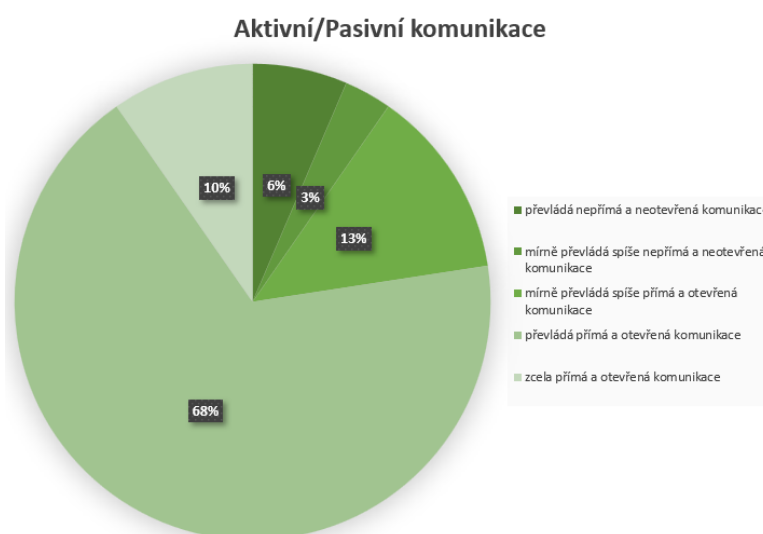
Menší část respondentů (19,35 %) vnímá komunikaci svých vedoucích jako spíše srozumitelnou. Naopak, pouze 6,45 % respondentů uvádí, že komunikace je spíše nesrozumitelná.

Z toho lze usoudit, že většina respondentů považuje komunikaci závažných a velmi závažných informací od svých vedoucích za srozumitelnou, což je klíčové pro správné porozumění a reakci na důležité informace v pracovním prostředí.

Aktivní/Pasivní komunikace

Většina respondentů (67,74 %) uvádí, že jejich nejbližší nadřízený používá přímou a otevřenou komunikaci při sdělování závažných a velmi závažných informací.

Dalších 9,68 % respondentů hodnotí komunikaci svých nadřízených jako zcela přímou a otevřenou.



Graf 9: Aktivní/Pasivní komunikace, Vlastní zpracování

Menší část respondentů (12,90 %) pozoruje, že převažuje spíše přímá a otevřená komunikace, a 3,23 % respondentů uvádí, že komunikace je mírně přímá a otevřená. Jen malá část respondentů (9,68 %) vnímá, že převládá nepřímá a neotevřená komunikace při sdělování závažných a velmi závažných informací jejich nadřízenými.

Z toho lze usoudit, že většina respondentů vnímá, že jejich nejbližší nadřízení používají přímou a otevřenou komunikaci při sdělování důležitých informací, což může přispět k lepšímu porozumění a efektivní reakci na tyto informace v pracovním prostředí.

Asertivní/Manipulativní, agresivní komunikace

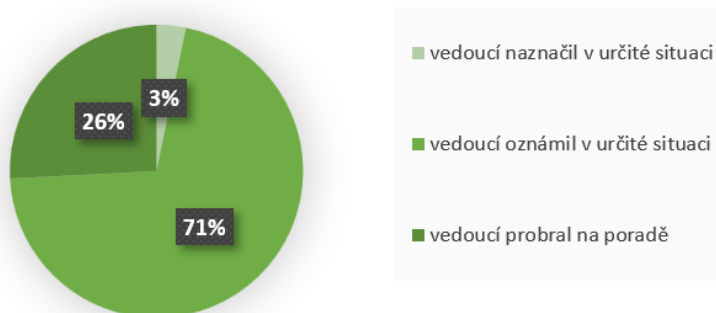
Na základě odpovědí respondentů lze vidět, že jejich vedoucí komunikuje různými způsoby při zjišťování závažných a velmi závažných problémů. Většina respondentů uvádí, že při této komunikaci se s nimi jedná s úctou k nim jako partnerům. Tato odpověď byla zastoupena 45,16 % respondentů. Další část respondentů, konkrétně 38,71 %, také uvádí, že převládá úcta k nim jako partnerům v této komunikaci.

Pouze malý počet respondentů (6,45 %) zaznamenal, že převládá neúcta k nim jako partnerům v této komunikaci. Celkově to naznačuje, že většina vedoucích komunikuje se svými podřízenými s respektem k jejich postavení a přistupuje k nim s úctou během diskuse o závažných problémech.

Formální/Neformální stránka komunikace

Na základě odpovědí respondentů lze vidět, že získávají závažné a velmi závažné **urgentní** informace především od svého vedoucího prostřednictvím přímého oznámení v určité situaci. Tuto možnost uvádí 70,97 % respondentů. Dále 25,81 % respondentů uvádí, že tyto informace jsou probírány na pracovní poradě.

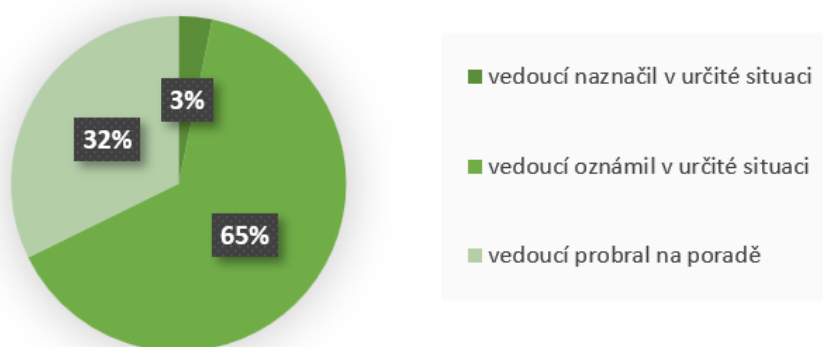
Formální/Neformální stránka komunikace - závažné a velmi závažné urgentní informace



Graf 10: Formální/Neformální stránka komunikace – urgentní informace, Vlastní zpracování

Pouze jediný respondent (3,23 %) uvádí, že informace byly naznačeny vedoucím v určité situaci. Ostatní možnosti, jako je to, že informaci sdělil kolega, nebo že jsou zaznamenány v zápisu z porady, nejsou podle respondentů tak časté. To naznačuje, že většina závažných informací je sdělována přímo od vedoucího, což může zajišťovat rychlost a jasnost komunikace v naléhavých situacích.

Formální/Neformální stránka komunikace - závažné a velmi závažné informace



Graf 11: Formální/Neformální stránka komunikace – závažné a velmi závažné informace, Vlastní zpracování

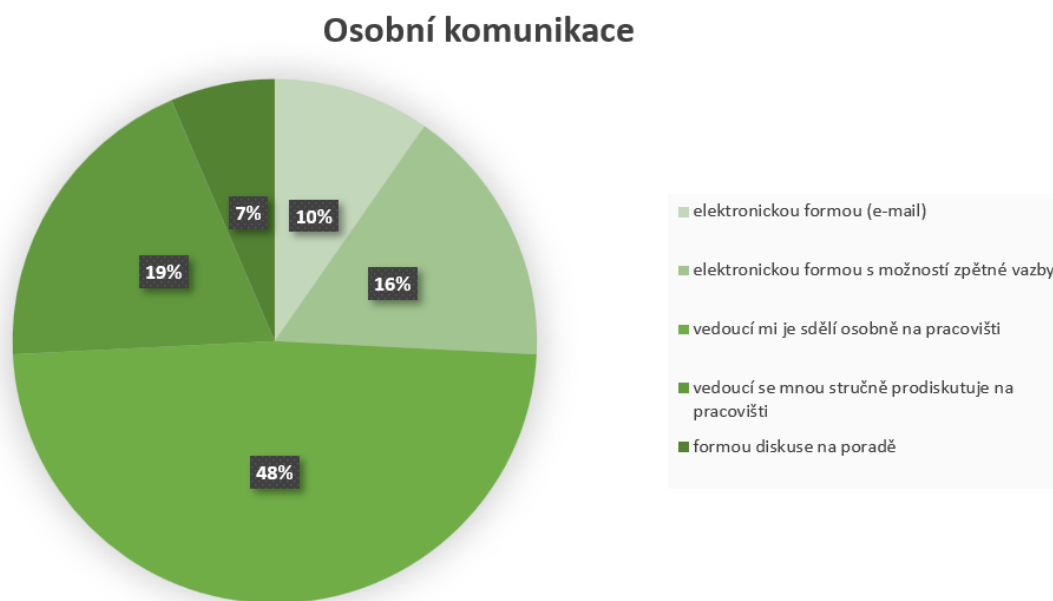
Lze konstatovat, že závažné a velmi závažné informace převážně získávají od svého vedoucího, který je oznámí v určité situaci. Tuto možnost uvádí 64,52 % respondentů. Dále 32,26 % respondentů uvádí, že tyto informace jsou probírány na pracovní poradě. Pouze jeden respondent (3,23 %) uvádí, že informace bývají naznačeny vedoucím v určité situaci. Ostatní možnosti, jako je to, že se informace říká, že ji sdělil kolega, nebo že jsou zaznamenány v zápisu z porady, nejsou podle respondentů tak časté. To naznačuje, že většina závažných a velmi závažných informací přichází přímo od vedoucího.

Kolektivní informace

Vedoucí většinou sděluje závažné a velmi závažné informace týkající se celého týmu buď přímo na pracovišti (25,81 %) nebo prostřednictvím diskuse s celým týmem na pracovní poradě (41,94 %). Někteří vedoucí upřednostňují formu diskuse s vybranými členy týmu na pracovišti (32,26 %). To naznačuje, že přímá a osobní komunikace s týmem je preferovaným způsobem, jak sdělovat závažné informace v pracovním prostředí.

Osobní komunikace

Většina respondentů (48,39 %) uvádí, že závažné a velmi závažné informace jim vedoucí sděluje osobně na pracovišti. To znamená, že vedoucí využívá přímou a osobní komunikaci k předání důležitých informací, což může poskytnout prostor pro okamžité dotazy a další diskusi ohledně dané záležitosti.



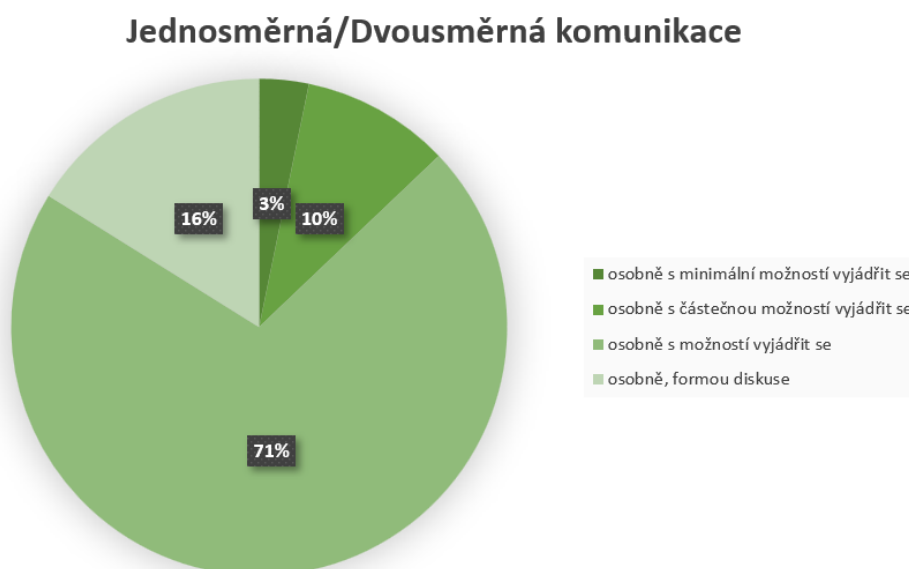
Graf 12: Osobní komunikace, Vlastní zpracování

Dále 19,35 % respondentů uvádí, že vedoucí se s nimi stručně prodiskutuje na pracovišti tváří v tvář (face-to-face). Tento způsob komunikace umožňuje rychlou výměnu informací a může být užitečný při potřebě okamžitého jednání. Menší část respondentů (16,13 %) získává závažné informace od vedoucího formou elektronické komunikace s možností poskytnutí zpětné vazby. Tento přístup umožňuje vedoucímu sdělit informace prostřednictvím e-mailu nebo jiné elektronické platformy a současně umožňuje zaměstnancům reagovat a poskytnout svůj názor.

Méně časté formy komunikace zahrnují diskusi na poradě tváří v tvář (6,45 %) a komunikaci prostřednictvím elektronické formy bez možnosti zpětné vazby (9,68 %). Tyto přístupy jsou méně používané, pravděpodobně z důvodu jejich omezené interaktivnosti nebo nemožnosti okamžité reakce a dotazů.

Jednosměrná/Dvousměrná komunikace

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů (70,97 %) uvádí, že závažné a velmi závažné informace od jejich nadřízeného jsou předávány osobně s možností vyjádření. To znamená, že zaměstnanci mají při předání informací možnost reagovat, klást otázky nebo vyjádřit svůj názor. Tento způsob komunikace umožňuje interaktivní dialog mezi zaměstnancem a nadřízeným, což může vést k lepšímu porozumění a řešení potenciálních otázek či obav.



Graf 13: Jednosměrná/Dvousměrná komunikace, Vlastní zpracování

Ostatní možnosti předání informací, jako je osobní formou diskuse (16,13 %), osobní s částečnou možností vyjádření se (9,68 %) nebo osobně s minimální možností vyjádření se (3,23 %), jsou méně časté. To může naznačovat, že přestože v některých situacích není možné plně interaktivní předání informací, zaměstnanci mají obvykle alespoň omezenou možnost reakce nebo dotazu.

Osobní/elektronická komunikace

Většina respondentů (80,65 %) uvádí, že vedoucí používá osobní komunikaci při sdělování závažných a velmi závažných informací přímo na pracovišti (face-to-face). Tento způsob komunikace umožňuje přímý kontakt mezi vedoucím a zaměstnancem a poskytuje prostor pro okamžité reakce, dotazy a další interakci.

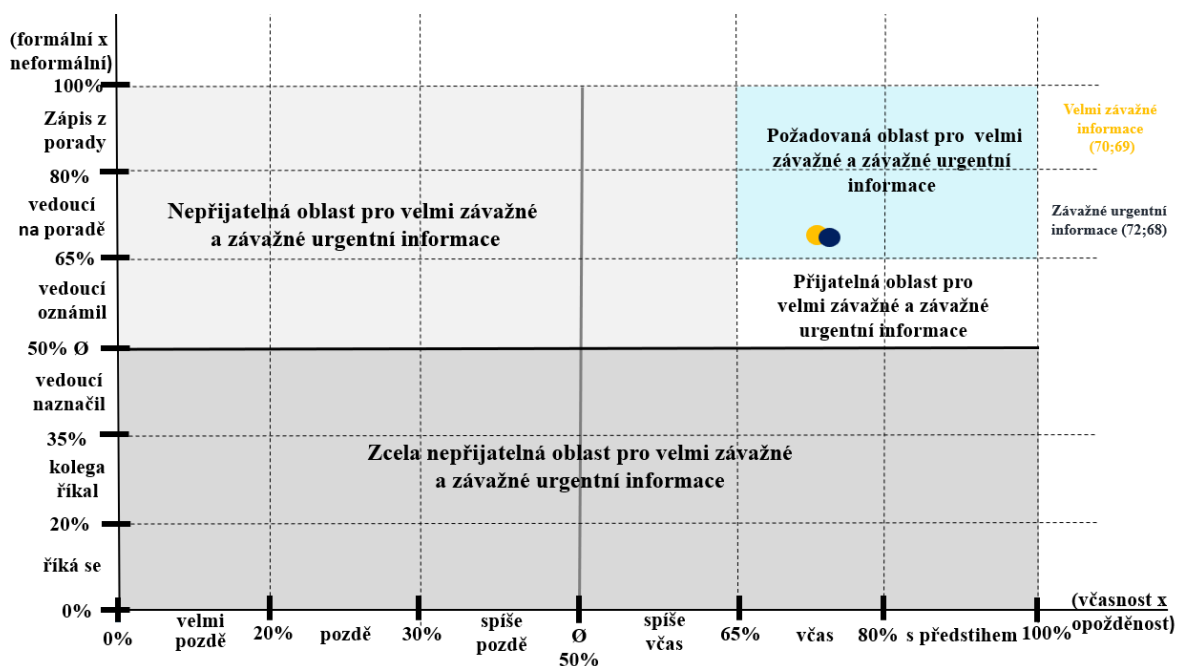
Menší část respondentů (9,68 %) uvádí telefonickou komunikaci jako způsob předávání závažných informací. Telefonická komunikace umožňuje rychlé doručení zprávy a přímý hlasový kontakt, ale nenabízí stejnou úroveň osobní interakce jako osobní setkání.

Elektronické formy komunikace, jako jsou e-maily s možností zpětné vazby (6,45 %), jsou méně užívané. Tento způsob komunikace může být užitečný pro zaslání dokumentace nebo dalších podrobností, ale nedovoluje okamžitou interakci a může vést ke zpožděním ve sdělení informací.

8.1.4 Výsledky hodnocení vytvořených kombinací

Formálnost x včasnost

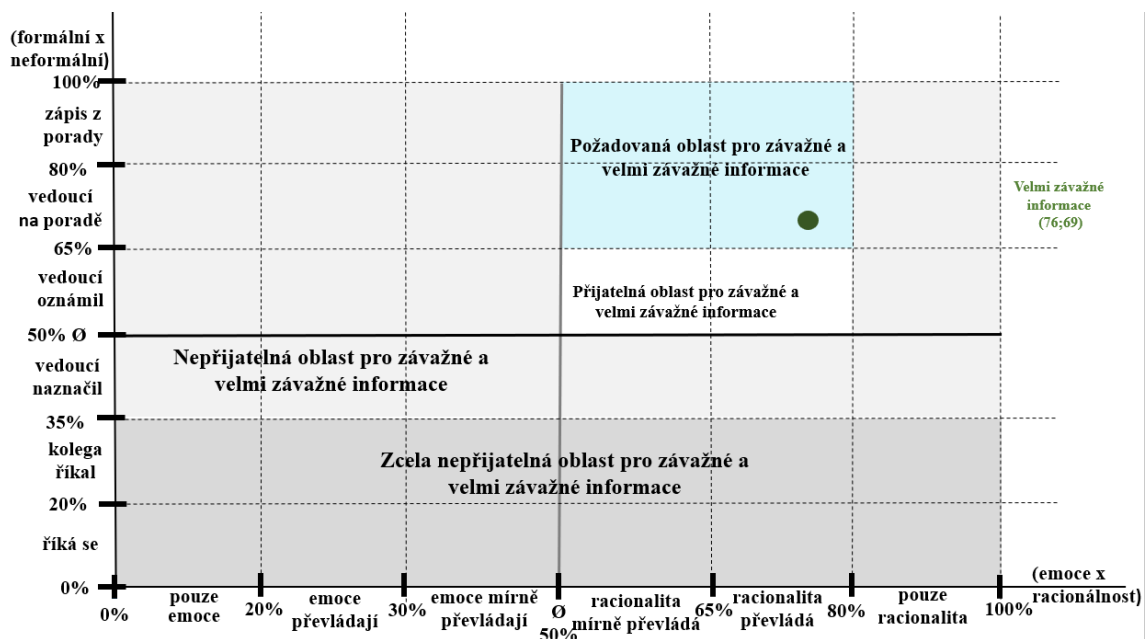
V rámci analyzované dvojrozměrné komunikace, která se zabývá parametry formálního a neformálního způsobu komunikace na jedné ose a časovou včasností versus opožděnou komunikací na druhé ose, byla pozorována přítomnost obou proměnných v požadované oblasti. Tato skutečnost umožňuje pozitivní hodnocení úrovně komunikace. Zjištěno bylo, že vedoucí zaměstnanci předávají závažné a urgentní informace včas, a to prostřednictvím formálních oznámení buď v určitých situacích nebo na poradách.



Obrázek 14: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a včasnosti, Vlastní zpracování

Formálnost x racionalita

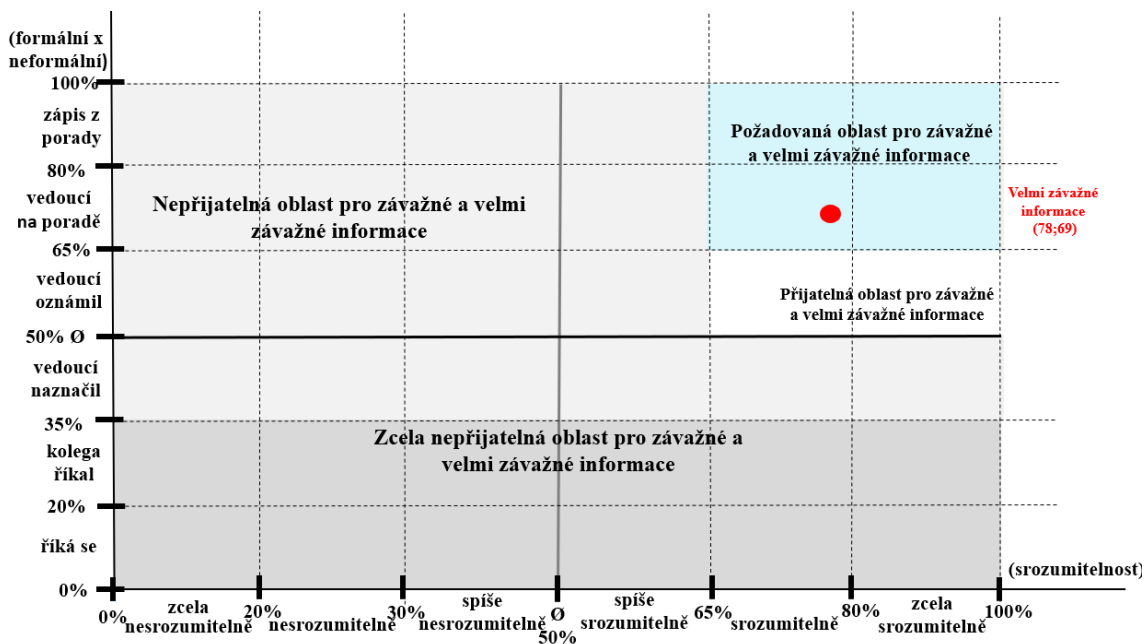
Na obrázku č. 15 je zobrazena analýza hodnocení kombinace formálního a neformálního přístupu ke komunikaci v kontrastu s vyjádřením emocionálního spektra a racionálnosti při sdělování závažných a velmi závažných informací. Výsledné hodnocení této kombinace bylo konstatováno jako pozitivní, neboť souřadnice odpovídají požadované oblasti. Toto vyhodnocení naznačuje, že informace jsou primárně předávány formou oznámení v určitých situacích nebo na poradách, a to s důrazem na racionální přístup.



Obrázek 15: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a emocionálnosti/racionálnosti, Vlastní zpracování

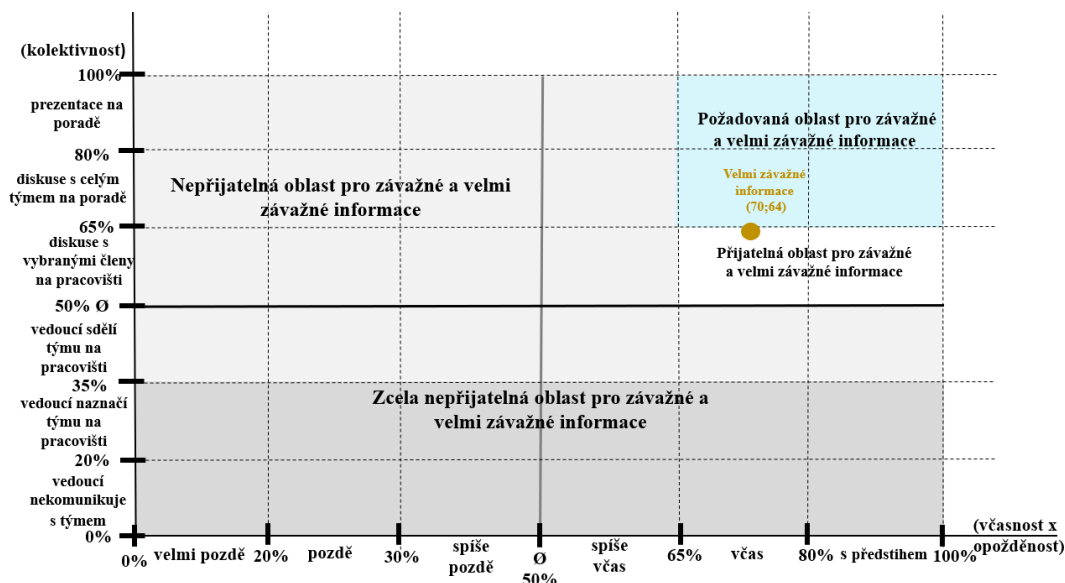
Formálnost x srozumitelnost

Dle obrázku č. 16, hodnoty vyjadřující úroveň formálnosti ve vztahu ke srozumitelnosti opět leží v požadované oblasti pro komunikaci týkající se závažných a velmi závažných informací. Tento výsledek naznačuje, že komunikace od nadřízených je často vnímána zaměstnanci jako strukturovaná a srozumitelná.



Obrázek 16: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a srozumitelnosti, Vlastní zpracování

Kolektivnost x včasnost

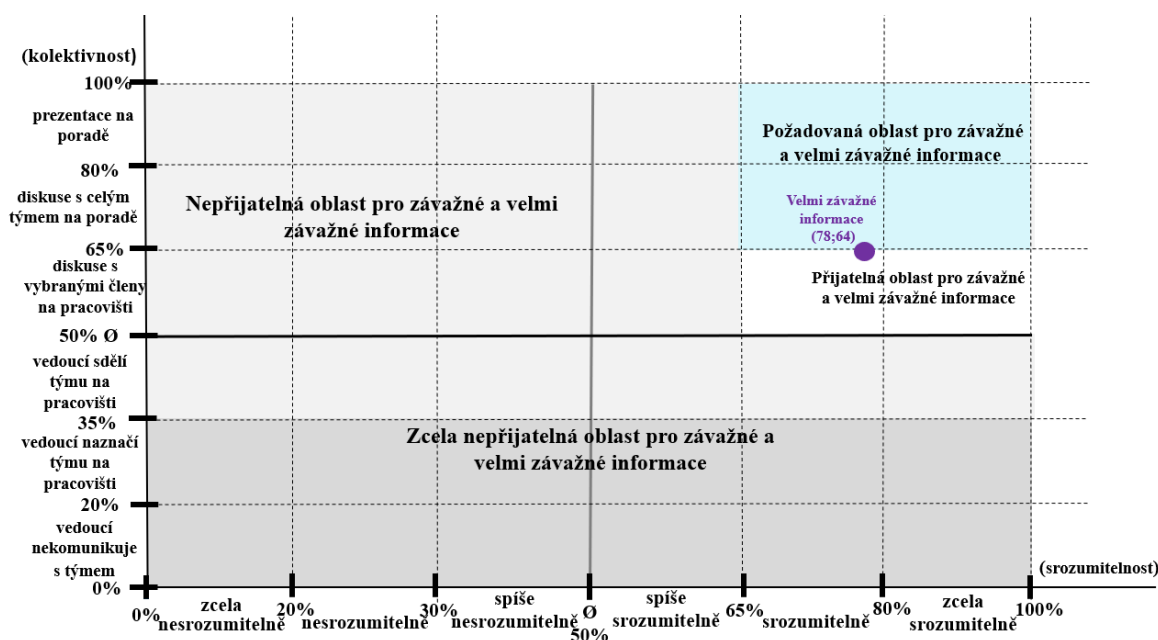


Obrázek 17: Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a včasnosti, Vlastní zpracování

S ohledem na to, že hodnota parametru kolektivnosti se nachází těsně pod hranicí požadované oblasti, lze identifikovat prostor pro zlepšení. Nejčastěji jsou informace předány vybraným členům týmu včas, což naznačuje, že zlepšení může být dosaženo rozšířením distribuce informací na celý tým současně. Doporučením pro zlepšení může být pravidelné organizování týmových meetingů.

Kolektivnost x srozumitelnost

Analýza komunikace týkající se celého týmu ukazuje, že zprávy jsou předávány srozumitelně. Nicméně hodnota parametru kolektivní komunikace se blíží hranici požadované oblasti s úrovní 64 % (viz obrázek č. 18), což značí, že komunikace často probíhá s vybranými členy týmu přímo na pracovišti. To naznačuje potenciál pro rozšíření dosahu komunikace na celý tým, což by mohlo vést k většímu zapojení a sdílení informací mezi všemi členy.

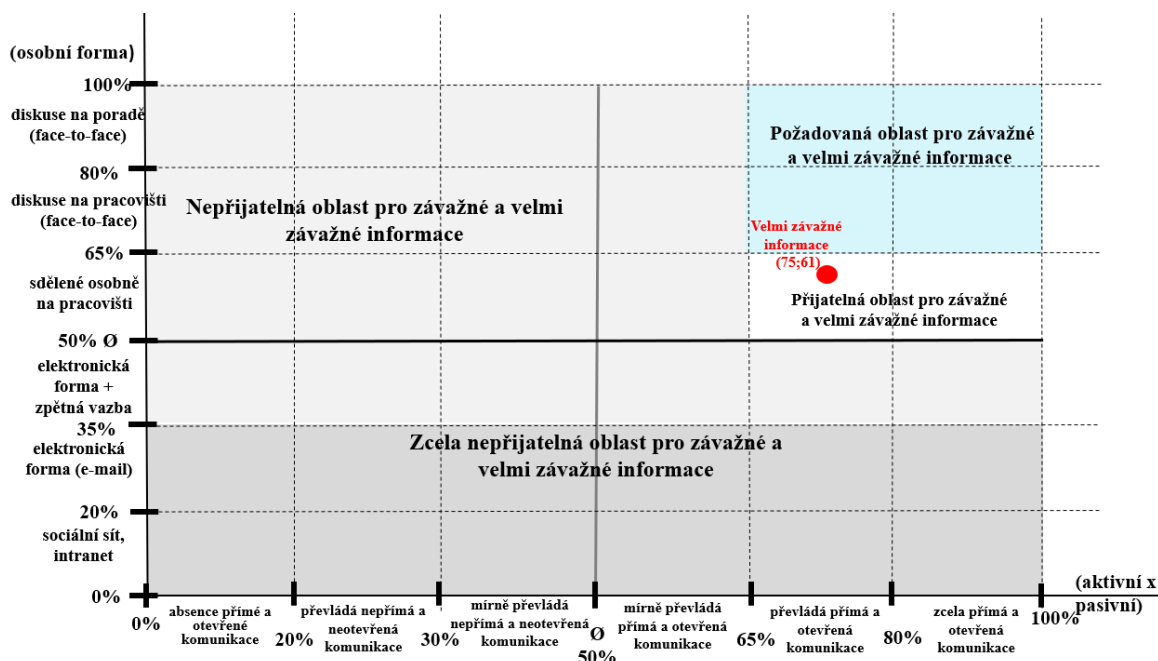


Obrázek 18: Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a srozumitelnosti, Vlastní zpracování

Osobní x aktivní/pasivní

Hodnota 75 na ose X, která reprezentuje aktivní a pasivní komunikaci, naznačuje, že převažuje forma přímé a otevřené komunikace. Tento výsledek implikuje, že při sdělování závažných a velmi závažných informací je uplatňován převážně přímý a otevřený přístup, což je obecně považováno za vhodné.

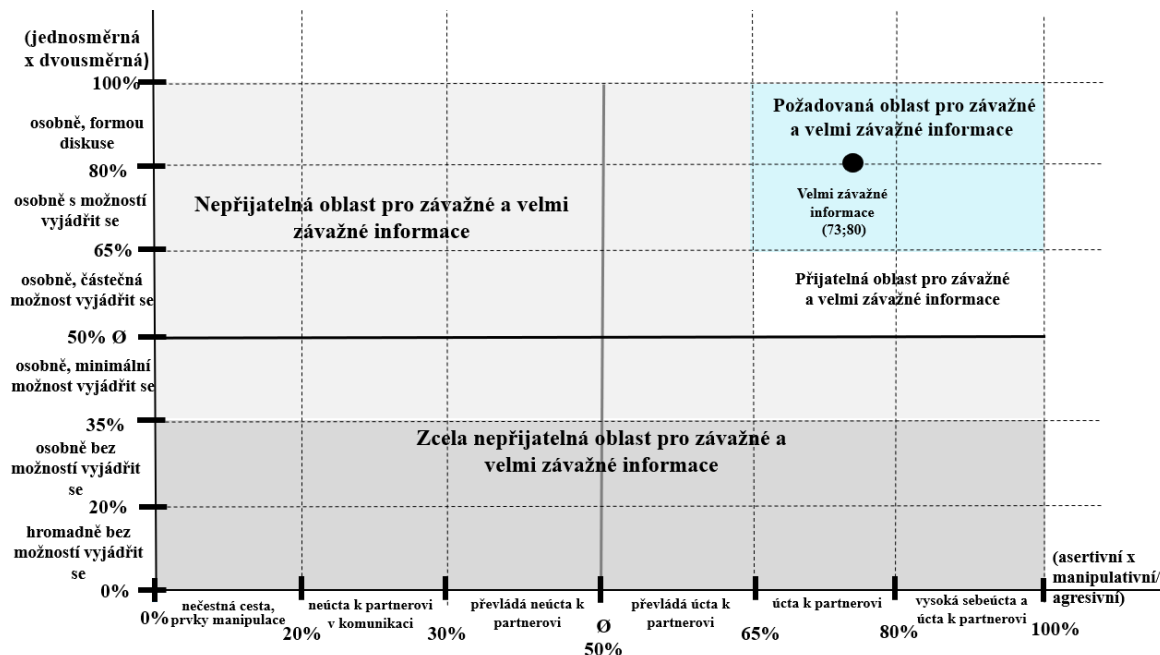
Na ose Y, kde je hodnota 61, což reflektuje osobní formu komunikace, se nachází v oblasti, která je považována za přijatelnou pro předávání informací na pracovišti. Tento výsledek naznačuje, že sdělení závažných a velmi závažných informací se nejčastěji uskutečňuje osobně v pracovním prostředí, což je z hlediska efektivity a vhodnosti preferovaný přístup. Avšak je zde prostor pro zlepšení, aby se hodnota ocitla v požadované oblasti.



Obrázek 19: Zjištěná úroveň osobní formy komunikace spolu s její aktivní či pasivní stránkou, Vlastní zpracování

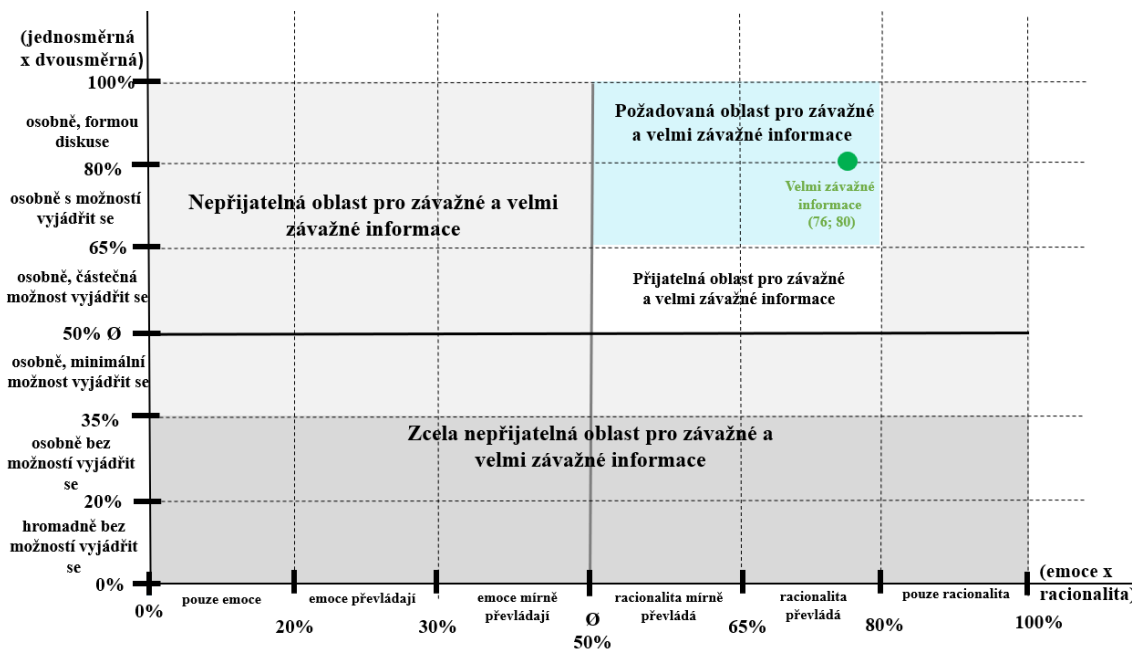
Jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní

Zaměstnanci hodnotí pozitivně komunikaci z pohledu možnosti osobně, formou diskuse za současně převládající úcty k partnerovi (viz. Obrázek č. 20). Souřadnice těchto parametrů jsou v požadované oblasti.



Obrázek 20: Zjištěná úroveň jednosměrné/dvousměrné komunikace z hlediska její asertivity/manipulace, Vlastní zpracování

Jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce

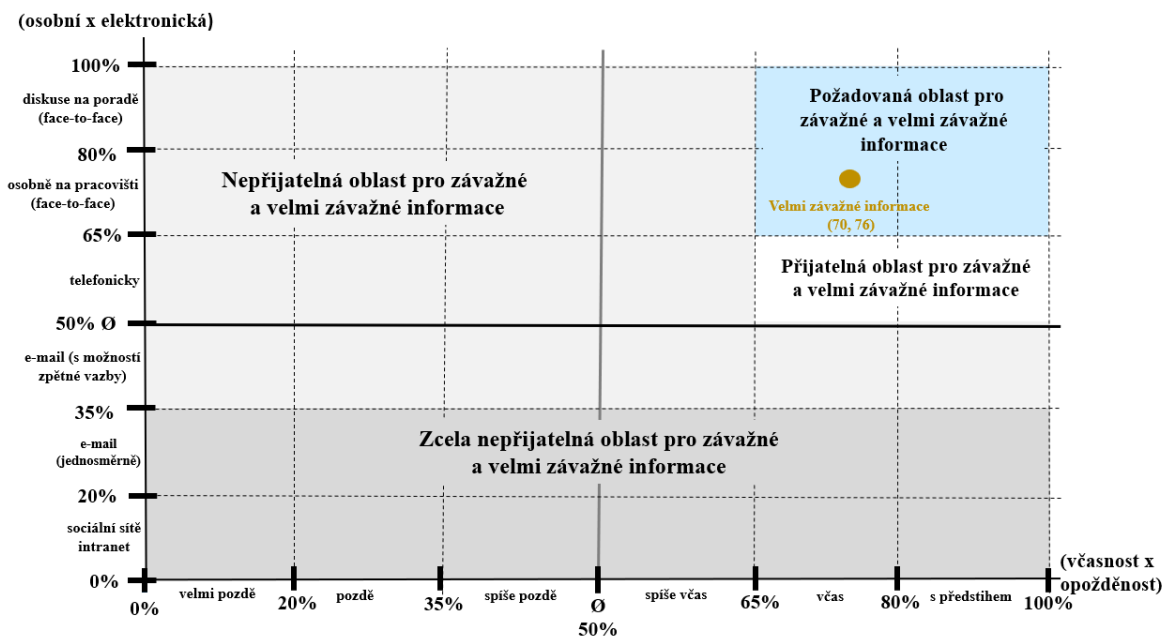


Obrázek 21: Zjištěná úroveň jednosměrné/dvousměrné komunikace z hlediska její emoční či racionální stránky, Vlastní zpracování

Nejčastěji se vyskytuje osobní komunikace formou diskuse a převládá zde racionalita. Zaměstnanci mají možnost poskytnout zpětnou vazbu, a to je pro efektivní nastavení komunikace nezbytné. Na obrázku č. 21 jsou dle umístění souřadnic (76;80) parametry umístěny v požadované oblasti.

Osobní/elektronická x včasnost

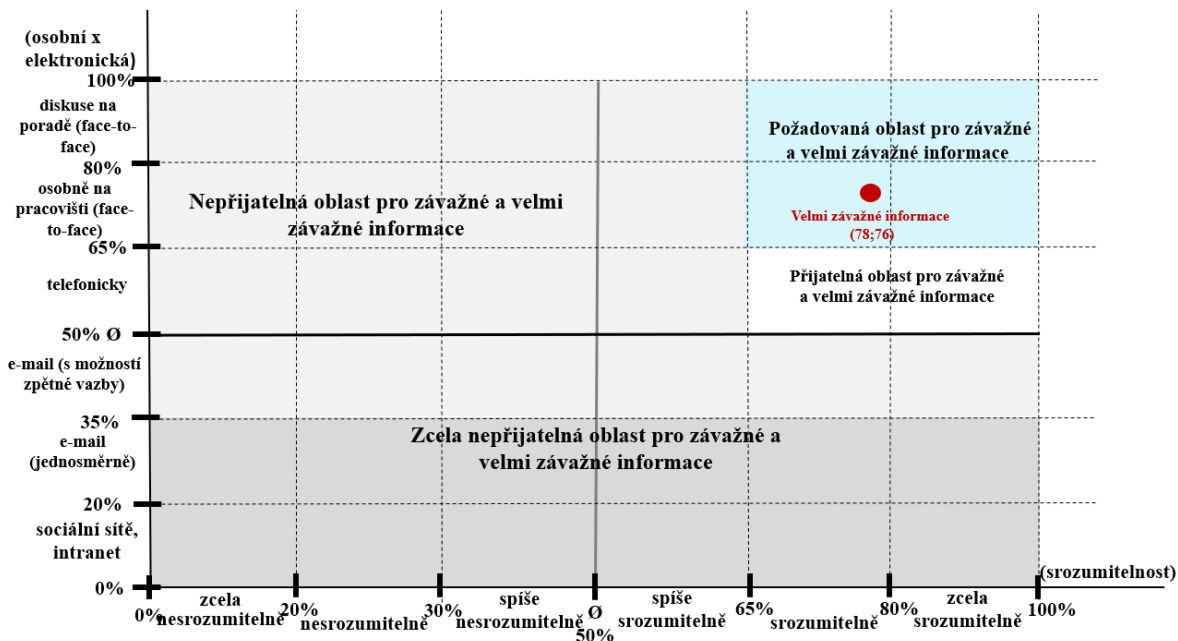
Komunikace vedoucích zaměstnanců s podřízenými probíhá nejčastěji osobně na pracovišti a z pohledu včasnosti předání informací dochází k jejich včasnému sdělení. Souřadnice těchto parametrů (70;76) jsou zobrazeny na obrázku č. 22 a pohybují se v oblasti, která je pro závažné a velmi závažné informace požadovaná.



Obrázek 22: Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její včasnosti, Vlastní zpracování

Osobní/elektronická x srozumitelnost

Na obrázku č. 23 je zobrazena kombinace osobní x elektronické formy komunikace vzhledem ke srozumitelnosti předaných informací. Souřadnice sledovaných parametrů (78;76) se pohybují v požadované oblasti.



Obrázek 23: Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její srozumitelnosti, Vlastní zpracování

9 Zhodnocení a doporučení

Analýza komunikačních procesů ve společnosti T-soft odhaluje několik pozitivních aspektů, které svědčí o kvalitě komunikace a spokojenosti zaměstnanců. Jedním z klíčových pozitivních prvků je aktivní angažovanost vedoucího managementu v komunikačních procesech.

Zjištění naznačují, že vedoucí efektivně sdělují závažné a velmi závažné informace, což přispívá k minimalizaci možných nedorozumění. Zaměstnanci jsou též aktivně zapojeni do dialogu, což svědčí o otevřené komunikační kultuře a možnosti sdílet své názory a připomínky. Tato interaktivní komunikace posiluje důvěru mezi vedením a zaměstnanci a vytváří prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí slyšeni a respektováni.

Na základě analýzy získaných dat lze konstatovat, že společnost T-soft má obecně solidní výkony v aspektu včasnosti komunikace, což je klíčové pro úspěšné řízení situací a minimalizaci rizik. Je doporučeno udržovat a zdokonalovat praxi včasné komunikace, aby se zajistilo rychlé a efektivní předávání informací.

Dalším pozitivním aspektem je srozumitelnost komunikace, která je klíčová pro efektivní sdílení informací. Zjištění naznačují, že většina zaměstnanců vnímá komunikaci jako jasnou a srozumitelnou, což napomáhá snížení možných nedorozumění a zlepšuje celkovou produktivitu práce.

Společnost T-soft rovněž projevuje snahu o osobní přístup k jednotlivým zaměstnancům, což vytváří prostředí důvěry a podpory. Vedoucí se často rozhodují pro osobní formu komunikace, což umožňuje zaměstnancům sdělovat své názory a připomínky přímo a v přátelském prostředí. Tato osobní interakce posiluje pracovní vztahy a podporuje týmovou spolupráci.

Vyhodnocení dále ukazuje, že formální způsoby komunikace jsou preferované a účinné, zejména prostřednictvím oznámení vedoucího v určité situaci nebo na poradě. Je vhodné, aby společnost T-soft nadále podporovala a rozvíjela tuto formální komunikační praxi.

Vedoucí se v komunikaci zaměřují na racionalitu, což je významné pro sdělování závažných informací. Je doporučeno udržovat objektivní a racionální přístup v komunikačních procesech, aby se minimalizovalo riziko záměn a nedorozumění.

Je patrné, že komunikace s celým týmem na poradě nebo diskuse s vybranými členy týmu na pracovišti jsou preferované formy kolektivní komunikace. Výsledky poukazují na preferenci osobní komunikace "face to face" a na význam včasného sdělování informací, což

naznačuje, že vedoucí by měli pokračovat ve využívání osobních setkání pro důležité komunikace a zároveň zajistit, aby byly informace předávány bez zbytečných zpoždění.

Navzdory vysokému ohodnocení osobní a elektronické komunikace byla zjištěna potřeba zvýšit kolektivní aspekt komunikace, aby se zlepšilo sdílení informací mezi všemi členy týmu. K tomuto může napomoci zvýšení frekvence týmových porad. Pravidelné setkávání celých týmů umožní lepší sdílení informací a zapojení všech členů do diskuze.

V rámci analýzy komunikačních procesů ve společnosti T-soft je zřejmé, že zaměstnanci projevují vysokou míru loajality a dlouhodobého profesionálního vztahu k organizaci. Tato loajalita se projevuje dlouhodobým zaměstnáním a aktivním zapojením do firemních aktivit. Mnozí zaměstnanci jsou ve společnosti mnoho let, což svědčí o příznivém pracovním prostředí a kvalitním vedení. Tato dlouhodobá pracovní příslušnost ukazuje na důvěru zaměstnanců ve firmu a přispívá k udržení stabilního pracovního kolektivu. Taková kontinuita má pozitivní vliv na komunikační procesy, neboť dlouhodobí zaměstnanci dobře znají firemní kulturu a jsou obeznámeni s interními procesy, což napomáhá efektivní komunikaci a spolupráci v rámci organizace.

Celkově lze konstatovat, že společnost T-soft projevuje vysokou úroveň péče o komunikaci a zaměstnanci jsou spokojeni s komunikačními procesy. Tato pozitivní zjištění mohou sloužit jako pevná základna pro další rozvoj a zdokonalení komunikačních strategií ve prospěch zaměstnanců i celé organizace. Vzhledem k vysoké úrovni komunikace lze doporučit jen drobné návrhy pro podpoření a udržení této úrovně. Jedním z klíčových návrhů je zavedení pravidelných setkání se zpětnou vazbou, která by umožnila vedoucím pracovníkům a zaměstnancům sdílet zpětnou vazbu v obou směrech. Tato setkání by mohla být cennou příležitostí k identifikaci potřebných oblastí zlepšení a také k ocenění úsilí a úspěchů týmů. Společnost by mohla investovat do školení zaměřeného na rozvoj komunikačních a interpersonálních dovedností. Školení by měla pokrývat oblasti jako aktivní naslouchání, efektivní vyjadřování a řešení konfliktů, čímž by se podpořilo lepší porozumění a spolupráce v rámci týmu.

10 Závěr

Hlavním záměrem této práce bylo zhodnotit úroveň komunikace vedoucích pracovníků směrem k podřízeným zaměstnancům v rámci společnosti T-SOFT.

V teoretické části byly představeny klíčové koncepty v oblasti komunikace, s důrazem na komunikaci v kontextu řízení. Dále byla prezentována metodologie použitá k vyhodnocení úrovně komunikace vedoucích pracovníků v organizaci.

V praktické části práce byla představena samotná společnost T-SOFT. Následně byly analyzovány výsledky dotazníkového šetření, včetně interpretace dat a grafického zpracování. Na základě zjištěných výsledků byla navržena možná opatření, která by vedla ke zlepšení efektivity komunikačních procesů v organizaci.

Hlavním výstupem práce je potvrzení, že otevřená a efektivní komunikace hraje klíčovou roli v procesu řízení a významně přispívá k dosahování organizačních cílů. Výzkum odhalil specifické výzvy spojené s komunikací v T-SOFT a.s., včetně potřeby zlepšení včasnosti a kolektivního aspektu komunikace.

Na základě těchto zjištění byla navržena doporučení zaměřená na zvýšení efektivity komunikace, jako je zavedení pravidelných týmových setkání se zpětnou vazbou či školení zaměřené na rozvoj komunikačních a interpersonálních dovedností.

11 Seznam použitých zdrojů

11.1 Bibliografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

DE VITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Grada, 2008, 420 s. ISBN: 807169 988-8.

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

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

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

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

KOLMAN, Luděk Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9

KÖPPLOVÁ Barbara, Jirák Jan. Masová média. Portál, 2015, 392 s. ISBN: 978-80-262-0743-6.

MIKULÁŠTÍK Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Grada, 2010, 368 s. ISBN: 80-247-0650-4

PLAMÍNEK, Jiří. Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět. Grada, 2012, 200 s. ISBN: 978-80-247-4484-1.

POLÁKOVÁ Eva. Komunikační, informační a marketingové kompetence. Ostrava: Ostravská Univerzita 2006

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-271-2841-9.

11.2 Internetové zdroje

BUSSINESSINFO.CZ Nepodceňujte interní komunikaci: Praktické rady nejen pro malé a střední podniky [online]. [cit. 2024-02-03].

Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nepodcenujte-interni-komunikaci-prakticke-rady-nejen-pro-male-a-stredni-podniky/>

EKONOM.CZ, Zuzana Šlapalová Čempelová. Jak nastavit efektivní vnitřní komunikaci. Ekonom.cz [online]. 2012 [cit. 2024-02-10].

Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-57645050-jak-nastavit-efektivni-vnitrofiremni-komunikaci>

FRIEDEL, Libor. Ústav práva a právní vědy: Komunikace – vybrané modely [online]. 2023 [cit. 2024-01-17].

Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2023/09/komunikace-vybrane-modely/>

HRUBOŠOVÁ, L. (2011). Komunikace pro praxi. [online]. [cit. 2024-02-28].

Dostupné z: <https://docplayer.cz/7967760-Komunikace-pro-praxi-lucie-hrubosova.html>

TSOFT.CZ. www.tsoft.cz [online]. 2017 [cit. 2024-03-05].

Dostupné z: <https://www.tsoft.cz/certifikaty/#onas>

12 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

12.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Verbální vs. neverbální komunikace, Zdroj: Allhoff 2008	17
Obrázek 2: Komunikační proces, zdroj: přednáška 9 vedení lidí	20
Obrázek 3: Model komunikace se zpětnou vazbou, J.H. Donelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancevich (1995)	23
Obrázek 4: Komunikace jako prostředek úpravy chování uvnitř firmy, Zdroj: Janda 2004	25
Obrázek 5: Vztah firemní značky, identity a image firmy, Zdroj: Vysekalová, 2008.....	26
Obrázek 6: Účel a funkce komunikace, Ing. Fiedler & Ing. Horáková, Komunikace v řízení, 2009	27
Obrázek 7: Toky komunikace v řídicí struktuře, Vlastní zpracování	30
Obrázek 8: Základní principy efektivní komunikace, Ing. Fiedler & Ing. Horáková, Komunikace v řízení, 2009	38
Obrázek 9: Příklad určení souřadnic parametrů dle získaných hodnot, Zdroj: Vlastní zpracování	42
Obrázek 10: Dvojkombinace forma komunikace a otevřenost komunikace, Zdroj: Vlastní zpracování	44
Obrázek 11: Mezníky společnosti, Zdroj: www.tsoft.cz, Vlastní zpracování	51
Obrázek 12: Organizační struktura společnosti T-SOFT, Zdroj: Vlastní zpracování	52
Obrázek 13: Činnosti jednotlivých oddělení, Zdroj: Vlastní zpracování	52
Obrázek 14: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a včasnosti, Vlastní zpracování	73
Obrázek 15: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a emocionálnosti/racionálnosti, Vlastní zpracování	74
Obrázek 16: Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a srozumitelnosti, Vlastní zpracování	75
Obrázek 17: Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a včasnosti, Vlastní zpracování	76
Obrázek 18: Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a srozumitelnosti, Vlastní zpracování	77
Obrázek 19: Zjištěná úroveň osobní formy komunikace spolu s její aktivní či pasivní stránkou, Vlastní zpracování	78
Obrázek 20: Zjištěná úroveň jednosměrné/dvousměrné komunikace z hlediska její asertivity/manipulace, Vlastní zpracování	79
Obrázek 21: Zjištěná úroveň jednosměrné/dvousměrné komunikace z hlediska její emoční či racionální stránky, Vlastní zpracování	79
Obrázek 22: Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její včasnosti, Vlastní zpracování	80
Obrázek 23: Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její srozumitelnosti, Vlastní zpracování	81

12.2 Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů, Vlastní zpracování	55
Graf 2: Rozložení respondentů dle zastávaného stupně řízení, Vlastní zpracování	55
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání, Vlastní zpracování	56
Graf 4: Délka pracovního poměru, Vlastní zpracování	57
Graf 5: Zařazení respondentů do jednotlivých oddělení, Vlastní zpracování	57
Graf 6: Časové hledisko získávání závažných a velmi závažných urgentních informací, Vlastní zpracování.....	65
Graf 7: Časové hledisko získávání závažných a velmi závažných informací, Vlastní zpracování	66
Graf 8: Komunikační rovina Racionalita/Emotivnost, Vlastní zpracování	67
Graf 9: Aktivní/Pasivní komunikace, Vlastní zpracování	68
Graf 10: Formální/Neformální stránka komunikace – urgentní informace, Vlastní zpracování	69
Graf 11: Formální/Neformální stránka komunikace – závažné a velmi závažné informace, Vlastní zpracování.....	70
Graf 12: Osobní komunikace, Vlastní zpracování	71
Graf 13: Jednosměrná/Dvousměrná komunikace, Vlastní zpracování	72

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Identifikační otázky

*Vaše pohlaví?

Toto je nápověda k otázce:

<input checked="" type="radio"/> Žena	<input type="radio"/> Muž
---------------------------------------	---------------------------

*Váš věk?

	20 - 29 roků	30 - 39 roků	40 - 49 roků	50 - 59	60 a více roků
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Vámi zastávaný stupeň řízení?

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

	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	vyšší stupeň řízení	štábní pracovník	výkonný pracovník
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

VŠT --> vysokoškolské technické
VŠE --> vysokoškolské ekonomické
VŠH --> vysokoškolské humanitní

	základní	střední odborné	střední všeobecné	VŠT	VŠE	VŠH
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Jak dlouho pracujete v naší společnosti?

	méně než 1 rok	1 - 5 let	6 - 9 let	10 let a více
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Do jakého oddělení jste zařazen(a)?

	Finance	Obchod a marketing	Řízení projektů	Vývoj SW	Bezpečnost	Firemní výpočetní systém	BackOffice
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pořadí důležitosti uvedených druhů komunikace

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

*Formální stránka komunikace

📍 Určete význam formální stránky komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (formální komunikace představuje komunikaci nadřazených s podřízenými na oficiální úrovni -> porada, zápis z porady, vnitropodniková pravidla, oficiální připomínky podřízených ...).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Neformální stránka komunikace

📍 Určete význam neformální stránky komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (neformální komunikace představuje komunikaci na neoficiální úrovni, tzn. horizontální komunikace, okamžitá komunikace na místě, komunikace bez zápisu, často se nemusí ani vztahovat k řešení problému -> "Už si to slyšel? Jedna paní povídala" nejasná, částečná informace ...).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Včasnost komunikace

📍 Určete význam včasnosti získaných informací pro dosažení optimální podnikové komunikace. (Včasnost chápeme tak, že dostanete informaci v takový okamžik, abyste mohli na získanou informaci včas reagovat).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Racionálnost komunikace

📍 Určete význam racionálnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace (racionální komunikace je základem komentování, tvoří obsah sdělení na racionálním základu, bez přítomnosti emoční stránky).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Emotivnost komunikace

📍 Určete význam emotivnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace (způsob a forma sdělení, pocit z partnera, pocit z předaného sdělení, lze z ní vyčíst naléhavost sdělení).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Srozumitelnost komunikace

📍 Určete význam srozumitelnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace. (Jednoduché a srozumitelné vyjádření sdělení dle úrovně komunikujících, jednoznačnost informací, přesnost sdělení, minimum možností vyložit si sdělení jinak, než bylo zamýšleno).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Kolektivní komunikace

📍 Určete význam kolektivní komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (kolektivní komunikace znamená komunikaci vedoucí --> kolektiv --> vedoucí, kde se může každý z kolektivu vyjádřit).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Individuální komunikace

📍 Určete význam individuální komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (individuální komunikace znamená vedoucí --> konkrétní podřízený --> vedoucí).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Osobní forma komunikace

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

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Elektronická komunikace

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

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Telefonická komunikace

📍 Určete význam telefonické formy komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Dvousměrné (více směrné) komunikace

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

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sledování komunikace v podniku

*Včasnost komunikace

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

	velmi pozdě	pozdě	spíše pozdě	spíše včas	včas	s předstihem
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Včasnost komunikace

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

	velmi pozdě	pozdě	spíše pozdě	spíše včas	včas	s předstihem
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Racionálnost/Emotivnost

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

	pouze emoce	emoce převládají	emoce mírně převládají	racionálnita mírně převládá	racionálnita převládá	pouze racionalita
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Srozumitelnost komunikace

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

	zcela nesrozumitelně	nesrozumitelně	spíše nesrozumitelně	spíše srozumitelně	srozumitelně	zcela srozumitelně
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Aktivní/ Pasivní komunikace

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

	absolutní absence přímé a otevřené komunikace	převládá nepřímá a neotevřená komunikace	mírně převládá spíše nepřímá a neotevřená komunikace	mírně převládá spíše přímá a otevřená komunikace	převládá přímá a otevřená komunikace	zcela přímá a otevřená komunikace
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Asertivní/ Manipulativní, agresivní komunikace

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

	nečestná cesta, výhrůžky na mou osobu, prvky manipulace	neúcta k partnerovi v komunikaci	převládá neúcta k partnerovi v komunikaci	převládá úcta k partnerovi v komunikaci	s úctou k partnerovi v komunikaci	s vysokou sebeúctou a úctou k partnerovi v komunikaci
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Srozumitelnost komunikace

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

	zcela nesrozumitelně	nesrozumitelně	spíše nesrozumitelně	spíše srozumitelně	srozumitelně	zcela srozumitelně
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Aktivní/ Pasivní komunikace

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

	absolutní absence přímé a otevřené komunikace	převládá nepřímá a neotevřená komunikace	mírně převládá spíše nepřímá a neotevřená komunikace	mírně převládá spíše přímá a otevřená komunikace	převládá přímá a otevřená komunikace	zcela přímá a otevřená komunikace
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Asertivní/ Manipulativní, agresivní komunikace

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

	nečestná cesta, výhrůžky na mou osobu, prvky manipulace	neúcta k partnerovi v komunikaci	převládá neúcta k partnerovi v komunikaci	převládá úcta k partnerovi v komunikaci	s úctou k partnerovi v komunikaci	s vysokou sebeúctou a úctou k partnerovi v komunikaci
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Formální/ Neformální stránka komunikace

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

	říká se	kolega říkal	vedoucí naznačil v určité situaci	vedoucí oznámil v určité situaci	vedoucí probral na poradě	zápis z porady
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Formální/ Neformální stránka komunikace

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

	říká se	kolega říkal	vedoucí naznačil v určité situaci	vedoucí oznámil v určité situaci	vedoucí probral na poradě	zápis z porady
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Kolektivní komunikace

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

	nekomunikuje s týmem (říká se)	vedoucí pouze naznačí našemu týmu na pracovišti	vedoucí přímo sdělí našemu týmu na pracovišti	formou diskuse s vybraným členem (členy) týmu na pracovišti	formou diskuse s celým týmem na poradě	- formou zpracované prezentace a následné diskuse s týmem na poradě
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Osobní komunikace

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

	formou sociální sítě, intranetu	elektronickou formou (e-mail)	elektronickou formou s možností zpětné vazby	vedoucí mi je sdělí osobně na pracovišti	vedoucí se mnou stručně prodiskutuje na pracovišti (face-to-face)	formou diskuse na poradě (face-to-face)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Jednosměrná/ Dvousměrná komunikace

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

	hromadně bez možnosti vyjádřit se	osobně bez možnosti vyjádřit se	osobně s minimální možností vyjádřit se	osobně s částečnou možností vyjádřit se	osobně s možností vyjádřit se	osobně, formou diskuse
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Osobní/elektronická komunikace

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

	sociální sítě, intranet	elektronickou formou (e-mail - jednosměrně)	elektronickou formou (e-mail s možností zpětné vazby)	telefonicky	osobně na pracovišti (face-to-face)	formou diskuse na poradě (face-to-face)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>