

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI VE VYBRANÉ
KULTURNÍ ORGANIZACI

COMMUNICATION SKILLS IN SELECTED CULTURAL ORGANIZATION

Bakalářská práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Pavla Čápová, DiS.

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Olomouc / Praha 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Komunikační dovednosti ve vybrané kulturní organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 20. 6. 2019

.....

Poděkování

Děkuji Doc. Mgr. Janě Polákové Vašátkové, Ph.D. za odborné vedení a trpělivost při vypracování této práce. Zároveň bych touto cestou ráda poděkovala pracovníkům vybrané kulturní organizace, kteří mi umožnili zpracovat téma na jejich pracovišti.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Pavla Čápková, DiS.</i>
Katedra:	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
Obor studia:	<i>ANDBAK</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>Doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2019</i>

Název práce:	Komunikační dovednosti v kulturní organizaci
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zabývá problematikou využití komunikačních dovedností v rámci interní komunikace ve vybrané organizaci. Je rozdělena do tří částí. První část je věnována teoretickým východiskům, vývoji a vymezení pojmů spojených s interní komunikací. Druhá část se zabývá metodologií a výzkumem, který má za cíl nalézt odpověď na stanovené výzkumné otázky ohledně komunikačních šumů a využití komunikačních dovedností v organizaci. Zároveň obsahuje vyhodnocení výzkumu a nabízí doporučení ke zlepšení využití potenciálu dovedností pro zlepšení interní komunikace v organizaci. Poslední částí je závěr, který je věnován shrnutí všech získaných informací.
Klíčová slova:	komunikace, komunikační proces, komunikační plán, účastníci komunikačního procesu, formy interní komunikace, funkce komunikace, komunikátor, komunikant, komunikační šum, komunikační bariéry, komunikační kanál, komunikační dovednosti, zpětná vazba
Title of Thesis:	Communication skills in selected cultural organization
Annotation:	This bachelor thesis deals with the use of communication skills within internal communication in a selected organization. It is divided into three parts. The first part is devoted to the theoretical

	background, development and definition of terms associated with internal communication. The second part deals with methodology and research, which aims to find answers to research questions about communication noise and use of communication skills in the organization. At the same time, it includes research evaluation and offers recommendations to improve the use of skills to improve internal communication within the organization. The last part is the conclusion, which is devoted to a summary of all the information obtained.
Keywords:	communication, communication process, communication plan, communication process participants, forms of internal communication, communication function, communicator, communicant, communication noise, communication barriers, communication channel, communication skills, feedback
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1: Schéma polostrukturovaného rozhovoru Příloha č. 2: Přepis rozhovoru s informantem č. 3
Počet literatury a zdrojů:	25
Rozsah práce:	36 s. (59 147 znaků s mezerami)

OBSAH:

ANOTACE.....	4
ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES	11
1.2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	13
1.3 INTERNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	14
1.3.1 Účastníci interního komunikačního procesu.....	15
1.3.2 Komunikační kanály a prostředky	16
1.3.3 Faktory ovlivňující komunikaci v organizaci.....	19
1.3.4 Funkční a nefunkční komunikace	21
1.3.5 Zpětná vazba	23
1.3.6 Bariéry v komunikaci	25
1.3.7 Možnosti zlepšování komunikace	28
2 EMPIRICKÁ ČÁST	30
2.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	30
2.2 PŘÍPRAVA A REALIZACE ROZHOVORU	33
2.3 ANALYTICKÁ ČÁST	34
2.4 ŠUMY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	35
2.5 DISKUZE VÝSLEDKŮ.....	37
2.6 DOPORUČENÍ.....	39
3 ZÁVĚR.....	41
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	43
SEZNAM PŘÍLOH.....	45

Úvod

Komunikace je nedílnou součástí lidského i pracovního života. V rozmanitých formách se s ní setkáváme v průběhu celé životní karierní dráhy. Velmi mě oslovila definice J. Plamínka, který uvádí, že komunikace není jen verbální způsob dorozumívání se, ale že se jedná o společné sdílení (J. Plamínek, 2012). Komunikačním vzorcům se učíme již od dětství, kdy kopírujeme běžné způsoby jednání společnosti, ve kterém vyrůstáme, ať už se jedná o rodinu, pěstounskou péči nebo dětský domov. Jako děti nevědomky přebíráme a ukládáme model chování a dorozumívání se svým okolím. Tento model komunikace se stává bazální vrstvou a při dalším získávání zkušeností buď rozvoj komunikačních schopností brzdí nebo mu napomáhá. Postupem času, jak dochází k rozvoji osobnosti, může docházet k sebereflexi a snaze vědomě své komunikační dovednosti přeusměřovat a rozvíjet je k efektivitě. Proto při posuzování a při plánování rozvoje těchto dovedností je důležité brát v potaz rozdílnosti jedinců, které vycházejí z jejich dětství.

Komunikace ve firmě je z pohledu vlivu na úspěch jednou z klíčových oblastí. Organizace, která chce být úspěšná, konkurenceschopná a má zájem se rozvíjet by si měla být vědoma potenciálu, který jí přinášejí zaměstnanci. Interní komunikace významně ovlivňuje efektivitu práce, spokojenost, motivovanost a také loajalitu. Pomáhá propojit procesy, které se na fungování organizace podílí.

Práce se věnuje tématu využití komunikačních dovedností v interní komunikaci ve vybrané kulturní organizaci. Cílem bakalářské práce je zjistit jaké komunikační šumy nastávají ve vybrané kulturní organizaci z pohledu komunikátorů a komunikantů. Motivovala mne snaha poskytnout zvolené

instituci prostřednictvím své práce zpětnou vazbu, která by mohla přispět k plnému využití podpůrných možností v oblasti interní komunikace, případně navrhnout podněty pro zlepšení.

1 Teoretická část

Komunikace je přirozeným a nezbytným prvkem existence a rozvoje celé lidské společnosti. Díky komunikaci je možné fungování mezilidských vztahů v nejširším slova smyslu. Původ pochází z latinského slova „communicare“, což znamená společně něco sdílet (Plamínek, 2012, s. 10). Pod pojmem komunikace si lze představit nejen výměnu informací mezi lidmi, kdy se jedná o sociální komunikaci, ale také výměnu informací mezi živými a neživými organismy (Vymětal, 2008, s.23). Komunikace tedy neznámá někomu něco vnucovat, ale sdělovat. A následně prostřednictvím sdělení dochází, k již zmiňovanému sdělení. *Komunikací rozumíme přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.* (Ivanová a kol, 2006, s. 48).

Princip mezilidské komunikace spočívá ve snaze „něco si sdělit“, což má nejrůznější podoby a významy: komunikace má kognitivní, emotivní a snahovou složku. Smyslem komunikace je „*ovlivňování chování jiných lidí prostřednictvím předaného sdělení*“ (Trojanová, 2014, s. 105). Sdělení může mít mnoho variabilních forem, většina jich je vzájemně na sobě závislá, následuje jedna po druhé nebo mohou být formy komunikace vzájemně propojené. Za první formu verbální, která využívá hlasový projev což znamená řeč, v mluvené či písemné podobě. Komunikace neverbální, využívá neslovní prostředky, především gesta, výraz obličeje, ale zahrnuje také proxemiku aj. Je prokázáno, že tuto formu komunikace významně ovlivňují faktory související s osobností komunikátora, především se jedná o temperament a aktuální situaci duševního i fyzického zdravotního stavu. Neverbální komunikací je možné podpořit, případně zdůraznit slovní projev. Vymětal (2008, s. 24) a Mikuláščík (2010, s. 21-22) shodně uvádějí 11 základních druhů

funkcí komunikace: informativní, instruktivní, poznávací, přesvědčovací, vzdělávací a výchovná, posilující a motivující, osobní identity, socializační a společensky integrující, zábavná, svěřovací a úniková. Mikuláščík (2010) navíc přidává ještě funkci souvztažnosti, kdy informace jsou podávány v určitých souvislostech, které účastníkům komunikačního procesu pomáhají pochopit celou problematiku. Všechny tyto funkce jsou využívány, aby došlo ke sdělení potřebného a zároveň podpořily naplnění cíle, ke kterému sdělení směřuje. Komunikační jednání může mít několik druhů cílů, jak uvádí Vymětal (2008). Tyto cíle lze rozdělit do tří kategorií. Prvním cílem je změna informovanosti – můžeme to vysvětlit jako přenesení informace, která pomůže uspokojit potřeby komunikátora, může napomoci jeho socializaci, naplnit touhu po pocitu sounáležitosti, uznání atp. Druhým cílem je snaha o změnu chování lidí, jejímž účelem je ovlivnit skupinu lidí žádoucím směrem. Využívá se v řízení lidí, při snaze udržet skupinu jednotnou i motivovanou a také při rozvoji sociálního klimatu skupiny. Jako třetí uvádí autor cíl ovlivňování mezilidských vztahů mezi členy skupiny, jedinci i vztahu k sobě samému. Do této skupiny řadíme vzájemné vyjadřování sympatií nebo antipatií, také ovlivňování událostí a procesů o kterých se aktuálně ve společnosti komunikuje, v neposlední řadě také zajišťování komunikace mezi institucemi (Vymětal, 2008, s. 24).

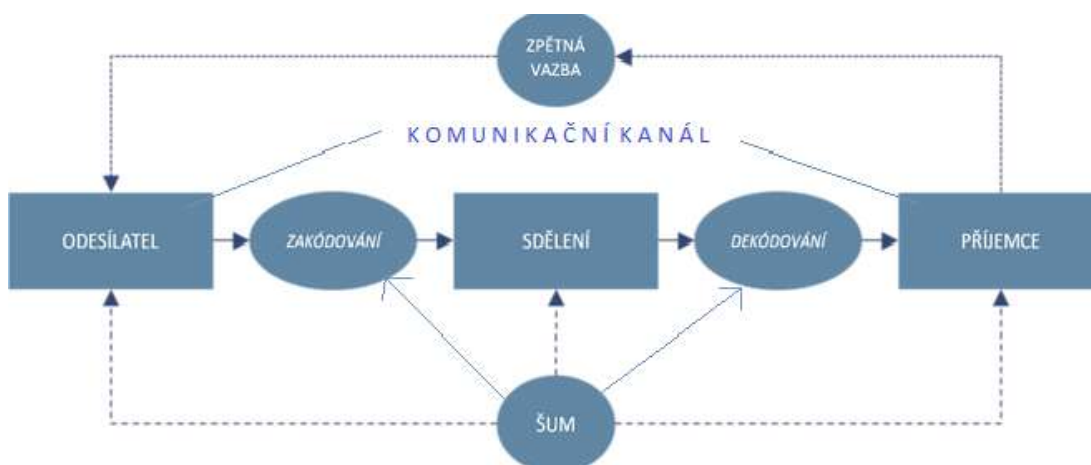
Komunikaci můžeme také podle Tureckiové (2007) dělit na přímou, kdy účastníci komunikace mohou reagovat na obsah sdělení okamžitě a na zprostředkovanou, na kterou nelze ihned reagovat. Odlišujeme komunikaci na základě ovlivnění závaznými pravidly na typ formální a neformální. Další členění typů komunikace uvádí Tureckiová (2007) z několika dalších hledisek. Z hlediska psychologického rozlišujeme typy interpersonální (vnitřní) a interpersonální (vnější). Z hlediska organizačního odděluje

komunikaci uvnitř a vně organizace. Dále autorka rozlišuje komunikaci z hlediska počtu účastníků na interpersonální, skupinovou a masovou.

1.1 Komunikační proces

Komunikační proces je závislý na celé řadě proměnných faktorů, na základě kterých se neustále proměňuje a vyvíjí. Nejčastěji bývá proces vyjadřován formou komunikačních modelů. DeVito (1999) uvádí, že dřívější modely komunikačního procesu popisovaly komunikaci jako jednostranný tzv. lineární proces (mluvčí – posluchač). Postupem času byl tento lineární proces nahrazen procesem interakčním, kdy se střídají role mluvčí / posluchač. V současné době je nejzastávanějším modelem tzv. transakční proces, ve kterém je každá osoba zároveň mluvčím i posluchačem (DeVito, 1999, s. 18). Dle Mikuláščíka (2010) mohou průběh komunikačního procesu zásadním způsobem ovlivňovat emoční stavy a zažitá racionální schémata. Účastníky procesu nazývá „komunikátor“ a „komunikant“ (Mikuláščík, 2010, s. 24), další autoři odborných publikací je nazývají také jako „odesílatel“ a „příjemce“. Podstatným pro komunikační modely je proces kódování a dekódování (viz obr. č. 1). Při kódování převádí komunikátor své myšlenky do řeči, komunikant dekóduje zvukové vlny na myšlenky a formou zpětné vazby reaguje. Uvedené činnosti probíhají souběžně, jsou však zatíženy komunikačním šumem, který ovlivňuje komunikátora i komunikanta. Komunikačním šumem označujeme podněty, které ovlivňují nebo narušují účastníky komunikačního procesu. Šumem může být zkreslená nebo nadbytečná informace, nepříjemné hlučné prostředí, únava, vzájemná emoční reakce účastníků komunikačního procesu. Mikuláščík (2010) rozlišuje šumy psychického charakteru, interního nebo sémantického charakteru.

Obrázek č. 1 – Schéma komunikačního modelu (kódování a dekódování)



Zdroj: vlastní tvorba

Interní komunikaci lze použít jako nástroj k naplňování cílů, k dosahování žádoucích pracovních výkonů a také je jedním z hlavních projevů firemní kultury. Pomocí tohoto nástroje je možné efektivně předcházet konfliktům na pracovišti. Interní komunikace se skládá z různých typů, cílů a prostředků komunikace. Základní funkce interní komunikace můžeme podle Vymětala rozdělit následujícím způsobem (Vymětal, 2008):

- Umožňuje výměnu informací.
- Napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů.
- Umožňuje informovat o cílech organizace a jejich průběžném plnění.
- Umožňuje přesvědčit o cílech a způsobech jejich dosažení.
- Stimuluje k hledání a nacházení nových řešení a postupů.

S interní komunikací také neoddělitelně souvisí podněty přicházející z okolí, například od zákazníků, konkurentů, institucí upravujících legislativní prostředí a také od obchodních partnerů. Tyto podněty mohou způsobit změnu cílů organizace, což může vyžadovat přehodnocení a změnu obsahu

komunikačních kanálů. Přestože většina autorů zabývajících se interní komunikací uvádí, že jedním z hlavních cílů je spokojený zaměstnanec, stejně důležitým cílem je úspěšnost organizace. Holá uvádí soubor cílů, které by měla organizace dodržovat, aby interní komunikace správně a efektivně fungovala (Holá, 2006, s. 21):

1. Zajištění informačních potřeb u všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
2. Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
3. Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
4. Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Interní komunikace podporuje a posiluje loajalitu zaměstnanců, jejich identifikaci s firemní kulturou a plánovanými vizemi organizace. Zvyšuje a následně pomáhá udržet motivaci zaměstnanců na odpovídající úrovni. Cílem efektivní interní komunikace je vytvořit pro zaměstnance přátelské a bezpečné prostředí, ve kterém pracovníci rozumí zadaným úkolům, o sporných bodech jsou schopni a ochotni konstruktivně diskutovat. Důsledkem je uvolněná atmosféra, zvýšená efektivita a radost z dosahování vytyčených cílů.

1.2 Komunikační dovednosti

Pojmem komunikační dovednosti označujeme souhrn úrovně mluveného projevu, emočních kompetencí, zdravé sebejistoty, sebepoznání a poznání

komunikačních partnerů (Vymětal, 2008, s. 25). Důležitou součástí je umění komunikačních dovedností efektivně využít. Mikuláščík (2010, s. 85) uvádí čtyři základní komunikační dovednosti: mluvení, čtení, psaní a naslouchání. Právě naslouchání má podle autora v rámci komunikace největší, nadpoloviční, podíl. Další dovednosti jako je čtení, psaní a mluvení se na komunikaci podílí zhruba shodným dílem. Poslouchání je složitý proces, který vyžaduje soustředění nejen na obsah sdělení, ale také na komunikátora na jeho celkový postoj a na způsob jakým informace předává. Dále je nutné přicházející informace filtrovat, oddělovat důležité od nedůležitých a v případě potřeby poskytnout zpětnou vazbu. Každý člověk má k naslouchání určité dispozice, avšak schopnost aktivního naslouchání lze cíleně rozvíjet.

Důležité také je správně zhodnotit signály okolí a přizpůsobit své jednání okolnostem a kultuře ve které ke komunikaci dochází. Především v dnešní době, kdy se vzdálenosti, zkracují a možnosti cestování a navštěvování odlišných zemí a kultur jsou v podstatě neomezené, je potřeba mít na paměti, že chování a způsob komunikace na který jsme v naší kultuře zvyklí nemusí být v jiných kulturách akceptovatelný.

Dovednosti musí mít jak odesílatel, tak příjemce.

1.3 Interní komunikace v organizaci

Pojmem vnitropodniková nebo také interní komunikace je definován více způsoby, stručně lze říci, že tak označujeme komunikaci, která probíhá v rámci organizace, mezi zaměstnanci a dalšími aktéry. Je tedy jasně ohraničena, zároveň vzhledem k tomu, že v zaměstnání většina lidí tráví podstatnou část aktivního dne je zdrojem informací a má vliv na utváření názoru a náhledu na záležitosti, které se týkají nejen pracovního procesu.

Protože informace neproudí pouze uvnitř organizace, ale mohou pronikat i z vnějšku dovnitř čímž ovlivňují vnitřní prostředí a stabilitu organizace. Interní komunikace je v základu zdrojem informací o cílech organizace a způsobech, jakým budou plněné. Holá (2006) definuje interní komunikaci jako komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro její fungování.

1.3.1 Účastníci interního komunikačního procesu

Účastníkem komunikačního procesu organizace se stává každý, kdo vstupuje do kontaktu s některou z jejích součástí. Jedná se o zaměstnance, klienty, dodavatele atp. V této části bych se ráda podrobněji zaměřila na účastníky uvnitř organizace – na zaměstnance. Jejich možnosti využít komunikační potenciál se odvíjejí od pozice, kterou zastávají v rámci svého pracovního zařazení. U pracovníků na manažerských postech, kteří prostřednictvím komunikačních procesů určují směřování organizací a ovlivňují dosahování plánovaných výsledků, je žádoucí, aby komunikovali racionálně. Měli by svým příkladem podporovat dodržování vnitropodnikových norem a podporovat své podřízené k výkonu. Pokud bychom chtěli formy komunikace pro přehlednost zobecnit lze použít rozdělení, které popsali autoři Plamínek a Křivohlavý ve svých publikacích.

Vzájemné vztahy účastníků komunikačních procesů v organizaci mohou, podle Plamínka (2000), mít různé podoby a formy. Může se například jednat o soutěžení, které často zahrnuje získání určitého cíle na úkor ostatních. Dále může mít formu spolupráce při které usilují účastníci o oboustranný zisk, na základě kterého dojde k pozitivním efektům pro obě strany. Destrukci označuje autor za nejnebezpečnější formu, která často bývá důsledkem neúspěchu jednoho z účastníků soutěživého vztahu. Jako poslední uvádí

autor formu přizpůsobení, která dle jeho soudu může znamenat ústup, ale také může být výrazem obětavosti jednoho z účastníků komunikačního procesu (Plamínek 2000, s. 231).

Uvedené procesy také popisuje Křivohlavý (1998), který uvádí, že v rámci procesu spolupráce lidé přistupují ke komunikaci pozitivně, se záměrem najít shodu. Vzájemně se informují a aktivně se zajímají o předmět komunikace. Na druhé straně při soutěživém procesu si každý udržuje svůj komunikační kanál a o získané poznatky se nedělí. Součástí může být i předstíraný nezájem a vyhýbání se kontaktu (Křivohlavý, 1998, s. 186-187).

Vliv na formu komunikace může mít také složení organizace z pohledu genderového rozdělení. Vymětal (2008) popisuje, že muži mají odlišnou emoční výbavu, mozkovou činnost a liší se také biologicky. Tyto rozdíly mohou mimo jiné ovlivnit postoje a přístupy k týmu a k dalším souvisejícím okolnostem, především vzhledem k tomu, že muži a ženy rozdílně využívají smysly při neverbální komunikaci. Autor poukazuje na fakt, že ženy zpravidla bývají citlivější a přiléhavěji odhadnou vztahy a sympatie ve skupině. Snadněji komunikují a tím udržují dobré vztahy a případná přátelství. Muži jsou naproti tomu zaměřeni úzce na řešení konkrétních problémů a úkolů (Vymětal, 2008, s. 39-44).

1.3.2 Komunikační kanály a prostředky

Komunikační kanál je označení cesty, kterou putují informace různými směry, od místa vzniku informace až ke konečnému příjemci. Informaci ovlivňuje nejen způsob předávání, ale také forma, v jaké je očekávána a zajištěna reakce na zprávu případně zpětná vazba. Komunikační směry, kterými informace putují jsou v odborné literatuře nejčastěji nazývány horizontální, vertikální a diagonální v závislosti na směru toku v rámci

vnitropodnikové hierarchie. V rámci organizace rozlišujeme dva druhy komunikačních kanálů: oficiální a neoficiální. Podle Holé (2006) tvoří kanál prostředky, které umožňují distribuci, umístění, sdílení, dostupnost a uchování informace. Jedná se především o prostředky informačních a komunikačních technologií. Správné nastavení komunikačních kanálů pomáhá kontrolovat zpětná vazba.

Volba komunikačního prostředku má zásadní vliv na efektivitu komunikačního procesu. Obecně nelze označit prostředky a formy které jsou účinné více a které méně, volba použitého prostředku by měla být provedena s přihlédnutím ke druhu a závažnosti sdělení. Komunikační prostředky můžeme na základní úrovni rozdělit na formální a neformální, podle toho, zda je organizuje firma nebo vznikají samovolně. Prostředky interní komunikace lze nezávisle na formálnosti či neformálnosti rozdělit do čtyř skupin. Jedná se o komunikaci osobní, která probíhá nejen při poradách, ale také při každodenním kontaktu pracovníků v rámci organizace. Další příležitosti pro osobní komunikaci mohou probíhat také formou týmové porady, firemního mítinku, interní prezentace, konference, eventu, interního školicího programu, konzultace, teambuildingu (Kovaříková, 2006), formou manažerské pochůzky nebo v průběhu dne otevřených dveří. Tato forma komunikace je nejpoužívanějším prostředkem ke sdělování informací. Při ústním sdělení je možná okamžitá interakce, je možné si ihned ověřit, zda byla informace správně pochopena a objasnit případná nedorozumění. Ústní sdělení je vždy doprovázeno také neverbální komunikací, která umožňuje podpořit obsah sdělení. Omezení této formy jsou komunikační dovednosti komunikantů, vyžaduje otevřený dialog nikoliv příkaz strohou větou. Osobní forma komunikace má ale také nevýhody, například v případě delšího nebo složitějšího sdělení existuje riziko, že si ho nebude příjemce

schopen zapamatovat. Další nevýhodou je neprůkaznost, zda skutečně došlo k předání sdělení. Z uvedeného vyplývá, že pro některá sdělení se hodí vybrat jinou formu komunikačního prostředku.

Další skupinou je komunikace písemná, do které řadíme veškerý písemný kontakt mezi zaměstnanci. Kovaříková (2016) do této kategorie řadí informační letáky, plakáty zveřejňované na firemních nástěnkách, popisy činností a pracovních postupů, směrnice, návody k obsluze zařízení, vydávání podnikového časopisu, bulletin, výroční zprávy. Písemné sdělení spadá spíše do formálního typu komunikace a obvykle má u pracovníků vyšší oficiální váhu. Vhodné využití je u hromadných sdělení, které je určeno pro širší skupinu zaměstnanců, pro více týmů, oddělení nebo poboček.

Moderní doba umožnila využívat komunikaci s využitím digitálních technologií, do této skupiny řadíme emaily, intranet, internet, firemní rádio nebo TV, sociální sítě, kde lze vytvářet uzavřené skupiny a chaty. Ty umožňují být pracovníkům v kontaktu, předávat si důležité informace rychle a zároveň je možná kontrola, zda informace byla doručena či zobrazena což je vhodné především pro menší organizace nebo týmy. Poskytují také možnost okamžité zpětné vazby. Rozvoj informačních technologií umožnil kombinaci formy písemné a elektronické, která spojuje pozitivní vlivy oficiální písemné komunikace tím, že oficiální písemný dokument se může odeslat v příloze elektronické pošty konkrétním pracovníkům nebo umístit na intranetové stránky, kde je dostupný pro všechny zaměstnance prakticky neustále a snižuje frekvenci firemních mailů. Právě usnadnění a zjednodušení dostupnosti informací organizačního i informačního charakteru je jednou z největších výhod této komunikační formy. Na intranetových nástěnkách může být zveřejněna požadovaná informace v řádu vteřin. Je zde možnost informovat o úspěchu organizace a tím

zvyšovat identifikaci pracovníků. Intranetové stránky nabízí možnost přehledně informovat o všem důležitém v organizaci. Může se jednat o fotografie ze společenských akcí, které si každý rád připomene, vyvolané pozitivní naladění se projeví i při přijímání náročnějších organizačních informací. V rámci adaptačního procesu je možnost přístupu ke všem důležitým dokumentům prostřednictvím intranetu nedocenitelná.

Čtvrtou skupinou je komunikace telefonická, kam spadají všechny telefonické hovory, případně také videokonference. Tato forma komunikace by však měla sloužit primárně k operativní komunikaci a usnadnit překonání případné vzdálenosti mezi zaměstnanci (např. regionálních poboček), neměla by nahrazovat osobní kontakt. Myslím, že je vhodné zařadit do této skupiny také firemní rozhlas přesto, že v tomto případě je možnost zpětné vazby oproti telefonickému hovoru minimální.

1.3.3 Faktory ovlivňující komunikaci v organizaci

Interní komunikace může být ovlivňována mnoha faktory, každá organizace by si měla být vědoma těchto faktorů a snažit se jejich vliv využít pro svůj prospěch. Faktory, které působí na interní komunikaci organizace nejzásadněji jsou například firemní kultura, technologie a externí vlivy (Bednář, 2013).

Firemní kultura je prostředí organizace, které lze poskládat z rozmanitých prvků. Tvoří ji mezilidské vztahy, sociální atmosféra, formální role pracovníků organizace a také hodnoty, které organizace uznává včetně cílů, ke kterým se snaží směřovat (VÚBP, 2010). Některé z těchto prvků jsou měřitelné a jiné nelze objektivně měřit. Podle Bednáře (2013) je firemní kultura nástrojem pro zachování a udržení kontinuity vztahů mezi zaměstnanci, kolektivy a jednotlivými skupinami uvnitř organizace. Autor

uvádí, že sociální vztahy vznikají jen mezi jednotlivci. Pokud se jednotlivci v organizaci obmění, musí se vztahy vytvářet opět od začátku mezi nově příchozími pracovníky. Firemní kultura funguje v rámci těchto vztahů jako statický prvek. Vytváří prostředí, ve kterém se vztahy utvářejí (Bednář, 2013, s. 39). Z uvedeného vyplývá že je přínosem, pokud firemní kultura umožňuje vytvářet vztahy žádoucího typu. Firemní kulturu a její vytváření popisuje mezi jinými také Armstrong (2007), který uvádí několik vzorů, podle kterých se utváří firemní kultura. Mezi prvními uvádí, že hodnoty a normy, které tvoří kulturu organizace určují vůdci svými postoji a chováním. Další možnosti, jak se může firemní kultura tvořit jsou významné události, ze kterých lze čerpat poučení o nežádoucím nebo žádoucím chování. Dalším způsobem je snaha udržovat pracovní vztahy v organizaci efektivní ať už je vnější prostředí dynamicky se vyvíjející nebo neměnné (Armstrong, 2007, s. 260). Při stanovování firemní kultury je nutné přihlídnout k vybraným parametrům, které bezprostředně ovlivňuje a také k požadovaným výsledkům. Podle Bednáře (2013) není dobré hned na začátku uvažovat o parametrech, jakým je například okamžité dosažení zisku, protože jakýkoliv zásah do firemní kultury se projeví až v dlouhodobém horizontu. Bednář (2013, s. 39) dále uvádí, že mezi nejvýznamnější parametry, které lze okamžitě ovlivnit patří:

- Schopnost vyrovnávat se s krizemi a nepředvídatelnými okolnostmi.
- Efektivita přenosu informací uvnitř firmy a s ní spojená ochota poslouchat příkazy managementu.
- Flexibilita práce v týmu.

Z uvedeného vyplývá, že kultura organizace ovlivňuje pracovní vztahy a naopak. Směr současné personální politiky firem se orientuje především na rovné nastavení pracovních příležitostí, spravedlnost, jasné a přehledné

způsoby odměňování, oceňování zásluh a trestání přestupků. V moderní organizaci by neměla být tolerována šikana, protekce nebo naopak diskriminace. Jasný postoj a dodržování uvedených hodnot posiluje v organizaci loajalitu, semknutost pracovního kolektivu a vzájemnou důvěru. Předchází také častému vytváření skupin „my (zaměstnanci) a oni (vedení /management)“.

Využívání nových technologických možností splňuje požadavky vnitropodnikové komunikace jako jsou například pružnost, dostupnost, poutavost a srozumitelnost. Vnitropodnikový informační systém je v současné době nejefektivnější a nejrychleji se rozvíjející forma informačního kanálu. Může mít podobu vnitřního systému tzv. intranetu, který je nastaven na úvodní obrazovce po přihlášení uživatele, kde je ucelený přehled aktuálních informací a také odkazy na důležité informace o firmě, předpisech atp. Současný vývoj technologií a s tím spojená globalizace nutí organizace brát v potaz také komunikační kanály jako například sociální sítě, které byly do nedávna brány jen jako součást soukromého a mimopracovního života zaměstnanců. Nyní významně zasahují také do pracovní sféry. Nové komunikační technologie nabízejí nové možnosti při překonávání kulturních i sociálních rozdílů. Pomáhají pracovníky stimulovat a ovlivňovat správným směrem k plnění cílů stanovených organizací.

1.3.4 Funkční a nefunkční komunikace

Fungující interní komunikace je základním stavebním kamenem každé organizace. Plamínek (1999) upozorňuje na základní rovinu komunikace, a to že při dialogu je důležité myslet na věcnou i vztahovou rovinu. V případě, že se vyskytují problémy vztahující se k obsahu nebo ke vzájemnému postoji komunikujících jednotek, lze následně předpokládat také problémy v

komunikaci. Pro nastavení správné interní komunikace shrnula Holá (2006) následující cíle, které se částečně vzájemně překrývají a které jsou vhodným podkladem k rozpracování do tzv. komunikačního plánu:

- Organizace se zasazuje o zajištění informačních potřeb všech pracovníků organizace a řeší informační propojenost firmy s ohledem na koordinaci procesů.
- Vzájemné pochopení a spolupráce na základě snah o dosažení společných cílů.
- Cílené ovlivňování a vedení pracovníků k žádoucím postojům a pracovnímu chování s následkem zajištění stability a loajality.
- Neustálá kontrola relevantnosti zpětné vazby a zasazení se o realizaci poznatků do provozu.
- Pravidelná revize efektivity a zavádění inovací v oblasti interní komunikace.

Uvedené cíle tvoří základ pro vytvoření strategie, komunikačního plánu organizace a zároveň základ plánu k jejich dosahování (Holá, 2006, s. 21).

Vzhledem k tomu, že výměna informací je jednou ze základních podmínek jakékoliv mezilidské činnosti, ovlivňuje velkou měrou i fungování a činnost organizace. Znaky nefunkční komunikace jsou manipulativní chování, zkreslování nebo lhaní a zpochybňování rozhodnutí. Následky nerozpoznání varovných signálů a neřešení problémů s komunikací mohou vést k demotivaci, frustraci a pasivitě pracovníků (Kovaříková, 2016, s. 95). Může také docházet k nedostatečnému dodržování bezpečnosti práce a ke zvýšené nemocnosti zaměstnanců, což může zapříčinit snížení výkonnosti. V organizaci se zcela zablokuje komunikace, frustrovaní pracovníci se rozhodnou změnit zaměstnavatele, protože již nebudou schopni se identifikovat s organizací. Podle Holé (2006) vychází nefunkčnost

komunikačních systémů a informační šumy z nepochopení podstaty manažerské komunikace. Manažeři se často podléhají mnoha omylům ohledně komunikace. Označují komunikaci za pouhé sdělování, jehož podstatou je předat informaci. Často se domnívají, že podstata komunikace je dovednost správně zformulovat sdělení, aby bylo možné s nimi manipulovat – uvolňovat, přidělovat nebo je zadržovat. Někteří zastávají názor, že pokud někdo chce, sám si informaci vyžádá. Autorka dále uvádí, že v malých firmách se běžně tato kritická situace dlouhodobě přehlíží. V konečném důsledku může vlivem nefunkční vnitropodnikové komunikace dojít až k ohrožení konkurenceschopnosti a následkem toho k ohrožení fungování celé organizace (Holá, 2006, s. 14).

1.3.5 Zpětná vazba

Poskytuje odesílateli odezvu, zda bylo sdělení doručeno v nezkreslené podobě. Měla by být poskytnuta co nejdříve od doručení sdělení, ideálně při komunikaci tváří v tvář. Zpětná vazba je nepostradatelná při nastavování a rozvoji komunikačních kanálů, poskytuje možnost k rozvoji komunikačních dovedností organizace i jednotlivých manažerských pracovníků. Zpětná vazba v organizaci by měla podle Armstronga (2007) mít následující náležitosti:

- Měla by být poskytována na základě skutečných událostí nebo pozorovaného chování.
- Měla být stručná a popisná.
- Při poskytování zpětné vazby by se nemělo používat káravého nebo odsuzujícího přístupu.

Poskytovatel zpětné vazby by se měl zaměřit především na pozitivní body, nebyť primárně negativní. V případě, že je potřeba sdělit negativní informaci,

pokusit se pomocí otázek nasměrovat příjemce zpětné vazby k předmětu kritiky a pozitivním způsobem najít cestu k nápravě (Armstrong, 2011, s. 124-125).

Nastavení zpětné vazby v interní komunikaci lze rozdělit dle úrovní, které se vzájemně doplňují, prolínají a společně směřují k lepšímu nastavení interní komunikace v organizaci. Úrovně je možné dělit na úroveň pracovního místa, kde se hodnotí pracovníci a nadřízení manažeři. Dále úroveň týmu, která je zaměřena na hodnocení manažera týmem a tým manažerem. Třetí je celofiremní úroveň, na které hodnotí pracovníci organizaci jako celek, nejčastěji anonymními dotazníky (Holá, 2006, s. 54). Interní komunikace, která probíhá uvnitř organizace má dopad na interpersonální vztahy mezi pracovníky, mezi organizací a vnějším okolím. Pomocí efektivního nastavení a používání vnitropodnikové komunikace se organizace snaží dosahovat stanovených cílů.

Informaci, zda je komunikační strategie funkční se vedení organizace průběžně dozvídá díky zpětné vazbě, která je neoddelitelnou součástí komunikace, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách.

Podmínky, které musí být splněny, aby systém interní komunikace správně fungoval definovala například Holá (2006, s. 52-55):

- Jednotný tým vedení – vrcholové vedení chápe důležitost komunikace pro dosahování cílů a jedná ve shodných intencích.
- Plná odpovědnost managementu – manažeři si uvědomují svůj vliv na chod a výsledky organizace a průběžně pracují na rozvoji svých dovedností.
- Organizace práce, organizační struktura a dělba práce – vytváření takových organizačních struktur, aby umožnili přehledný tok informací bez zkreslení a informačních šumů.

- Personální politika – nastavení pracovních vztahů v organizaci se zaměřením na spravedlnost, rovné příležitosti, přehledné odměňování, nulová tolerance šikany a diskriminace, trestání přestupků.
- Fungující vnitřní marketing – zavedení a podpora efektivního komunikačního mixu zaměřeného dovnitř organizace.
- Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách – atmosféra v organizaci je otevřená a založená na důvěře, spravedlnosti a dodržování obecných morálních zásad.
- Komunikační schopnosti a dovednosti managementu – komunikační dovednosti a schopnosti vedoucích pracovníků by měly být pravidelně ověřovány a rozvíjeny. Manažeři by měli dostávat zpětnou vazbu a mít schopnost sebereflexe.
- Zpětnovazební systém, oboustranná komunikace, důvěra a otevřenost v komunikaci – nastavení systému zpětné vazby umožňuje zaměstnancům rovnocennou komunikaci a podporuje vzájemný respekt pracovníků.
- Definovaná komunikační strategie a vypracování komunikačního plánu – strategie interní komunikace vychází z celkové strategie organizace a jejích cílů. Komunikační plán je vhodným nástrojem uplatňování komunikační strategie, jehož součástí jsou harmonogramy, úkoly a odpovědnost.

1.3.6 Bariéry v komunikaci

Faktory, které ovlivňují proces komunikace rozděljuje Vymětal (2008) na akcelerátory, které proces urychlují a retardéry, které způsobují zpomalení komunikačních procesů. Dále autor dělí faktory do skupin. První skupinou

jsou individuální schopnosti, vlastnosti účastníků komunikačního procesu a také motivace ke komunikaci. Stručně lze uvést, že se jedná o to, jaké mají jednotlivci zkušenosti s komunikací, jaký mají temperament, jaká je jejich úroveň jazykového vybavení a v neposlední řadě, jak moc jsou ochotni v danou chvíli komunikovat což může být ovlivněno i jejich zdravotním stavem. Další je sociální skupina faktorů, mezi které řadíme normy regulující komunikaci, vztahy mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu a konkrétní sociální prostředí ve kterém se v danou chvíli nacházejí. Třetí skupina faktorů se nazývá situační. Faktory popisují situaci, v jaké se proces odehrává, zda mají účastníci dostatek času na předávání informací a na ujasňování případných nejasností, hodnotí prostor, ve kterém se osoby nacházejí a formu kterou si k předání informace zvolili, zda se jedná o osobní jednání nebo využití komunikačních technologických prostředků současnosti například mobilní telefon, Skype, e-mail. (Vymětal, 2008, s. 36-37). V dnešní době nových technologií je za běžnou považovaná dosažitelnost a schopnost komunikovat v kterékoliv denní době (zkráceně označovaná jako 24/7), velká část pracovníků má služební telefon, pokrytí ČR mobilním telefonním signálem je téměř 100 %, Wi-Fi je běžnou součástí firemních prostor. V souvislosti s uvedenými faktory je možné uvést příklad determinujících faktorů, kdy se prostřednictvím mobilního telefonu dovolá manažer svému podřízenému v situaci, která mu nedovoluje se plně soustředit na příjem informace vlivem hluku v okolí, možná řeší jinou krizovou situaci s kolegou, ale má strach nezvednout telefon nadřízenému atp. Celý proces je touto okolností narušen, je dokonce možné, že informace předaná touto formu je zcela zapomenuta. Využití akcelerace komunikačního procesu je podle mého názoru závislá právě na první výše uvedené skupině individuálních faktorů, které umožňují vyhodnotit další faktory ze všech uvedených kategorií a

přizpůsobit jim celý komunikační proces. Také další autoři se shodují, že nejčastěji se nedostatečná komunikace projevuje v oblasti přenosu informací. Informace mohou být neúplné, nejednoznačné nebo mohou chybět úplně. Na základě toho vznikají problémy, které mohou nepříznivě ovlivnit efektivitu činnosti organizace, dochází k informačnímu vakuu nebo ke zmatkům.

Procesu interní komunikace mohou bránit překážky, které narušují efektivní přenos informací, tyto překážky se označují jako komunikační bariéry. Mikuláščík (2010) rozděluje tyto bariéry na interní a externí. Externí bariéry vytvářejí vlivy, které přicházejí z vnějšího prostředí. Může se jednat o zařízení nebo uspořádání kanceláře, které může být natolik strohé nebo naopak příliš honosné, obě varianty mohou vyvolávat stísněný dojem. Prostor může být hlučný nebo rušný, stává se, že dochází k častému vyrušování, pokud je například prostor průchozí. V takovém případě je obtížné udržet koncentraci na komunikované téma (Mikuláščík, 2010, s. 36-37). Interní bariéry jsou dány osobnostními problémy komunikujícího. Nejčastěji se uvádí strach z neúspěchu, kdy má komunikující osoba obavu, že selže a tento strach se může projevovat v tónu, síle nebo pevnosti hlasu, může ovlivnit i obsahovou stránku řeči. Proces může také narušit emoční rozpoložení osob, které jsou účastníky procesu komunikace. Pokud je komunikující rozrušen v negativním smyslu, je zlostný a rozčilený hrozí, že bude narušena jeho schopnost sebekontroly a dodržování morálních pravidel společnosti. Mikuláščík (2010) dále uvádí, že bariérou může být také nepřipravenost ke komunikaci, nesoustřednost, jazyková bariéra. Může dojít ke stereotypizaci při zařazení komunikující osoby zařazením podle sociální situace, podle národnosti nebo může bariéru vytvořit prostá nesympatie. Dalším druhem bariéry může být fyzický diskomfort, zdravotní indispozice

například zhoršený sluch, psychické nebo neurologické zdravotní problémy účastníků komunikačního procesu.

Existují také bariéry, které vznikají v interní komunikaci například nevhodným nastavením komunikačních procesů, nedostatkem času, nedostatečným technickým vybavením, předáváním nekompletních informací nebo předáváním nevhodnou pro zpětnou vazbou.

1.3.7 Možnosti zlepšování komunikace

Nesprávně nastavená nebo chybně fungující interní komunikace je zbytečnou slabinou organizace, proto je důležité procesy a výsledky interní komunikace neustále sledovat a vyhodnocovat. V případech, kdy zpětnovazební systém potvrzuje funkční nastavení interní komunikace je stále potřeba myslet na rozvoj zaměstnanců v oblasti komunikace. Přístupy a postupy se ovšem mohou lišit podle pracovního zařazení zaměstnance. Formu školení ovlivňuje i samotná organizace, jak uvádí Armstrong, vliv má její forma, velikost, prostředí. Školení manažerů z velké nadnárodní společnosti s byrokratickou strukturou bude pravděpodobně plánováno s velkým předstihem bude realizováno formou školení na základě předem daných bodů a s největší pravděpodobností bude spojeno se standardizovaným procesem hodnocení. Naproti tomu menší společnost inovativního a organistického typu bude upřednostňovat jiné formy, nebude probíhat podle podrobně rozpracovaných harmonogramů, ale spíše bude reflektovat individuální potřeby na základě osobnosti školeného zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 492). Zatímco nástrojů a možností, jak zlepšit komunikaci vedoucích pracovníků, manažerů a ředitelů je mnoho různých druhů a variant, komunikace řadových pracovníků zůstává často v pozadí. Z úsporných důvodů bývá upřednostňováno zaměření na rozvoj

praktických dovedností souvisejících přímo s náplní práce konkrétního pracovníka. U řadových pracovníků je možné očekávat nedostatečnou motivaci pro rozvoj zrovna této oblasti, vzhledem k tomu, že komunikace je stále vnímána velkou částí populace jako běžná a samozřejmá dovednost, kterou není potřeba se učit a rozvíjet. Setkáváme se stále s názorem, že lidé, kteří „pracují rukama, nepotřebují umět mluvit“. Zlepšení komunikačních dovedností pracovníků, kteří nepracují na vedoucích pozicích je podle mého názoru vhodné plánovat a realizovat v rámci aktivit, které jsou zaměřené na tmelení týmu, například při sportovních aktivitách nebo jiné formě společné činnosti. V rámci skupiny se pracovníci třeba i z různých oddělení nebo týmů potřebují domlouvat a koordinovat, aby dosáhli požadovaných cílů (například tréninky na volejbalový turnaj, dobročinná sbírka atp.). Organizace by se tedy měla zaměřovat nejen na zvyšování komunikačních kompetencí vedoucích pracovníků, ale také zlepšování komunikačních dovedností jednotlivců.

2 Empirická část

Výzkum probíhal v jedné konkrétní kulturní organizaci. Dále bude představen cíl výzkumu, výzkumné otázky, strategie a etika výzkumu, použitá výzkumná metoda, technika sběru dat, výzkumný vzorek, způsob jeho výběru, operacionalizace, příprava a realizace rozhovorů. V závěru shrnu doporučení zaměřená na zlepšení současného stavu interní komunikace v organizaci.

2.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

První výzkumná otázka zní: *„Jaké komunikační šumy nastávají v organizaci z pohledu komunikátorů a komunikantů?“*

Druhá výzkumná otázka zní: *„Jaké komunikační dovednosti pracovníci využívají?“*

Otázkami má být zjištěno jaké jsou stávající šumy interní komunikace v kulturní organizaci, především se jedná o to, jak tyto šumy fungování interní komunikace oslabují. Budu zjišťovat, jakým způsobem využívají vybraní pracovníci své komunikační dovednosti v organizaci, ve které jsou zaměstnání. Součástí výzkumu bude i zjišťování, zda je podle dotazovaných osob možné minimalizovat šumy v interní komunikaci tak, aby byl akcentován pozitivní dopad interní komunikace na konkrétní kulturní organizaci. Přínosem této práce budou doporučení, která budou zaměřená na potlačení stávajících komunikačních šumů, které interní komunikaci oslabují a na podporu komunikačních dovedností zaměstnanců ve vybrané kulturní organizaci.

Pro svůj výzkum jsem si zvolila kvalitativní výzkumnou strategii, která podle Hendla (2006) zahrnuje popis a interpretaci sociálních a individuálních

lidských problémů či osobní zkušenosti. Podstatou kvalitativního výzkumu je vytvoření komplexního obrazu o zkoumaném problému. Vzhledem k cíli studie bude za výzkumnou metodu zvolena metoda porozumění. Ta mi pomůže s odhalením vnímání a hodnocení jednotlivých aspektů interní komunikace lidmi v organizaci. Tato metoda, metoda porozumění, pomáhá zkoumané jevy poznat do hloubky a odráží záměr porozumět lidem v různých sociálních situacích. Podle Dismana (2011) toho lze nejlépe dosáhnout nenumerickým šetřením a interpretací sociální reality. Cílem zvolené strategie je odhalování skrytých významů ve sdělovaných informacích od dotazovaných. Jako techniku sběru dat jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, který je kombinací rozhovoru strukturovaného a rozhovoru otevřeného, jehož výhody vyzdvihuje Hendl (2006). Dotazovaný v rámci tohoto polostrukturovaného rozhovoru má možnost vyjádřit své názory a odhalovat různé neočekávané souvislosti. Zároveň neumožňuje odbočovat od hlavního směru výzkumu, tedy od hlavní výzkumné otázky. Výzkumný vzorek jsem složila z osob, které jsem pro výzkum získala tzv. metodou „sněhové koule“. Od osoby mimo organizaci jsem dostala kontakt na zaměstnance vybrané kulturní organizace, který pracuje v PR oddělení, na základě doporučení jsem ho oslovila s prosbou o možnost realizovat popsany výzkum. Osloveného zaměstnance můj projekt zaujal a na základě toho se stal mým prvním informantem. Po dokončení rozhovoru mi doporučil další dva kolegy vhodné pro účast na výzkumu. Postupně jsem realizovala rozhovory se šesti informanty, při rozhovoru se čtvrtým účastníkem výzkumu jsem pozorovala, že dochází k opakujícím se odpovědím, proto jsem vzhledem k nasycenosti ukončila hledání dalších účastníků výzkumu k rozhovorům po realizaci šestého. Vybraní informanti v organizaci pracují různě dlouhou dobu, mají různá postavení a jsou

z různých organizačních složek (oddělení). Do výzkumu se nakonec zapojilo 6 osob z celkových 150 zaměstnanců organizace. Ze šesti informantů tři zastávali vedoucí pozici a tři pozici řadových zaměstnanců.

- **Informant 1** je pracovnice PR oddělení, která má na starosti realizaci komunikace s vnějším okolím organizace, ale také předává informace o dění v organizaci zaměstnancům. V organizaci působí necelý rok. Vzhledem k povaze pracovní náplně komunikuje vertikálně směrem nahoru ke svému nadřízenému, který jí předává informace, určené k distribuci prostřednictvím interních komunikačních kanálů.
- **Informant 2** je vedoucí oddělení, která má na starosti realizaci plánovaných projektů pro veřejnost. V organizaci pracuje celkem čtyři roky, na vedoucí pozici je poslední rok. Při řešení nového projektu komunikuje napříč všemi odděleními horizontálně i vertikálně.
- **Informant 3** je asistentkou ředitele sekce a pozici zastává dva roky. V rámci plnění pracovních povinností souvisejících s náplní práce komunikuje vertikálně směrem nahoru i dolů.
- **Informant 4** je v organizaci zaměstnán čtyři roky a pracuje v oddělení, které má na starosti veřejné zakázky. Spolupracuje se zástupci z několika oddělení, většinou horizontálně s kolegy na podobné pracovní pozici.
- **Informant 5** pracuje již třetím rokem na pozici vedoucí v obchodním oddělení. Základem její práce je koordinovat pracovníky, kteří přicházejí do přímého styku se zákazníkem. Komunikuje vertikálně směrem nahoru i dolů
- **Informant 6** vykonává vedoucí pozici v oddělení zaměřeném na zabezpečení veřejnosti přístupných prostor organizace po dobu 8 let. Plánuje, kontroluje a koordinuje pracovníky ostrahy. Jedná se o jediného muže v rámci výzkumu. Komunikuje vertikálně směrem nahoru i dolů.

2.2 Příprava a realizace rozhovoru

Tato studie má za cíl zjistit podrobné informace o stávající situaci v komunikaci, která zahrnuje podrobně zachycené názory jednotlivých respondentů. K rozhovorům bylo vybráno 6 osob, pro vlastní rozhovory byla předběžně zvolena posloupnost a struktura. V souvislosti se zvolenou technikou sběru dat byla ponechána možnost pozměňování pořadí a formulace jednotlivých otázek, dle přihlédnutí k dané situaci. Některé rozhovory byly v průběhu sběru dat rozšířeny o otázky, které směřovaly detailněji na názory respondentů. Také samotní respondenti měli možnost ovlivňovat, upřesňovat nebo rozšiřovat otázky podle svých potřeb. V rámci zkušebního rozhovoru jsem zjistila, že zodpovězení otázek by mělo trvat přibližně 40 minut. Tato informace bylo pro účastníky výzkumu důležitá, aby věděli, kolik času si mají pro rozhovor vyhradit. Polostrukturovaný rozhovor měl schéma, které uvádím v příloze č. 1.

Účastníci výzkumu nedali souhlas k pořízení zvukovému záznamu jednotlivých rozhovorů. Odpovědi jsem tedy zaznamenávala v průběhu rozhovorů písemně. V další fázi analýzy jsem použila selektivní transkripci, vybrala jsem části rozhovorů, které jsem považovala za významné v souvislosti s tématy a zaměřením výzkumu. Rozdělila jsem účastníky výzkumu na informanty, kteří informace vysílají a na příjemce. Způsob interpretace proběhl na základě tematického zpracování dat. K dílčím zkoumaným konceptům jsem při interpretaci přiřazovala významy, které informanti uváděli v rozhovorech. V datech, které jsem získala jsem sledovala prvky, které byly společné a také ty, které byly rozdílné.

Všem respondentům jsem se zaručila za zachování jejich naprosté anonymity. Vzájemně jsme se domluvili na respektování požadavku

nepořizovat obrazový ani zvukový záznam. Účastníci výzkumu byli informováni o možnosti kdykoliv od výzkumu odstoupit a také o tom, že mají možnost na některé otázky neodpovídat, pokud jim budou nepříjemné. Na závěr každého rozhovoru byl poskytnut prostor pro dotazy.

2.3 Analytická část

V této části analyzuji a následně interpretuji odpovědi z rozhovorů, tyto závěry povedou k nalezení odpovědi na výzkumné otázky, které zní: *„Jaké komunikační šumy nastávají v organizaci z pohledu komunikátorů a komunikantů?“* a *„Jaké komunikační dovednosti pracovníci využívají?“*

Zjišťovala jsem, zda jsou informanti seznámeni se stanovenými kompetencemi a zda jsou seznámeni s nastavením procesů v organizaci. Všichni uvedli, že jsou seznámeni s platnou organizační strukturou. Udávají však různé způsoby, jak se k nim dostává informace o změnách organizační struktury. Tato změna vždy vychází vnitřním předpisem a je dostupná v tištěné podobě na sekretariátech ředitelů organizačních úseků, dále je dostupná elektronicky na intranetovém portále. Bohužel většina dotazovaných nevěděla, jaké jsou změny v kompetencích při změnách organizační struktury. Například I4 uvádí: *„...pokud mi není jasné, na koho se mám při řešení nějakého problému obrátit, tak se zeptám kolegů nebo svého nadřízeného. Pokud to nikdo z nich neví, zeptám se na personálním“*. Účastníci výzkumu zejména udávali, že přesto, že mají k dispozici informace o změnách organizační struktury, tak tyto informace nejsou ucelené a dostatečně nepopisují dopady změn na pravomoci a kompetence organizačních složek nebo konkrétních pracovníků. Tyto nejasnosti vyvolávají nejistotu při řešení zadaných úkolů a mají negativní dopad na

schopnost spolupráce mezi odděleními. Mezi integranty převládal názor, že interní komunikace má zásadní vliv na fungování organizace, pokud vážné projevy jsou patrné ve fungování celé organizace. Pokud je v organizaci špatná informovanost zaměstnanců ohledně pracovních pravomocí v rámci organizační struktury, existuje riziko, že zadané úkoly nebudou plněny tak, jak je očekáváno, protože zaměstnanci jednoduše neví, kdo má kterou činnost na starosti. Dochází ke zmatkům a zdržování plánovaných termínů realizace. Příkladem může být informace I5: *„Účtárna omylem zaúčtovala položku k jinému oddělení Zaměstnanec z tohoto oddělení píše na další oddělení, ať si to přehodí na sebe, místo aby zareagovali zpět účtárně. Rozohní se boj mezi odděleními. Tři oddělení se zabývají nesmyslným dohledáváním účtované položky. Pokud je oddělení, které bylo osloveno kooperativní, situaci napraví (i když s tím nemá vůbec nic společného), jednoduše napíše účtárně a ta problém vyřeší.“* Popsané jsou ale také případy, kdy nejsou chyby řešeny vůbec, protože: *„...druhé oddělení s tím přeci nemá nic společného, tak proč by to řešilo.“* jak to v podobné souvislosti uvedl I3.

2.4 Šumy interní komunikace

V organizaci jsou používány všechny směry komunikačních toků, některé fungují celkem dobře jiné nejsou příliš funkční. Jako nejvíc problematická se jeví komunikace zdola-nahoru, kdy klíčový vedoucí pracovníci jsou příliš zaneprázdnění nebo si nevyhradují čas pro případnou komunikaci s podřízenými. Zaměstnanci v některých organizačních složkách nemají možnost ke komunikaci s nadřízeným I4 uvádí: *„Párkrát jsem zkoušela jít za šéfem, protože jsem potřebovala něco upřesnit, ale on byl mimo kancelář a jeho zástupce nevěděl, jestli může rozhodnout a nemohl se šéfovi dovolat, tak sem to pak musela udělat podle svého selského rozumu a doufat, že nedostanu padáka.“* Tento

příklad zároveň ukazuje na oslabenou komunikaci ve směru shora-dolů, protože zástupce vedoucího neměl v této konkrétní situaci dostatek informací. Podobně hodnotí situaci ohledně komunikace s nadřízeným a případnou možnost poskytnutí zpětné vazby vedení také I6 *„Pokud se najde čas, tak je jakási diskuze možná, výsledek je však nejistý...“*.

Na základě dotazů jsem zjistila od všech integrantů, že v organizaci jsou používány hlavní komunikační kanály, které jsem uvedla v teoretické části své práce. Jedná se především o e-mailovou komunikaci, která je používána nejvíce. Touto formou jsou zaměstnancům každý týden zasílány aktuality o dění v organizaci, především se jedná o aktivity směřující ke klientům zvenčí, nicméně i tyto informace jsou pro zaměstnance důležité. Dále jde o ústní komunikaci – osobní i telefonickou, přibližně ve stejném poměru důvodem je rozmístění organizace v několika lokalitách, což možnost osobního kontaktu omezuje. Písemná komunikace je používána jen ve výjimečných a oficiálních příležitostech, jedná se především o formální dokumenty týkající se chodu organizace nebo o uzavírání smluvních ujednání.

Poskytování zpětné vazby je možné na poradách oddělení, které nejsou realizovány na všech organizačních složkách, ale ve většině odděleních nebo sekcích probíhají. Jednou za měsíc také probíhají porady vedení, na kterých jsou přítomni ředitelé sekcí, bohužel se mi nepodařilo prověřit, zda ředitelé mají možnost předávat zpětnou vazbu získanou od svých podřízených na poradách na nižší úrovni. Zápisy z těchto porad nejsou veřejné a nikdo z oslovených respondentů k nim nemá přístup viz odpověď I1: *„...my si vždycky něco na naší poradě řekneme, ředitelka pokýve, že jako souhlasí, ale že to nezáleží na ní – pokud se jedná třeba o nějakou změnu v harmonogramu projektu – a řekne, že to probere na poradě s generálním. Většinou se na to do té doby zapomene*

nebo nám řekne, že na to nebyl čas. Zápis se nám do ruky nedostane, takže nevíme, co jinýho se tam probírá.“ Občas proběhne pozitivní zpětná vazba směrem od vedení k podřízeným, především po dokončení nějakého konkrétního projektu, ale podle I5 by mohla být častější: *„Myslím, že přijít a říct, že se něco povedlo je to nejmenší a nikoho to nic nestojí, ale tady se s pochvalama dost šetří“*. Z odpovědí respondentům jsem tedy vyvodila, že v organizaci je zpětná vazba nesprávně využívána a není dostatečně využit její potenciál pro rozvoj organizace.

2.5 Diskuze výsledků

Nejčastějším důvodem odmítnutí účasti na výzkumu byla obava z dopadů na jejich pracovní ohodnocení v případě, že by se někdo dozvěděl o jejich kritickém postoji k fungování interní komunikace v organizaci. Různí účastníci výzkumu také mohou různým věcem připisovat své osobní významy, které jsou jen velmi těžko analyzovatelné a nezáměrně mohou ovlivnit výsledky výzkumu. V průběhu rozhovorů mohlo dojít k cílenému zamlčení některých důležitých faktů k položeným otázkám. Podle Dismana (2011) jsou si zkoumané osoby vědomy toho, že jsou zkoumány a hrozí riziko, že budou mít potřebu se prezentovat v lepším světle a nebudou reagovat přirozeně. Mohou vyzdvihovat jen pozitivní informace ve vztahu ke své osobě, pokud je tazatel přímo přítomen – tedy při osobním hovoru informanta s tazatelem. Další limity tohoto výzkumu spatřuji v tom, že se mi mezi účastníky nepodařilo zahrnout žádného pracovníka z vrcholného managementu a také nemožnost nahrávání rozhovorů. Nemohla být použita analýza dokumentů týkajících se náplní práce, tyto dokumenty jsem po prohlédnutí vyhodnotila jako příliš obecné a nedostatečné. Vzhledem k uvedenému mohlo dojít k omezení výzkumu o některá těžko

interpretovatelná data, které mohli hrát roli v závěrech a také mohou ovlivnit navržená doporučení.

Na organizační strukturu a její funkčnost nahlíží respondenti z různých pohledů (přehlednost řazení pozic, informovanost o změnách a přiřazených pravomocích). Z výzkumu je patrná nejistota v kompetencích, která se negativně odráží v efektivitě spolupráce napříč odděleními. Komunikace o změnách by měla probíhat od shora dolů, od vedoucích pracovníků k řadovým zaměstnancům tak, aby všichni měli dostatek informací a rozuměli nastavené hierarchii. Koncoví pracovníci vykonávají stejně důležitou práci jako vedení, jsou realizačním týmem celé organizace a pokud neporozumí správně zadanému úkolu nebo nejsou schopni ho v souvislosti s bariérami v pochopení pravomocí splnit nebude jejich pracovní výkon v odpovídající kvalitě. Informovanost zaměstnanců významně ovlivňuje činnost osob, ke kterým informace směřují. Správná forma interní komunikace a efektivní využití komunikačních dovedností zajistí kvalitní pracovní výkon a realizaci zadaných pracovních úkolů nebo projektů.

Projevy komunikačních šumů popisovala velká část respondentů podobným způsobem, pouze jeden respondent uváděl odlišné informace, sám ale uvedl, že jeho názor může být ovlivněn faktem, že není zaměstnaný v organizaci příliš dlouho. Některé komunikační toky fungují lépe a jiné hůře, zaměstnanci nejsou spokojeni především s vertikálním předáváním informací, horizontální komunikační toky fungují v rámci jednotlivých oddělení dobře, napříč odděleními je situace komplikovanější nicméně funkční. Využití komunikačních kanálů je uspokojivé. Potenciál e-mailové komunikace sice není plně využit, nicméně je viditelná snaha o postupné navyšování využití tohoto typu komunikačního kanálu. Mluvení a naslouchání jsou všemi informanty preferované komunikační dovednosti,

využívají se především pro operativní a rychlé řešení nastalé situace a také při poradách. Příležitosti zpětné vazby nastávají nejčastěji v rámci porad oddělení, ale podle vyjádření informantů je v organizaci poskytování zpětné vazby formou osobního rozhovoru komplikované, především pro podřízené zaměstnance, důvodem se jeví nedostatečné využití potenciál dovednosti naslouchání ze strany nadřízených.

2.6 Doporučení

V rámci snahy o potlačení stávajících komunikačních šumů a zlepšení interní komunikace ve vybrané kulturní organizaci nejvíce zaměřím svá doporučení na předávání informací v rámci organizace i v rámci dílčích organizačních sekcí, zpětnou vazbu a definování rozdělení odpovědností vedoucích pracovníků.

Interní informační systém je z pohledu komunikátora v organizaci zaveden, nicméně ze strany komunikantů není aktivně využíván. Ve velkých společnostech je běžné, že se úvodní stránka tohoto systému s aktuálními informacemi objeví ihned po přihlášení zaměstnance k počítači. Toto nastavení lze využít pro snadnější a efektivnější předávání aktuálních informací zaměstnancům bez zbytečného zahlcování e-mailové pošty. V rámci intranetu je možné usnadnit a zrychlit komunikaci pomocí společných komunikačních vláken / chatů. Dnešní poskytovatelé softwaru umí technicky zajistit i aplikaci pro mobilní telefony, která může výrazně napomoci při komunikaci zaměstnancům, které se v rámci své pracovní náplně pohybují často mimo kancelář i mimo dosah počítače. Komunikační chatovací skupiny je možné podle potřeby zřizovat a upravovat. V celkovém

souhrnu by intranet zjednodušil vzájemnou komunikaci a usnadnil by předávání důležitých informací v rámci organizace.

Porady vedoucích pracovníků a porady jednotlivých oddělení by měly být plánovány a realizovány v souladu s určeným harmonogramem. V rámci tohoto plánování by byl stanoven bodový program, který by poskytoval prostor a čas pro jednotlivé dílčí jednotky nebo projekty realizované v rámci sekce. V rámci porady by měl být vyhrazen prostor pro témata z předešlých jednání, aby mohla být udržena kontinuita a zároveň kontrola při řešení projektů a problémů. Součástí těchto porad by byla zpětná vazba poskytovaná v obou směrech. Vedoucí mohou předávat zpětnou vazbu při poradách se svými nadřízenými a ti pak na poradě ředitelů. Jasnější a přehlednější rozdělení a popsání odpovědností vedoucích pracovníků by zaměstnancům usnadnilo řešení pracovních problémů. V rámci nastavení odpovědností doporučuji definovat také odpovědnost za poskytování a přijímání zpětné vazby. Uvedené doporučení by vedlo ke zvýšení informovanosti podřízených zaměstnanců, ale také managementu, kterému mohou informace získané v rámci zpětné vazby posloužit pro zlepšení interní komunikace. V souvislosti se získanými informacemi by bylo vhodné zaměřit se na rozvoj komunikační dovednosti naslouchání, především u vedoucích pracovníků, kteří by následně mohli efektivněji využít potenciálu porad k získávání zpětné vazby.

3 Závěr

Cíl této práce byl naplněn, v první části byla popsána teoretická východiska pro interní komunikaci, její formy a možné bariéry. Ve druhé, praktické, části práce byl realizován výzkum, který poukázal na potřebu rozvoje komunikační dovednosti poslouchání a mluvení. Uvedené dovednosti jsou nezbytné pro správné fungování interní komunikace v organizaci.

Současné nastavení interní komunikace v organizaci vykazuje aspekty, které podporují vznik komunikačních šumů.

Ze strany komunikátorů se prokázalo, že nejsou evidovány potíže s dovednostmi psaní a čtení. Komunikátoři mají zjevnou snahu o efektivní využívání dostupných komunikačních kanálů jako je e-mailová komunikace a také interní informační systém. Z pohledu komunikantů by bylo vhodné ho doplnit o zapojení osobního typu komunikačního kanálu ať už se jedná o osobní či telefonickou komunikaci. Tyto druhy komunikace mají potenciál pro zvyšování informovanosti zaměstnanců, která je klíčová pro plnění zadaných úkolů. Převážná část účastníků výzkumu zařadila mezi šумы oslabující interní komunikaci především ty komunikační kanály, které směřují vertikálním směrem. Dalším negativním jevem byla zmiňována nedostatečná zpětná vazba. Uvedené komunikační prostředky vykazují známky disfunkce, způsobují nízkou informovanost a mají za následek odvádění zaměstnanců od dalších nutných úkolů a povinností, což se negativně projevuje v odvedeném pracovním výkonu, narušení pracovního procesu a v konečném důsledku ve výsledcích organizace.

Vnímání komunikačních šumů může být ovlivněno úhlem pohledu komunikátora a komunikanta. V oblasti komunikačních kanálů může být z pohledu komunikátora za pozitivní považována e-mailová komunikace, která umožňuje archivaci a průkaznost předaných informací. Z pohledu

komunikanta však v některých situacích může být považována za nevhodnou, a to především v případech, kdy je nutné řešit problém rychle a operativně. V takové situaci je kladně hodnocena ústní komunikace, která ale nese riziko, že informace předaná v rámci tohoto typu komunikačního kanálu bude zkreslena například při velkém množství dat. Přesycenost informacemi, pokyny a daty je aspekt, který může negativně ovlivnit předávání informací ústní formou. Zde je vhodné použití e-mailové komunikace. V osobní komunikaci jsou důležitým prvkem porady. Umožňují předávání informací od ředitelů do jednotlivých podřízených oddělení až k zaměstnancům. Na druhé straně poskytují zaměstnancům prostor pro možnost zpětné vazby. I zde ale je možné odhalit nedostatky, například nepravdivost, nedostatek času, nepožívání písemného zápisu nebo neřešení problémů zde prezentovaných.

Informanti nejvíce podporují osobní komunikaci v rámci svého oddělení, toto prostředí označují za přátelský kolektiv. Kladněji, než vertikální směr komunikace je hodnocena komunikace na horizontální úrovni. V organizaci chybí využití dovednosti naslouchání, což brání přijetí zpětné vazby v rámci většiny sekcí a organizačních úseků.

Podporující i oslabující aspekty interní komunikace mají společný rys, kterým je lidský faktor. Využití všech prostředků komunikace záleží především na tom, nakolik jsou zaměstnanci schopni a ochotni komunikovat a zdolávat komunikační překážky.

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada
2. Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. (4th. Ed.) Praha: Fragment
3. Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada
4. Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (4th ed.). Praha: Karolinum
5. Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. (4th ed.). Praha: Portál
6. Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press
7. Ivanová, K., Hrabovský, M., Kubátová, J. & Obst, O. (2006) *Základy obecného managementu*. Olomouc: UP v Olomouci.
8. Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada
9. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (5th ed.). Praha: Management Press
10. Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria
11. Křivohlavý, J. (1998). *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda
12. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada
13. Mikuláščík, M. 2010, *Komunikační dovednosti v praxi*. (2nd ed.). Praha: Grada
14. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada
15. Plamínek, J. (1999). *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo

16. Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace*. (2nd ed.). Praha: Grada
17. Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých*. (2nd ed.). Praha: Grada
18. Příkrylová J. & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*.
[https://books.google.cz/books?id= yJgAgAAQBAJ&printsec=frontcover
&dq=inauthor:%22P%C5%99ikrylov%C3%A1+Jana,+Jahodov%C3%A1+
Hana%22&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwixnu3ewuDdAhUHPVAKHdicD
vcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=extern%C3%AD%20komunikace&f=false](https://books.google.cz/books?id=yJgAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22P%C5%99ikrylov%C3%A1+Jana,+Jahodov%C3%A1+Hana%22&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwixnu3ewuDdAhUHPVAKHdicDvcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=extern%C3%AD%20komunikace&f=false)
19. Průcha, J. (2010). *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada
20. Šeďová, K. & Švaříček, R. (2013). *Jak psát kvalitativně orientované výzkumné studie. Kvalita v kvalitativním výzkumu*. Pedagogická orientace
21. Trojanová, I. (2014) *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
22. Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada
23. Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada [https://books.google.cz/books?id=QJY7r3mBD-
YC&pg=PA111&dq=typy+komunikace&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiOgf
6AxDdAhVSLFAKHZ3UCrkQ6AEITTAG#v=onepage&q=typy%20komu
nikace&f=false](https://books.google.cz/books?id=QJY7r3mBD-YC&pg=PA111&dq=typy+komunikace&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiOgf6AxDdAhVSLFAKHZ3UCrkQ6AEITTAG#v=onepage&q=typy%20komunikace&f=false)
24. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i. (2010). *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i.
25. Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research*.
[https://play.google.com/books/reader?id=TFHhAwAAQBAJ&hl=cs&prin
tsec=frontcover&source=gbs_atb&pg=GBS.PT34](https://play.google.com/books/reader?id=TFHhAwAAQBAJ&hl=cs&printsec=frontcover&source=gbs_atb&pg=GBS.PT34)

Seznam příloh

Příloha č. 1: Schéma polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 2: Přepis rozhovoru s informantem č. 3

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Schéma komunikačního modelu (kódování a dekodování)

PŘÍLOHA Č. 1 – SCHÉMA POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

- Popište současnou podobu organizační struktury organizace, ve které pracujete (hierarchii, kdo co dělá).
- Popište, jaké máte informace o pravomocích, kompetencích a náplni práce vás i vašich kolegů.
- Charakterizoval/a byste komunikaci vedení organizace směrem k podřízeným jako otevřené, sděluje důležité informace?
- Charakterizujte, jaký je oficiální tok informací v organizaci (např. zápisy z porad, informace na interních www stránkách, informace hromadným mailem, formou internetových novin). Kdo je čte? Kdo je může číst? Myslíte si, že jsou dostatečné?
- Jak k Vám přicházejí důležité informace týkající se chodu organizace.
- Specifikujte využívané komunikační kanály. Máte pocit, že jsou správně nastaveny a fungují efektivně? (komunikace nahoru/dolů, mezi odděleními, v rámci odd.)
- Máte pocit, že spolu jednotlivé organizační sekce a skupiny dobře spolupracují?
- Uveďte stručně příklad problému a popište obvyklý postup řešení.
- Domníváte se, že ve vaší organizaci fungují základní principy např.: spravedlnost, oboustranná komunikace, zpětná vazba, otevřenost a pravdivost?
- Reaguje vedení na vaše námitky, návrhy, připomínky je ochotno případně o nich diskutovat?
- Odráží systémem odměňování objektivně vaše pracovní výkony?
- Jak byste ohodnotil komunikaci mezi vašimi kolegy, v rámci oddělení?

- Jaké překážky vy sám/a vidíte v komunikaci mezi managementem a vámi?
- Jaké překážky v komunikaci vidíte ve vašem pracovním týmu?
- Existují nějaké společné akce zaměstnanců, které by vedly ke zlepšení komunikace? Např. teambuilding, večírky, výjezdní zasedání atd.
- Uveďte vaše preference komunikačních prostředků (maximálně 4)

PŘÍLOHA Č. 2 – PŘEPIS ROZHOVORU S INFORMANTEM ČÍSLO 3

- **Popište, prosím, současnou podobu organizační struktury organizace, ve které pracujete (hierarchii, kdo co dělá).**

Generální, ten rozhoduje a mění plány všem podřízeným, pak jsou tam nějaký vymezený vedoucí – to je asi stejný jako náměstek nebo poradce – ten do všeho mluví, ale nic nepodepisuje. O úroveň níž jsou ředitelé sekcí – ty mají vždycky na starosti tu svoji oblast, pod nima jsou ještě vedoucí různých oddělení.

- **Prosím popište, jaké máte informace o pravomocích, kompetencích a náplni práce Vás i vašich kolegů.**

Úplně se o to nezajímám, dělám si svoji práci.

- **Jak víte, na koho se obrátit, když potřebujete vyřešit nějaký problém?**

Nějaký základní přehled samozřejmě mám, ale nezjišťuju to pokaždý, když vyjde změna organizační struktury.

- **Jak často se mění u vás organizační struktura?**

Třeba každý tři měsíce nebo po půl roce dochází k nějakým změnám, a to se nedá udržet krok. Prostě až když potřebuju, tak začnu pátrat.

- **Charakterizovala byste komunikaci vedení organizace směrem k podřízeným jako otevřenou, sděluje zaměstnancům důležité informace?**

Informace se šíří spíše šušandou než oficiálně, takže ne to bych teda zrovna neřekla, že je nějak moc otevřený sdělování, co si prostě nezjistím, to nevím.

- **Charakterizujte, prosím, jaký je oficiální tok informací v organizaci (např. zápisy z porad, informace na interních www stránkách, informace hromadným mailem, formou internetových novin). Kdo je čte? Kdo je může číst? A myslíte si, že jsou dostatečné?**

Myslím, že zápisy z porad většina lidí fakt nečte. Podle toho to pak bohužel vypadá. Navíc zápisy jsou k dispozici vždy jen tomu konkrétnímu úseku, takže nevíme, o čem se jedná u generálního nebo co plánuje obchodní.

- **Jak k Vám přicházejí důležité informace týkající se chodu organizace.**

Kuse a pozdě, ale třeba je to jen můj pocit. Jsem na pozici, na který si myslím, že bych měla mít informace, protože se mě pak dost lidí ptá a já nic nevím.

- **Specifikujte, prosím, využívané komunikační kanály. Máte pocit, že jsou správně nastaveny a fungují efektivně? Mám na mysli komunikaci směrem nahoru/dolů, mezi odděleními, v rámci odd. atp.**

Myslím si, že by to mohlo být efektivnější, moc mi to nevyhovuje

- **Můžete to, prosím, popsat konkrétně, který směr komunikace je podle Vás potřeba zlepšit?**

Hlavně směr shora dolů, od nejvyššího vedení bych ráda měla informace, jaké má plány a záměry. Často se k nám informace dostávají pozdě a neúplně. A vlastně i zdola nahoru to není úplně v pořádku, já nemám příležitost tuhle připomínku nijak nikomu ventilovat.

- **Máte pocit, že spolu jednotlivé organizační sekce dobře spolupracují?**

Ne, ale to je nešvar asi všech větších organizací. Levá ruka neví, co dělá pravá. Tady u nás ještě bohužel probíhá jakási konkurenční žabomyší válka mezi některými odděleními což je dost nepříjemný.

- **Mohu Vás poprosit o stručné uvedení příkladu problému a popisu obvyklého postupu řešení.**

To se asi nedá zobecnit, často řeším, že lidi jsou naštvaný kvůli nějakému problému, ale tam kde vznikla chyba, tam se ta informace vůbec nedostane. Nechápu, že to nejdou řešit ke zdroji a zanášej tím ostatní lidi a oddělení. Pak se stává, že jeden přehodí problém na druhého a ten druhý s tím přeci nemá nic společného, tak proč by to řešil a problém zůstává neřešen.

- **Domníváte se, že ve vaší organizaci fungují základní principy například spravedlnost, oboustranná komunikace, zpětná vazba, otevřenost a pravdivost?**

Spíš se domnívám, že tohle u nás ještě neobjevili – nic z uvedeného jsem nepozorovala.

- **Reaguje vedení na vaše námítky, návrhy, připomínky je ochotno případně o nich diskutovat?**

Ne, zkoušela jsem to a efekt byl nulovej, nemají na řešení připomínek čas, tak už na to kašlu.

- **Myslíte si, že systém odměňování odráží objektivně vaše pracovní výkony?**

Spíše výjimečně, jestli je někdo ohodnocený tak o tom nemluví, já vím jen, že mě to efektivní nepřipadá a ostatní si taky stěžují.

- **Jak byste ohodnotila komunikaci mezi vašimi kolegy, v rámci oddělení?**

Je to člověk od člověka. S někým je to v pohodě, s někým se spolupracuje hůř.

- **Jaké překážky vy sama vidíte v komunikaci mezi managementem a vámi?**

Nemyslím si, že by názor jednotlivce měl váhu a vliv.

- **Jaké překážky v komunikaci vidíte ve vašem pracovním týmu?**

Neochotu řídit se zavedenýma pravidlami. Šéf nerespektuje zavedené postupy a obecně moc nekomunikuje a nedodržuje zásady slušného chování – především směrem ke svým podřízeným.

- **Existují nějaké společné akce zaměstnanců, které by vedly ke zlepšení komunikace? Např. teambuilding, večírky, výjezdní zasedání atd.**

Večírek určitě není špatný nápad, otázka je, jestli by tam někdo přišel, když tu panuje taková blbá nálada. Teambulidingy nemám moc ráda a myslím, že tu nejsem sama.

- **Prosím uveďte, které komunikační prostředky preferujete (max. 4)**

Ráda řeším věci osobně, když to nejde, tak po telefonu a některý oficiální věci písemně, ale stačí mi mail.