

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

## **Diplomová práce**

Markéta Sedláčková

### **Efektivní vnitrofiremní komunikace**

Olomouc 2012

vedoucí práce: Doc. PhDr. Iveta Bednaříková, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem „Efektivní vnitrofiremní komunikace“ vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 22.června 2012

---

Markéta Sedláčková

## **Poděkování**

Děkuji doc. PhDr. Ivetě Bednaříkové, Ph.D., za odborné vedení práce, poskytnutou podporu, cenné rady a postřehy, které mi jako vedoucí mé diplomové práce poskytovala při jejím zpracování.

# Obsah

ÚVOD.....	5
I. Teoretická část.....	7
1 Vymezení pojmu komunikace.....	7
2 Prvky komunikace, komunikační proces.....	9
3 Funkce a cíl komunikace.....	13
4 Formy komunikace.....	15
4.1 Verbální komunikace.....	15
4.2 Neverbální komunikace.....	16
4.3 Komunikace činem.....	17
5 Komunikační bariéry.....	19
6 Firemní komunikace.....	23
7 Vnitrofiremní komunikace.....	24
7.1 Cíle a podmínky vnitrofiremní komunikace.....	26
7.2 Směry firemní komunikace.....	28
7.3 Komunikační síť.....	29
7.4 Komunikační formy a prostředky.....	30
7.5 Efektivní komunikace.....	32
7.6 Základní podmínky nastavení a fungování vnitrofiremní komunikace.....	35
7.7 Projevy nefungující interní komunikace.....	37
7.8 Strategie vnitrofiremní komunikace.....	39
8 Představení firmy XYZ.....	41
8.1 Pobočka Olomouc.....	43
II. Empirická část.....	46
9 Výzkumné šetření.....	46
10 Diskuze.....	76
11 Shrnutí návrhů a doporučení pro zaměstnavatele.....	81
ZÁVĚR.....	84
SEZNAM ZKRATEK.....	85
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	89

## ÚVOD

Komunikace hraje v lidském osobním i pracovním životě velmi významnou roli. Schopnost správně komunikovat v mnohém ulehčuje sociální interakci, která je nevyhnutelná. Každý člověk disponuje různou úrovní komunikačních schopností a je důležité si uvědomit nutnost je neustále zdokonalovat, neboť nezvládnutí základních komunikačních pravidel by mohlo vést k sociální izolaci. Záměrně jsme použili pojem izolace, poněvadž se domníváme, že v současné době je typické, a čím dál více populární, nahrazování mezilidské komunikace komunikací virtuální, postrádající přímý kontakt s adresátem. Modernizace komunikace zcela jistě přinesla zrychlení a zjednodušení přenosu informací, ale představuje hrozbu v podobě jejího zproštění o prvky nonverbální komunikace, které jsou mnohdy důležitější než samotný obsah sdělení.

Osobní motivací k volbě a zpracování tématu Efektivní vnitrofiremní komunikace byla jedinečná příležitost teoreticky hlouběji proniknout do této problematiky a představovala pro nás výzvu. Tato diplomová práce může nejen pomoci lidem pracujícím na vedoucí pozici identifikovat problematické oblasti v komunikaci v jejich vlastní firmě, ale zároveň slouží i prostředek našeho dalšího zdokonalení v této oblasti.

Předkládaná diplomová práce se zaměřuje na problematiku vnitrofiremní komunikace, zejména se zabývá faktory, které ji činí efektivní. Otázka efektivity je pro mnohé firmy klíčová, jelikož přímo ovlivňuje ekonomický výsledek hospodaření firmy.

Aktuálním trendem ve světě obchodu je zakládání center sdílených služeb za účelem snižování nákladů, zvyšování kvality, možnosti lepší kontroly a transparentnosti pracovních procesů. Zpravidla v nich jsou pevně vymezeny vazby mezi nadřízenými, podřízenými, komunikace v nich probíhá na mnoha úrovních a hojně se zde využívá eskalačního modelu, jenž může být příčinou nepřesného transferu sdělovaných obsahů. Správně fungující komunikace je tedy klíčem k úspěchu.

Cílem této diplomové práce je především identifikace potenciálních komunikačních problémů včetně jejich příčin v konkrétní firmě. Ta je v práci označována XYZ. Naším záměrem je na základě výsledků provedeného výzkumu navrhnout konkrétní opatření a poskytnout firmě doporučení, která by vedla ke zvýšení efektivity komunikace a pomohla identifikované komunikační bariéry zcela odstranit nebo alespoň zmírnit.

## **Struktura diplomové práce**

Diplomová práce je rozčleněna na část teoretickou a část empirickou. Teoretická část se zabývá komunikací obecně a dále se zaměřuje na komunikaci vnitrofiremní.

První kapitola vymezuje pojem komunikace. Druhá kapitola představuje dílčí prvky komunikačního procesu a popisuje průběh komunikačního procesu. Třetí kapitola seznamuje s hlavními funkcemi a cíli komunikace. Ve čtvrté kapitole jsou stručně charakterizované jednotlivé formy komunikace tak, jak je možno se s nimi setkat v běžném životě a detailně jsou v dílčích podkapitolách představeny postupně komunikace verbální, neverbální a komunikace činem. Pátá kapitola popisuje komunikační bariéry, se kterými je možno se v procesu komunikace setkat a nabízí i výčet doporučovaných technik, jak se těchto bariér zbavit nebo je alespoň eliminovat. Šestá kapitola nabízí rozdělení firemní komunikace na niž pak navazuje kapitola sedmá, která se podrobně zabývá problematikou vnitrofiremní komunikace. V podkapitolách sedmé kapitoly jsou postupně představeny Cíle a podmínky vnitrofiremní komunikace, směry firemní komunikace, komunikační sítě, komunikační formy a prostředky, charakterizovaná efektivní komunikace, stanoveny základní podmínky nastavení a fungování vnitrofiremní komunikace, popsány projevy nefungující interní komunikace, popsána strategie vnitrofiremní komunikace. Obsahem osmé kapitoly je představení firmy XYZ, její vize, poslání hodnot a podrobná charakteristika pobočky, zejména popis aktuálního stavu komunikace a organizační struktury v oddělení, v němž bude proveden výzkum.

Empirická část práce se sestává z dvou klíčových kapitol, z nichž devátá kapitola konkrétně představuje východiska výzkumného šetření, které bylo kvantitativně orientováno a provedeno na základě vyhodnocení dotazníků vlastní konstrukce. Kapitola dále vymezuje cíle výzkumného šetření a seznamuje se stanovenými věcnými hypotézami, které jsou později ověřeny. Součástí deváté kapitoly je i vymezení použitých výzkumných metod, představení výzkumného vzorku a popis průběhu realizace sběru. Posléze je uveden průběh zpracování těchto dat a v závěru je prezentovaná analýza výsledků výzkumného šetření.

Desátá kapitola, Diskuse, souhrnně prezentuje výsledky vlastního výzkumného šetření, identifikuje komunikační bariéry, a na základě odкрыtí jejich příčin formuluje vhodná doporučení pro jejich eliminaci či odstranění.

Poslední, jedenáctá kapitola nabízí přehledné shrnutí návrhů a doporučení pro zaměstnavatele a zabývá se využitelností výzkumných závěrů v praxi.

# I. Teoretická část

*„Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.“*

**Antony Robins**

## 1 Vymezení pojmu komunikace

Komunikace je jedním z charakteristických rysů živých organismů. V lidském světě naplňuje náš každodenní život. Slovo komunikace patří v dnešní době k jednomu z nejméně frekventovaných slov. Co tedy znamená?

Jak uvádí Vymětal (2008, s. 22), slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, což znamená sdílet, oznámit, radit se, účastnit se. V českém jazyce má slovo komunikace tři hlavní významy:

1. Výměna informací – mezi lidmi, živočichy a neživými mechanismy,
2. Veřejná doprava – letecká, železniční, potrubní, atd. (a tak dále)
3. Dopravní cesta

V naší diplomové práci se úzce zaměříme na význam první, tedy na komunikaci představující prostředek výměny informací.

Pojem komunikace je velmi široký a v odborné literatuře se můžeme setkat s jeho mnoha definicemi vycházejícími vždy z konkrétního zaměření jejich autora. Rozmanitost jednotlivých přístupů se pokusíme přiblížit následující komparací.

Vykopalová (2000, s. 11) chápe pojem komunikace jako proces sdělování určitých významů v průběhu přímého nebo nepřímého kontaktu.

Podobný přístup zastává Holá (2006, s. 3), která říká, že „Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace, znalosti“.

Jak uvádí tato autorka dále „Komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice a citu“ (Holá, 2006, s. 3).

Devito (2001, s. 20) dále poznamenává: „Ke komunikaci dochází tehdy, když vysíláme nebo přijímáme sdělení, a když připisujeme význam signálům od jiných osob“.

Nelze tedy než souhlasit s Vybíralem (2009, s. 13), že najít definici, která by obsahovala všechny aspekty komunikace (kognitivní, filozofické, sociální, lingvistické, kulturní) není možná.



## 2 Prvky komunikace, komunikační proces

V první kapitole jsme přiblížili pojem komunikace a konkrétně oblast, kterou se budeme v naší diplomové práci zabývat. V této kapitole si přiblížíme základní prvky komunikačního procesu a jeho průběh.

Winkler (1998, s. 15) uvádí, že obsahem komunikačního procesu je transfer informace od mluvčího (adresáta) k příjemci (recipientovi) konečného sdělení. Jestliže dojde k úplnému přenosu informace, můžeme říct, že příjemce sdělení porozuměl. O dorozumění mluvíme v případě, že mluvčí i příjemce sdělovanému obsahu rozumí shodně a sdílejí stejný význam.

Bedrnová a Nový (2007, s. 175) upozorňují na skutečnost, že během komunikace dochází k vzájemnému ovlivňování účastníků komunikace, z čehož vyplývá, že komunikace je interaktivní proces. Ve své publikaci zmiňují zákon sociálního vlivu, který má 3 dimenze a jímž se inspirovali u Hayesové (1998). První dimenzí je síla, která představuje vztah mluvčího k posluchačům. Druhou z nich je počet, jenž ovlivňuje posluchače v tom slova smyslu, že se stoupajícím počtem posluchačů stoupá jeho tréma. Poslední dimenzi představuje odpovědnost a blízkost, kdy s rostoucí vzdáleností od posluchačů, klesá stresové působení počtu lidí.

V komunikačním procesu vystupuje několik typických prvků. V naší diplomové práci jsme se rozhodli použít dělení dle Vykopalové (2000, s. 101), která rozlišuje pět komunikačních prvků: Komunikátor, komunikační kanál, komuniké, komunikant a psychický účinek.

Komunikátor je výchozím komunikačním prvkem. Je iniciátorem sdělení. Obsah sdělení, tedy komuniké, je komunikátorem kódován. Informace jsou přenášeny komunikačním kanálem, který spojuje odesílatele s příjemcem. Devito (2001, s. 21) uvádí, že komunikace zpravidla probíhá prostřednictvím více kanálů, někdy i souběžně. Komunikační kanály jsou hlasové, zrakové, čichové a hmatové.

Vacínová (2007, s. 92) zastává názor, že za komunikační kanály můžeme považovat i jednotlivé komunikační prostředky – osobní rozhovor, telefon, e-mail, film, televizi, kouřové signály.

Devito (2001, st. 21) dále rozvádí, že sdělení je předáváno přes komunikační kanál komunikantu. Komunikant představuje osobu, která přijímá sdělení a jeho obsah dekoduje.

Vacínová (2007, s. 92) poznamenává, že pokud odesílatel i příjemce používají jazyk a komunikační symboly, které oba interpretují stejně nebo alespoň podobně, může být komunikace vcelku přesná.

Posledním prvek v komunikačním procesu je reprezentován psychickým účinkem přijatého komuniké (Vykopalová, 2000, s. 101).

Při komunikaci lidé jednají a reagují na základě současné situace, své minulosti, zkušeností, postojů, kulturních návyků, tudíž akce a reakce při komunikaci jsou určovány nejen obsahem slov, ale i tím, jak si jej zúčastněná osoba vykládá (Devito, 2001, s. 20).

Kódování a dekodování hraje v celém komunikačním procesu důležitou roli. Základním kódovacím prvkem je řeč. Myšlenky se obvykle převádí do kódu, kterému náš komunikační partner rozumí (angličtina, španělština, čeština, atd.). Kvalita kódování závisí na kvalitě jazyka, na rozsahu slovní zásoby a schopnost mluvčího přizpůsobit obsah sdělení jeho příjemci (Vacínová, 2007, s. 92).

Jak uvádí Bedrnová a Nový (2007, s. 185) jazyk má 2 významy – denotativní (objektivní) reprezentující obsah pojmu a konotativní (subjektivní), jež vyjadřuje vztah člověka k tomuto pojmu. Podle Mikuláščíka (2003, s. 26) má v běžné mluvě sdělení ze 70% význam konotativní a pouze z 30% význam denotativní. Nelze tedy než souhlasit s Bedrnovou a Novým (2007, s. 185), že dekodování může proběhnout na základě konotativního sdělení a komunikant sdělení nakonec pochopí jinak, než komunikátor původně zamýšlel.

Devito (2001, s. 20) doplňuje oblast interpersonální komunikace o skutečnost, že interpersonální komunikace je vždy zkreslena šumem, vždy k ní dochází v nějakých souvislostech, vždy má nějaký účinek a obsahuje možnosti zpětné vazby.

Vymětal (2008, s. 34) zpřesňuje, že za šum můžeme považovat vše, co nějakým způsobem zkresluje sdělení či brání v jeho příjmu. Šum překáží přijímání signálů, které jsou vám posílány nebo se snažíte poslat vy.

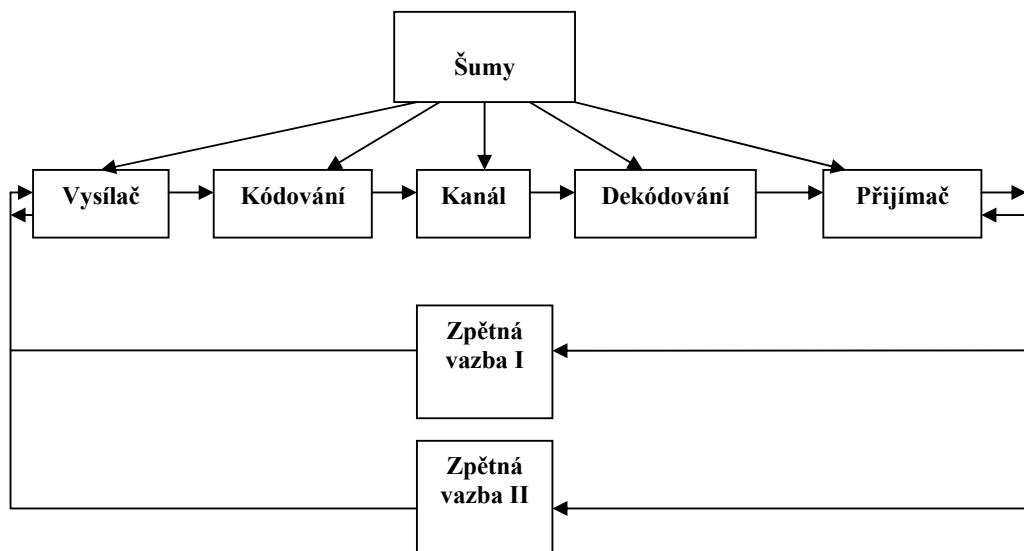
Jednotlivé typy šumů Vybíral (2009, s. 34) dělí do čtyř kategorií: Fyzický, fyziologický, psychologický a sémantický.

Fyzický šum tento autor popisuje jako rušivé vlivy, které pocházejí z vnějších zdrojů a fyzicky zabraňují přenosu sdělení (např. ostatní hlasitě mluví, houkají sirény). Fyziologický šum představuje fyziologická omezení na straně odesílatele nebo příjemce (např. vada zraku, sluchu, pocit hladu). Psychologický šum představuje předpojatost, klamné úsudky či extrémní emoce. Poslední, sémantické šumy, jsou způsobeny odlišným chápáním významu vyřčeného obsahu z důvodu odlišnosti jazyka, použití slangu či příliš specializované terminologie, které příjemce nerozumí.

Doposud jsme popisovali komunikační model tak, jak jej známe nyní. V následujících odstavcích bychom rádi přiblížili chápání procesu komunikace od svých raných forem až k současnému modelu.

V minulosti byla tendence nahlížet na komunikaci jako na jednosměrný proces, který byl reprezentován **lineárním komunikačním modelem**, v němž se doba mluvení a naslouchání považovaly za dva děje probíhající v různých časech. Tento model ale nebyl přesný, poněvadž nedokáže zachytit výměnu názorů mezi dvěma jedinci ani vzájemné přizpůsobování se, které je tolik typické pro interakci v menší skupině, tedy pracovním týmu. Z výše uvedených důvodů byl brzy nahrazen **modelem interakčním**. V interakčním modelu mluvčí a posluchač již současně střídají pozice mluvčího a posluchače. Mluvení a naslouchání jsou zde stále dvě oddělené akce, které se nepřekrývají (Devito, 2001, s. 18).

V současné době je zastáván názor, že komunikace je **transakčním procesem**, kde každá osoba hraje roli posluchače i mluvčího současně, tudíž za současně komunikujícího a přijímacího sdělení. Toto pojetí považuje prvky komunikace za vzájemně závislé, neboť každý existuje v určitém vztahu k ostatním. Při komunikaci lidé jednají a reagují na základě současné situace, své minulosti, zkušeností, postojů, kulturních návyků, tudíž akce a reakce při komunikaci jsou určovány nejen obsahem slov, ale i tím, jak si jej zúčastněná osoba vykládá (Devito, 2001, s. 18-20).



**Obrázek č. 1: Komunikační model**

*Pramen: JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace. 1. vydání. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.*

Vacínová (2007, s. 92) zmiňuje další velmi důležitý prvek komunikace, a to zpětnou vazbu, kterou charakterizuje jako kontrolní mechanismus procesu komunikace, kdy jsou porovnávány určité charakteristiky našeho komunikačního partnera s našimi subjektivními kritérii. Pokud tato kritéria odpovídají našim představám, zpětnou vazbou je, že příjemce našemu sdělení porozuměl. V opačném případě je nutné sdělení opakovat či opravit. Nelze tedy než souhlasit s autorkou, že zpětná vazba je základním nástrojem efektivní komunikace.

### 3 Funkce a cíl komunikace

Funkce a cíl komunikace spolu úzce souvisí. Pokud při komunikaci sledujeme určitý cíl, komunikace pak plní svoji funkci.

Vybíral (2009, str. 31) uvádí pět hlavních funkcí:

- |                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| 1. Informační funkce   | – cíl: informovat |
| 2. Instruktažní funkce | – cíl: instruovat |
| 3. Persuasivní funkce  | – cíl: přesvědčit |
| 4. Vyjednávací funkce  | – cíl: vyjednat   |
| 5. Zábavní funkce      | – cíl: pobavit    |

Informační funkce zajišťuje předání informací jedné či více osobám. Často nečekáme na zpětnou vazbu, pouze informaci předáme. Ve společnosti si to můžeme představit jako monolog na firemním meetingu, zaslání informace o změnách ve společnosti emailem, prohlášení k určité situaci (například prohlášení pro tisk v případě nehody či vážného úrazu...).

Instruktažní funkce představuje předání konkrétní informace či návodu na výkon určité činnosti. V tomto případě je zpětná vazba velmi důležitá. Jen tak se můžeme přesvědčit, zda příjemce instrukcí správně porozuměl a bude podle nich jednat.

Persuasivní hlavní funkcí je změnit názor protistrany, argumentovat ve prospěch určitého řešení nebo určité osoby. Do této funkce můžeme zařadit například i „lobbing“. Zpětná vazba hraje velmi důležitou roli. Pokud argumentujeme a přesvědčujeme, chceme si být jisti, s jakým efektem se nám tento akt podařil.

Prostřednictvím vyjednávací funkce se jedná o následné spolupráci. Velmi často jde o to, aby se vyjednali vzájemně výhodné podmínky. Zpětná vazba je v tomto případě samozřejmostí.

Poslední, ale neméně důležitou funkci je funkce zábavní. Ta má za cíl pobavit přátele, kolegy, rozptýlit posluchače a odvést je od závažného tématu. Na chvíli odvést

jejich mysl např. od rozpracovaného úkolu, snížit napětí. Zpětnou vazbu očekáváme např. prostřednictvím smíchu, mimiky či gest. (Vybíral, 2009, s. 31)

Ve firemní komunikaci se setkáváme se všemi těmito funkcemi. Celý pracovní den je naplněn informacemi, instrukcemi, snahou přesvědčit někoho o nejlepších řešeních a četnými vyjednáváním s dodavateli a klienty o podmínkách obchodu.

## 4 Formy komunikace

Formy komunikace můžeme rozlišovat podle mnoha kritérií. Vymětal (2008, s. 23) mezi ně řadí komunikaci neverbální, verbální a komunikaci činem.

Marie Vacínová (2007, s. 95) pak dělení komunikace rozšiřuje o následující typy:

1. Interpersonální - mezi osobami a sociálními útvary. Při interpersonální komunikaci poznáváme sami sebe, ale i je a poskytuje možnost, aby druzí lidé poznali nás.
2. Intrapersonální – komunikace individuální, např. mezi počítačem a jeho uživatelem
3. Masová komunikace – hromadná a veřejná, komunikace mezi divákem a televizí, tiskem, rádiem
4. Jednosměrná komunikace – od komunikátora ke komunikantovi
5. Obousměrná (reciproční) komunikace – výměna informací se stálou zpětnou vazbou
6. Digitální komunikace – racionální, je funkcí levé mozkové hemisféry
7. Analogová komunikace – obrazná, je funkcí pravé mozkové hemisféry
8. Přímá (přímý sociální kontakt)
9. Nepřímá (zprostředkovaná)

### 4.1 Verbální komunikace

Jedná se o takovou komunikaci, která je realizovaná slovy prostřednictvím jazyka. Slovy můžeme popsat skutečnost, vyjádřit souvislost jevů a věcí, vyjádřit hodnocení, postoj či vztah k adresátovi. (Vacínová, 2007, s. 98).

Podle Vymětala (2008 s. 113) má verbální komunikace 2 roviny: racionální a emocioální. Tento autor také rozlišuje verbální komunikaci na formální a neformální a zdůrazňuje, že se verbální komunikace realizuje řadou komunikačních stylů: koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací a ostatní. Jednotlivé roviny, druhy a styly se přizpůsobují účelu komunikace, společenským postavením, emocemi, množstvím a blízkostí vztahu mezi komunikujícími.

Vymětal (2008, s. 114) dále zmiňuje doprovodné rysy verbální komunikace, tzv. (tak zvané) paralingvistické projevy, které též významnou měrou ovlivňují a dokreslují význam a smysl komunikování a velmi často charakterizuje osobnost mluvčího. Jedná se především o hlasitost projevu, kvalitu řeči, výšku tónu hlasu, objem řeči, barvu hlasu, intonaci, emoční zabarvenost projevu, pomlky, plynulost, frázování, členění řeči a chyby v projevu.

Verbální komunikace je zpravidla doprovázena komunikací neverbální (Vacínová, 2007, s. 98).

## 4.2 Neverbální komunikace

Tento typ komunikace je na rozdíl od komunikace verbální, kterou jsme přiblížili v předcházejícím odstavci, realizován bez použití slov. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální komunikace za „řeč těla“ (Vymětal, 2008, s. 54).

Je významnou složkou komunikace a probíhá prostřednictvím tělesných signálů. Zpřesňuje emotivní stránky sdělení a reakce na tyto signály jsou mnohdy intenzivnější než na slovní obsah sdělení (Vacínová, 2007, s. 100).

Vybíral (2008, s. 54) připomíná, že úspěch komunikace závisí z 7% na obsahu verbálního sdělení, 38% na paralingvistických projevech a z 55% na řeči těla.

Různé podoby neverbální komunikace Vymětal (2008, s. 56-72) řadí do těchto skupin:

1. **Proxemika** - komunikací z hlediska prostoru, např. oddálení nebo přiblížení k posluchači;
2. **Mimika** - představuje výrazy obličeje způsobené prací obličejových svalů, v mimickém projevu se především odráží řečnickovo emocionální rozpoložení;
3. **Vizika** - tzv. řeč očí, důležitý prostředek při navazování kontaktu s posluchači;
4. **Posturologie** - sdělování prostřednictvím postoje, postoj vypovídá o řečnickových vnitřních pocitech;
5. **Kinezika** - komunikace pohyby rukou, nohou a hlavy, charakterizují temperament;
6. **Gestika** - sdělování pomocí gest, např. kývnutí hlavou;



## 7. **Haptika** - komunikace dotekem.

Vacínová (2008, s 102) zpřesňuje, že neverbální projevy se mohou různit, jelikož jejich podobu ovlivňuje řada faktorů, především rozdílná kultura zemí, rodinná výchova a individuální rozdíly. Mimo jiné i dále doplňuje, že důležitým prvkem neverbální komunikace je i celková „image“ řečníka a zdůrazňuje význam prostředí, které může velmi ovlivnit průběh i výsledek komunikace.

### 4.3 Komunikace činem

Komunikace činem patří v odborné literatuře k nejméně rozpracovaným formám komunikace. Mnoho autorů, kteří se oblastí komunikace zabývají (např. Vacínová a Vymětal) ji sice ve svých publikacích zmiňují, ale dále nerozvádí.

Publikace *Mass Training & Media* (2009, s. 31) uvádějí, že nositelem komunikačního obsahu je čin, který je chápán jako sled a případný rozpor neverbálních a verbálních aktů.

Ladislav Leško (2008, s. 38) zmiňuje, že tento druh komunikace zahrnuje mnohoznačné činy, které sami o sobě vypovídají o jejich smyslu. Jako příklad uvádí pozvednutí sklenice piva v hospodě, kdy v tomto konkrétním případě každý pochopí, že se jedná o přípitek i bez vyřčení jakýchkoliv slov. Kdybychom tuto situaci vytrhli z kontextu, jednalo by se pouze o pozvednutí sklenice s nápojem.

Komunikace činem představuje propojení neverbálních a verbálních projevů o situaci později. Jako příklad uvádí autor článku moment, kdy někdo slovně říká, že vynese koš a jeho neverbální projev je v souladu se slovy. Komunikace činem je pak to, jestli koš opravdu vynese či nikoliv (EUROSCHOLA, [online], <http://www.euroschola.cz/Files/File/Skripta%20Efektivni%20komunikace.pdf>).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pokud chceme, aby komunikace byla věrohodná, je třeba, aby i komunikace činem byla v souladu s komunikací verbální a neverbální.

Rýznar (2009, s. 73) jmenuje 3 základní podoby společenské činnosti: **Elementární návaznost činností**, kdy jeden člověk působí jednosměrně na druhého člověka; např. rodič působí na dítě při domácí školní přípravě. Další podobou je **kooperace**

charakteristická vzájemným působením nejméně tří účastníků, kdy dochází k jejich formování mezilidskými vztahy ve skupině i bohatší komunikací. Posledním typem je **kolektivní činnost**, kdy je vzájemné působení mnohostranné. Zpravidla zde jde o srovnání názorů či hledání nových stanovisek.

Obečně lze tedy souhlasit s Moslerovou (2004, s. 10), která zastává názor, že komunikací činem nelze chápat jako sdělování vlastním chováním. Vyjadřujeme jím postoj a vztah k lidem a věcem ve svém okolí. Prezentujeme jím naši hodnotovou orientaci.

Fiedler a Horáková (2005, s. 4) poukazují na fakt, že i slovní sdělení mají svoji hodnotovou stránku, tedy jsou činem, který vypovídá o vážnosti mezilidského sdělování.

## 5 Komunikační bariéry

V komunikaci se občas každý setká s problémy, které ji komplikují. Moslerová (2004, s. 37) definuje komunikační bariéru jako faktor či překážku, která znesnadňuje či zcela zamezí průběhu komunikačního procesu.

Winkler (1998, s. 30) se domnívá, že faktory způsobující porušení komunikace jsou dány především rozdíly mezi lidmi. Tyto rozdíly pak mohou být např. vzdělání, kulturní rozdíly, pozice člověka ve společnosti, současná životní situace, věk, pohlaví, psychické rozpoložení. Tyto faktory také označuje jako komunikační bariéry.

Winkler (1998, s. 30-32) definuje šest komunikačních bariér, které rozlišuje vždy podle toho, jestli je zdrojem nedorozumění příjemce nebo mluvčí.

1. **Filtrování:** Zdrojem filtrování je mluvčí. Jedná se o záměrnou manipulaci s informacemi, tak aby byly pro příjemce vhodnější. Jedná se o typickou komunikační bariéru v mnoha profesionálních organizacích.
2. **Výběrové vnímání:** Zdrojem je příjemce sdělení, který obsah sdělení vidí, slyší a interpretuje v závislosti na svých potřebách, motivacích, předchozích zkušenostech a osobnostních charakteristikách. Výběrové vnímání probíhá zpravidla jako nevědomý proces.
3. **Emocionální stav:** Zdrojem je příjemce sdělení, jehož dekodování a interpretace zpráv závisí na jeho aktuálních pocitech. Extrémní emoce (jásot, deprese) s velkou pravděpodobností potlačují efektivní komunikaci.
4. **Jazyk:** Slova mohou mít pro různé lidi odlišné výrazy, tudíž jazyk může být příčinou mnoha nedorozumění. V profesionálních organizacích mezi nejčastější příčiny nedorozumění patří odlišný kulturní základ zaměstnanců, horizontální diferenciací rolí a činností, odlišný jazyk specialisty a laika, odlišný národní jazyk a vertikální diferenciací rolí a činností.
5. **Nonverbální narážky:** Zdrojem komunikačních problémů je mluvčí. Pakliže mluvčí nepoužívá nonverbální prostředky v souladu s tím, co říká, příjemce není schopen jednoznačně interpretovat význam sdělovaného.

6. **Rozpornost sdělení v čase:** Zdrojem komunikační bariéry je mluvčí. Jedná se o situace, kdy mluvčí ve velmi krátké době po sobě vysloví sdělení, která jsou odlišná či si navzájem odporují.

Moslerová (2004, s. 38) uvádí odlišné dělení komunikačních bariér na čtyři typy: Fyzikální, znalostní, interakční a transkulturní.

**Fyzikální bariéry** vyplývají z vnějšího prostředí a nezávisí na účastnících komunikačního procesu. Jedná se zde o hluk, nejasný tisk textu či špatné osvětlení. Do této skupiny též řadí fyziologické bariéry, které se účastníku komunikačního procesu týkají a představují je různé vady zraku, sluchu a poruchy řeči.

**Znalostní** typ pramení z nedostatku informací či jazykové neznalosti. **Interakční** typ je způsoben neuspokojivou interakcí mezi komunikujícími a **transkulturní** se odráží v odlišných sociálních, náboženských, etnických či kulturních podmínkách účastníků komunikace.

Většina odborníků – Winkler, Vykopalová, Devito, se shoduje na tom, že existují techniky, jak se těchto bariér zbavit nebo je alespoň eliminovat. Jsou to především: Zpětná vazba, aktivní poslech a jednoduchost jazyka.

### **Zpětná vazba**

Jedná se o komunikační prvek, na jehož základě se může původní mluvčí dozvědět, jestli došlo k dorozumění. Na základě zpětné vazby je možné zahájit proces postupného zpřesňování a sladování komunikačních záměrů. Je to důležitý mechanismus ovlivňování lidí a jejich pracovních výkonů a tudíž by měla být nezbytnou součástí pracovních schopností manažerů i jejich podřízených (Winkler, 1998, s. 33).

Vymětal (2008, s. 35) zastává názor, že zpětná vazba může mít funkci regulační, poznávací, sociální, podpůrnou, inspirující a provokující. Zpětná vazba může mít efektivní i neefektivní charakteristiku. Přehledně je uspořádána v následující tabulce.

<b>Efektivní zpětná vazba</b>	<b>Neefektivní zpětná vazba</b>
Pomáhá odesílateli i příjemci	Pokořuje odesílatele i příjemce
Určitá a přesná	Všeobecné
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální a včasná	Neaktuální
S radostí slyšená	Vyvolává obranné postoje
Jasná	Nesrozumitelná
Podložená a relevantní	Nepřesná

**Tab č. 1: Charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby**

*Pramen: VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.*

V manažerské praxi je zpětná vazba informací o kvalitě konečného výsledku nebo o odchylkách při plnění úkolu. Publikace Mass Training & Media (2009, s 13) uvádí dva typy:

1. **Pozitivní zpětná vazba:** Informuje pracovníka o tom, co se mu podařilo a jejím cílem je posílit žádoucí chování, motivaci a zachovat či zvýšit jeho výkon. Pozitivní zpětná vazba posiluje u pracovníka pocit důvěry, jistoty a vlastní hodnoty.
2. **Korektivní zpětná vazba:** Zpravidla poukazuje na potřebu změn. Prostřednictvím korektivní zpětné vazby lze nastartovat proces učení, abychom dosáhli kýženého výsledku.

### **Aktivní poslech**

Je prevencí proti nedorozumění. Pro manažery představuje jednu z forem zpětné vazby, kdy zjišťuje názory podřízených. Aktivní poslech zvyšuje efektivitu vyjednávání, neboť vytváří delší časový prostor pro tvorbu následného rozhodnutí (Winkler, 1998, s. 35).

Vymětal (2008, s. 47) poznamenává, že aktivní poslech je nejvyšší stupeň naslouchání, kdy dochází k aktivnímu vnímání sdělení i informací, jsou připravovány dotazy na odesilatele sdělení, sdělení kriticky hodnotíme a dochází k selekci informací podle důležitosti. Vybíral (2009, s. 123) zmiňuje, že trénink aktivního naslouchání je především tréninkem naší pozornosti.

„Aktivní poslech je charakteristický intenzivní pozorností, vcítěním do záměrů a postojů mluvčího, posloucháním se souhlasem a ochotou přijmout odpovědnost za závěry rozhovoru“ (Winkler, 1998, s. 35).

Metody pomáhající rozvíjet aktivní poslech jsou pohledy očí, přikyvování hlavou, parafrázování, neskákání do řeči, atd. (Winkler, 1998, s. 35).

### **Jednoduchost jazyka**

Srozumitelnost sdělení ovlivňuje vhodná volba slov a stavba vět. Winkler (1998, s.36) doporučuje přizpůsobit se jazyku lidí se kterými je rozhovor veden a vyhnout se používání cizích slov. V kontaktu s laiky nepoužívat odbornou terminologii, používat spíše jednoduché věty než komplikovaná souvětí a neuvádět zbytečná synonyma

Vymětal (2008, s 38-39) dále doplňuje, že při komunikaci je třeba se ujistit, že sdělení sleduje určitý cíl a mít při přípravě sdělení vždy na mysli jeho příjemce. Dále doporučuje vytvoření vhodného prostředí pro ústní komunikaci a zvážit volbu komunikačního média. Vyzdvihuje skutečnost, že je důležité nedělat příjemci sdělení to, co nechceme, aby příjemce dělal nám.

## 6 Firemní komunikace

V první kapitole jsme se věnovali komunikaci v obecné rovině. V následující části naší diplomové práce se zaměříme na tematiku komunikace firemní a důkladněji zanalyzujeme komunikaci vnitřní, která je hlavním předmětem této diplomové práce.

Pro zpřesnění celkového přehledu uvádíme rozdělení firemní komunikace na dvě základní roviny dle Jandy (2004, s. 10) :

**Vnější komunikace** – komunikace navenek, tedy komunikace zaměstnanců firmy s vnějším okolím, se zákazníky, dodavateli, uchazeči o zaměstnání, médii

**Vnitřní komunikace** – komunikace dovnitř firmy, tedy komunikace mezi zaměstnanci firmy navzájem. Kvalita, rychlost a úplnost předávaných informací je jedním ze základních faktorů úspěšnosti firmy.

## 7 Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace je základem fungování firmy. Vychází z firemní kultury<sup>1</sup>, z chování a jednání managementu firmy a z komunikačních dovedností a znalostí jednotlivých manažerů a v neposlední řadě ze správného nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy (Holá, 2006, s. 139).

Hloušková (1998, s. 9) zastává názor, že vnitrofiremní komunikace představuje propojení celé firmy pomocí komunikace. Tvrdí, že jde o takové propojení pracovníků, které umožní porozumění a spolupráci. Nejedná se tedy pouze o přenos informace z jednoho místa na druhé. Pracovníci si ujasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje právě díky komunikaci, proto je podstatným nástrojem firemní kultury a hodnot. Navíc však představuje i významný motivační nástroj.

Holá (2006, s. 8) zmiňuje, že přenosy informací probíhají na mnoha úrovních, ve všech směrech a v rámci oficiálních i neoficiálních vztahů. Ve firmě dochází k přenosu dat, informací a znalostí.

Ve firemním prostředí tato autorka chápe komunikaci jako nástroj, kterým manažeri firmy ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování zaměstnanců doplněné o využití jejich autority a vhodného stylu vedení, motivace a odměňování. Tím jak firma a její manažeri komunikují, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo tím ovlivňují dosahování cílů a prosperitu firmy.

Komunikace uvnitř firmy je realizovaná na různých úrovních lidmi, tedy zaměstnanci firmy a zahrnuje komunikaci slovní, mimoslovní a také komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance. Jistou zpětnou vazbu o firmě podává kromě písemných dokumentů také pověst firmy, reputace a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení. Dále pak firemní vize, strategie a cíle, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy a neúspěchy, tradice firmy, rituály, systém odměňování, zájem vedení

---

<sup>1</sup> „Firemní kultura je způsob jak se firma chová a jak věci dělá. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců“ (Holá, 2006, s. 10).

Firemní kultura je tvořena:

- Snadno rozeznatelnými fyzickými znaky,
- nastavenými hodnotami a jejich sdílením mezi všemi zaměstnanci,
- chováním majitelů, manažerů a zaměstnanců v rámci těchto hodnot,
- chováním firmy ke svým partnerům a klientům (Holá, 2006, s. 10).



o podřízené, pracovní prostředí, know-how, úroveň jednání se zákazníky, pracovníky a s veřejností (Hloušková, 1998, s. 9).

Winkler (1998) zmiňuje, že ve firmách dochází zpravidla ke dvěma typům komunikace: Formální a neformální.

**Formální komunikace** vychází ze sítě formální autority nebo z potřeb skupinově zadaného úkolu. Pro zadávání úkolů se používá formální, předem stanovený postup. Má za cíl jednak informovat zaměstnance o způsobu fungování organizace, ale i přiblížit vnitřní chod zaměstnance, čím pracovník ztrácí pocit anonymity, stává se více aktivním a nabývá přesvědčení, že je pro organizaci důležitý (Winkler, 1998, s. 44).

**Neformální komunikace** je typem komunikace, který není nikým schválený nebo požadovaný řídicími pracovníky a není založen na hierarchické mocenské struktuře. Pro zaměstnance je neformální komunikace nezbytnou nutností, protože je pro její účastníky vítaným uvolněním, zpestřením i zábavou. Tímto způsobem se šíří i informace, které mohou činnost organizace negativně ovlivnit (fámy, drby, pomluvy, atd.). Tento typ komunikace slouží primárně potřebám zaměstnanců a nelze z organizací odstranit, lze ho pouze eliminovat včasným informováním zaměstnanců (Winkler, 1998, s. 44).

Komunikace uvnitř firmy je charakteristická tím, že se do vzájemných interakcí dostávají dva či více lidí, kteří na sebe vzájemně působí. Jedná se tedy o skupinovou komunikaci (Fiedler, Horáková, 2005, s. 53).

V souvislosti se skupinou lidí považujeme za nezbytné zmínit skupinovou dynamiku, jenž Rýznar (2009, s. 81) definuje jako souhrnný název pro procesy, které mají vliv na skupinové dění.

Tyto procesy jsou složeny z prvků, které jsou v neustálém pohybu. Jedná se na prvním místě o cíle a normy, kdy cíle usměrňují skupinovou činnost a normy usměrňují chování jedinců ve skupině podle jeho vhodnosti (tamtéž, s. 81).

Dalším prvkem je vedení a motivace, která představuje zájem skupiny na dosažení cílů a dodržování norem (tamtéž, s. 81).

Interakce a komunikace je nejvíce viditelným prvkem skupinové dynamiky. Mimo verbální a neverbální komunikaci zahrnuje i způsob řešení konfliktů. Skupinovou dynamiku ovlivňuje i struktura skupiny, role jejích členů a fáze vývoje skupiny (tamtéž, s. 81).

Problematikou fungování komunikace v organizacích se velmi podrobně zabývá Winkler (1998). Tento autor uvádí, že v organizacích dochází k formování formálních a neformálních skupin. Formální skupiny se odlišují od neformálních tím, že jsou zpravidla někým stanoveny. Mají předem určený cíl, sepsaná pravidla chování uvnitř skupiny a účelně vybírané členy (Winkler, 1998, s. 39).

Pracovní skupiny či týmy jsou vytvářeny na formální bázi. Jejimi členy jsou lidé, kteří vyhovují jejím funkčním, profesním a odborným požadavkům daných konečnou funkcí skupiny. Může se stát, že tým lidí v takové skupině může být vytvořen těmi nejlepšími pracovníky z hlediska profesních dovedností, ale atmosféra v týmu, která je pro dosažení výsledku tolik nutná, nebude dobrá (Fiedler, Horáková, 2005, s. 53).

Rýznar (2008, s. 88) obecně charakterizuje tým jako skupinu lidí, která společně plní nějaký úkol nebo chce dosáhnout určitý cíl, což je možné jedině při vzájemné spolupráci všech členů. Vyzdvihuje důležitost vzájemné důvěry mezi členy týmu.

Bude-li v týmu atmosféra napětí, bude docházet ke konfliktům a vzájemné rivalitě mezi členy skupiny a naopak, bude-li atmosféra uvolněná, členové týmu se mohou stát vzhledem k plnění úkolů pasivní. Příčinou těchto problémů je zpravidla nevhodná skladba členů skupiny vzhledem k rolím, jaké každý z nich zastává (Fiedler, Horáková, 2005, s. 53).

## **7.1 Cíle a podmínky vnitrofiremní komunikace**

Výsledkem zdařilé vnitrofiremní komunikace je změna nebo úprava chování zaměstnanců tak, aby byly naplněny cíle firmy, zaměstnanci tvořili efektivní týmy a cítili svou důležitost ve skupině, v procesu a jako jednotlivci (Janda, 2004, s. 98).

Armstrong (2002, s. 719) uvádí: „Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednotlivce schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledku je zapotřebí dobře fungující komunikace“.

Hloušková (1998, s. 14) zmiňuje, že základními podmínkami fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Zdůrazňuje, že vrcholové vedení firmy musí být ztotožněno s významností systému práce s lidmi

při dosahování firemních cílů. Tento přístup pak ovlivňuje celou firemní kulturu, a tím firemní komunikaci.

Z uvedených odstavců tedy vyplývá, že nejvyšší zodpovědnost za úroveň vnitrofiremní komunikace má vrcholový management.

Tento názor zastává i Janda, (2004, s. 10) který argumentuje, že účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny a ten jimi pak vytváří hodnotu, ať už služeb nebo zboží, ale hodnota je vždy přínosem pro zákazníka. Zdroje, jimiž manažer disponuje jsou pak zastoupeny informacemi, financemi, materiálem, lidmi a jejich kulturou.

Holá (2006, s. 21) rozpracovává cíle interní komunikace velmi podrobně do čtyř vzájemně propojených kategorií.

Firma by měla usilovat o **zajištění informačních potřeb** všech pracovníků a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů. Mělo by docházet k **vzájemnému pochopení a spolupráci** na základě dosažení porozumění ve společných cílech na všech výkonnostních úrovních. Neopomenutelným cílem je i **ovlivňování a vedení pracovníků k žádoucím postojům a pracovnímu chování**, které vede k zajištění stability a loajality pracovníků. V neposlední řadě by firma měla zajistit **funkční a flexibilní systém zpětných vazeb** a zavádění zjištěných poznatků do praxe, tedy neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Tato autorka dále upozorňuje, že jednotlivé cíle se překrývají a mohou se v různých obdobích ve firmě měnit vždy tak, aby naplňovaly celkovou firemní strategii<sup>2</sup>. Naplňování cílů tak vede k dosažení efektivní úrovně interní komunikace, které umožní spolupráci a koordinaci procesů nutných k fungování firmy (Holá, 2006, s. 21).

Konečným cílem interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace (Fiedler, Horáková, 2005, s. 135).

---

<sup>2</sup> Firemní strategie obsahuje hlavní cíle firmy a cesty k jejich dosažení. Strategie společně s firemní kulturou ovlivňuje celý chod firmy, vytváří její osobnost a její chování vůči všem partnerům (Holá, 2006, s. 10).

## 7.2 Směry firemní komunikace

Organizační struktura by měla podle Fiedlera a Horákové (2005, s. 46) vytvářet prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech:

1. **Sestupná komunikace:** Proudí od pracovníků na vyšších pozicích podnikové hierarchie k pracovníkům na pozicích nižších. Jejím obsahem jsou zpravidla příkazy, instrukce, formy delegování, oficiální stanoviska, procedury, aj. (a jiné). Podmínkou pro efektivní sestupnou komunikaci je její adekvátnost k potřebám podřízených.
2. **Vzestupná komunikace:** Jedná se o sdělování od výkonných pracovníků směrem k řídícím. Je naprostou nezbytností pro efektivní řízení, jelikož představuje podstatnou zpětnou vazbu a inspiraci pro manažery a mimo jiné slouží jako prostředek pro získávání rad a nápadů od zaměstnanců a pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení.
3. **Horizontální komunikace:** Význam horizontální komunikace spočívá v tom, že pomáhá nalézt společného jmenovatele zájmu mezi různými dílčími oblastmi, které zajišťují společné podnikové funkce. Svou účelovostí také mnohdy překonává některé problémy související s vertikální komunikací.
4. **Diagonální komunikace:** Jedná se pravděpodobně o nejméně využívaný komunikační tok v organizacích, nicméně je důležitá v situacích, kdy organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů.

Bělohlávek (2001, s. 523) poukazuje na fakt, že není vždy nutné sdělovat všechny informace všem zaměstnancům, poněvadž by pak komunikace mohla přestat být efektivní. Výběr komunikačního kanálu je záležitostí manažerskou a sociální zároveň. V organizacích rozlišuje tři komunikační kanály.

**Vertikální** kanál má formu sestupnou a vzestupnou. **Laterální** typickou pro komunikaci na stejných úrovních a **diagonální**, kdy komunikace probíhá mezi zaměstnanci různých útvarů na různých úrovních.

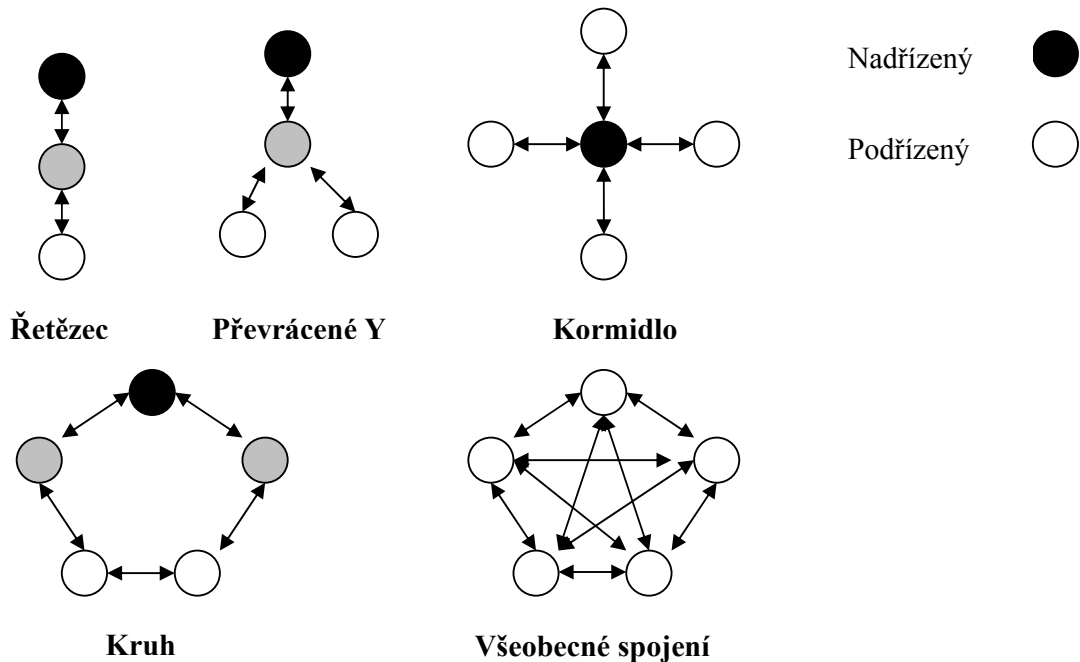
Janda (2004, s. 41) se domnívá, že styl jakým manažeři řídí, determinuje tok informací. Autokratický styl řízení podporuje jednostranný tok informací a zamezuje výměně informací na úrovni podřízený-podřízený. Jeho opakem je styl demokratický a výše zmíněná negativa autokratického stylu jsou zde eliminována či se nevyskytují zcela vůbec.

## 7.3 Komunikační sítě

Jsou prostředkem budování rolí a vzájemných očekávání členů skupiny. Jsou tvořeny jako kombinace různých komunikačních toků. V profesionálních organizacích rozlišujeme formální a neformální komunikační sítě (Fiedler, Horáková, 2005, s. 46).

Formální komunikační sítě mají několik podob. Jak uvádí Winkler (1998, s. 45), jedná se o řetězec, převrácené Y, kormidlo a kruh.

V případě **řetězce** komunikace probíhá mezi pracovníky na různých stupních řízení. Jedná se o liniově direktivní styl vedení lidí. U **Převráceného „Y“** je na posledním stupni řízení vedoucí ve styku s dvěma či více podřízenými. **Kormidlo** je typické tím, že několik podřízených je v bezprostředním kontaktu s nadřízeným. Mezi podřízenými neexistují žádné komunikační toky. Při komunikaci v **kruhu** přenos informací probíhá vzájemně mezi nejbližšími spolupracovníky na různých stupních řízení. U **všeobecného spojení** je každý člen komunikační sítě ve spojení s dalšími bez omezení. Komunikace je vzájemná a symetrická. Neprojevuje se nadřízenost a podřízenost.



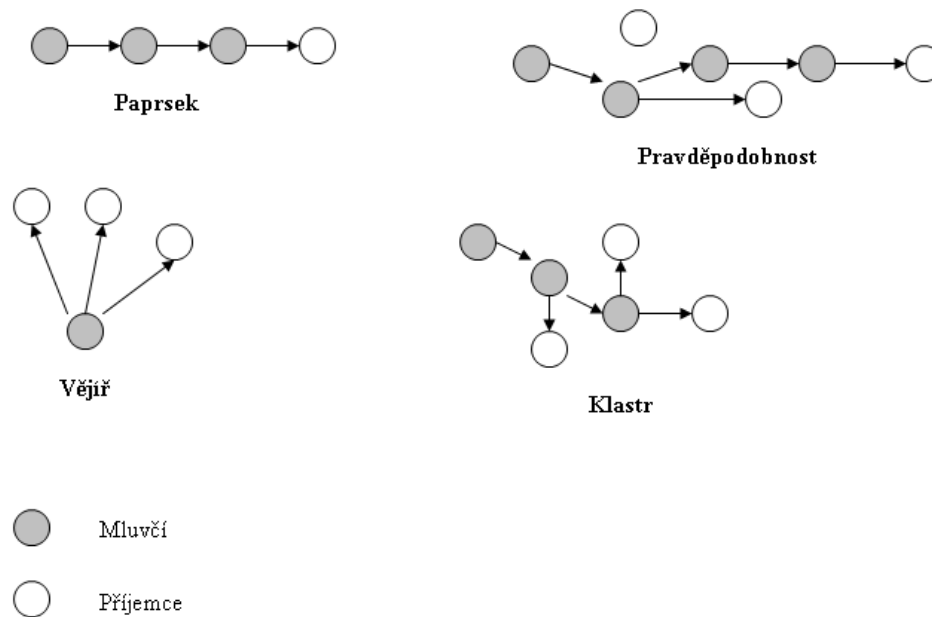
Obrázek č. 2: Modely formálních komunikačních sítí

Pramen: WINKLER, Jiří. *Komunikace v organizacích*. 1. vydání. Brno: MU, 1998, 105 s. ISBN 80-210-1892-5.

K předávání informací v organizaci dochází velmi často i neformální cestou. Pro úspěch manažerů v organizacích může být klíčové, aby byli napojeni na existující neformální hrozny popřípadě, aby je sami vytvořili (Winkler, 1998, s. 47).

V neformálních sítích se aktivně zapojují do komunikace jen někteří členové skupiny. Dle výzkumu vystupuje jako neformální mluvčí asi jen 10 procent členů organizace a ti se mění v závislosti na druhu zprávy a jejich hodnotové orientace (tamtéž, s 47).

Mezi nejtypičtější neformální komunikační uspořádání patří: **Paprsek, vějíř, pravděpodobnost a klastr** (tamtéž, s 47).



**Obrázek č. 3: Neformálních komunikačních sítí**

*Pramen: WINKLER, Jiří. Komunikace v organizacích. 1. vydání. Brno: MU, 1998. ISBN 80-210-1892-5.*

## 7.4 Komunikační formy a prostředky

Komunikace ve firmě probíhá v několika základních formách. Jednotlivé formy se využívají vždy s přihlédnutím k druhu a důležitosti konkrétní situace a dle toho, jak dobře se komunikující vzájemně znají.

Odborná literatura uvádí celou řadu forem a nástrojů firemní komunikace. Poměrně obsáhlý výčet nabízí Hloušková a velmi detailně se jimi zabývá i Holá.

Jejich přehledné a logické rozčlenění však nabízí Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) s uvedením výhod a nevýhod jednotlivých kategorií, tedy ústních forem komunikace, psané, tištěné komunikace, vizuálních prostředků komunikace a elektronických možností přenosu informací.

<b>Médium</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Ústní komunikace</b>  konverzace, jednání, veřejný projev, porada, telefonní hovory, konference	přímý prostředek komunikace  výhoda fyzické blízkosti, vidění i slyšení původce (s výjimkou telefonu)  umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů  vhodná k přesvědčování  umožňuje přispění a účast všech přítomných	ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků  těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí  neposkytuje dostatek času k promyšlení  nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno  často vyvolává následnou diskuzi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno
<b>Psaná, tištěná  komunikace</b>	jasná evidence o odeslání a přijetí  náznorné zachycení složitých myšlenek  dokument přenositelný na jakékoliv místo (i v terénu)	pracná, formální  nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu  neumožňuje dodatečné opravy po odeslání  neumožňuje bezprostřední výměnu názorů a postojů

<b>Médium</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Vizuální komunikace</b> výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky, fotografie, filmy, diapozitivy, videozáznamy, modely	poskytuje přídatné vizuální podněty dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo simuluje situace ilustruje výklad poskytuje vizuální záznam	obtížně se interpretuje bez doprovázejícího psaného nebo mluveného slova vyžaduje další dovednosti v porozumění a interpretaci může být časově i finančně náročná je nákladná na rozšiřování
<b>Elektronická komunikace</b> emaily, telefonní konference	rychlý přenos přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu přesnost možnost průběžné zpětné vazby	možnost zahlcení, velký rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají chybí přímý fyzický kontakt mezi stranami

**Tab č. 2: Přehled forem a nástrojů firemní komunikace**

*Pramen: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.*

## 7.5 Efektivní komunikace

Efektivní komunikace je bezesporu komunikací záměrnou a charakterizují ji otevřenost, přímost, respekt, odpovědnost a cílovost (Fiedler, Horáková, 2005, s. 104).

Komunikační procesy ve firmě mohou podporovat, ale také brzdit, či dokonce znemožňovat efektivitu organizačních procesů, proto podcenění tvorby a řízení firemního komunikačního systému může mít pro organizace katastrofické následky. To především platí v současné době, v níž rychlost a přesnost předávaných informací a také způsoby práce



s nimi a vztahy mezi firmou a jejím okolím nabývají zásadního významu pro rozvoj konkurenceschopnosti firmy (Tureckiová, 2004, s. 116).

Bedrnová a Nový (2007, s. 197) uvádí, že efektivní komunikace je taková, kdy dochází k vzájemnému respektování partnerů a dochází k účelné výměně informací mezi subjekty.

Zajímavou definici efektivní komunikace nabízí Winkler (1998, s. 20): „Efektivní komunikace probíhá jako cílevědomá činnost využívající různé prostředky k dosažení formálních organizačních cílů.“

Podle výše zmíněného autora je efektivnost vlastnost regulované a záměrné komunikace, která vyjadřuje vztah mezi záměrnými efekty a charakterem vynaložených prostředků, které vedly k jejich dosažení. Pokud dosahují stejných efektů s vynaložením menšího objemu času, energie a finančních prostředků vynakládaných např. na školení pracovníků, zvyšují efektivnost komunikace. Stejně se zvyšuje efektivnost v případě, kdy se stejným objemem času, pracovníků, energie, financí dosáhnou aktéři komunikace kvalitnějších a intenzivnějších žádoucích efektů“ (Winkler, 1998, s. 21).

Vymětal (2008, s. 185) zdůrazňuje, že efektivita komunikace v týmu je také závislá na ochotě členů týmu k vzájemnému naslouchání, na respektu k názorům ostatních kolegů, na schopnosti zvládnout velké množství informací přicházejících ze všech stran a mnohdy vzájemně protichůdných, a na schopnosti vyhodnocovat i komunikovat tyto informace kritickým analyticko-syntetickým postupem. Komunikace v týmu je podle jeho názoru založena na kombinaci zásad rozhovoru a komunikace na veřejnosti s přihlédnutím ke specifickým podmínkám konkrétního týmu, jeho členů a úkolu.

Dle Winklera (1998, s. 45) efektivní tým charakterizuje následující výčet vlastností:

- **Jasně cíle**, které by měly být srozumitelné všem a ti by měli být přesvědčeni o jejich splnitelnosti
- **Schopnosti členů** odpovídající požadavkům na vykonávanou činnost
- **Vzájemná důvěra**, kdy jednotliví členové skupiny pro sebe musí být nezastupitelní
- **Odpovědnost týmu** charakterizovanou tím, že jednotliví členové jsou do něj osobně začlenění a identifikují se s ním

- **Efektivní komunikace** chápanou jako dorozumění mezi jednotlivými členy a že zde existuje a funguje zpětná vazba
- **Vyjednávací schopnosti**, kdy členové skupiny musí problémy řešit týmově
- **Participativní styl vedení** pomáhající členům týmu si vyjasňovat cíle, vytváří vnější podporu, pomáhá rozvinout pracovní potenciál, zvyšuje sebedůvěru, neprovádí specifickou kontrolní činnost.

Pro firmy je žádoucí, aby interní komunikace vykazovala znaky efektivity. Interní komunikace není izolovaný proces, jedná se o souhrn mnoha činností zasahující do všech oblastí řízení firmy. Efektivně fungující vnitřní komunikace je výsledkem fungování mnoha prvků v řízení firmy, jednotné odpovědnosti managementu a jednotné implementace základních zásad a principů kultury firmy do řízení firmy (Holá, 2006, s.52.).

Pro objektivní měření efektivity komunikace platí, že čím jsou cíle konkrétnější, tím jsou lépe měřitelné a management dostane konkrétnější a přesnější odpověď. Je také možné měřit účinnost jednotlivých aktivit obsažených v komunikačních plánech, pokud je jejich měřitelnost stanovena hned na začátku (Holá, 2006, s. 116)

Tato autorka uvádí 3 oblasti pro hledání objektivních měřítek hodnocení efektivity vnitřní komunikace:

- Loajalita a spokojenost zaměstnanců (fluktuace, zpětná vazba, podpora při změnách, pracovní výkonnost)
- Překrývání formální a neformální komunikace
- Spokojenost zákazníků

Efektivní komunikace přináší nejen zlepšení a zrychlení procesů, přinášející do firmy úspory a také se projevuje v interpersonální rovině, na které bychom se v této diplomové práci rádi dále zaměřili.

## **7.6 Základní podmínky nastavení a fungování vnitrofiremní komunikace**

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je podle Hlouškové (1998, s. 14) odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize.

Bedrnová a Nový (2007, s. 202) uvádí, že vnitřní komunikace přímo ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci, ale také vztah zaměstnanců k ní. Tyto vztahy se pak odráží v celkových výsledcích organizace.

Holá (2006, s. 52) zmiňuje, že efektivního fungování může být dosaženo pomocí nastavení základních podmínek, které vycházejí z firemní kultury, která je součástí firemní strategie, otevřeného spravedlivého vztahu k zaměstnancům a vůle managementu udržovat firmu stabilní, konkurenceschopnou a dále se individuálně rozvíjet.

V následujících odstavcích blíže přiblížíme podmínky, které Holá považuje za nezbytné k tomu, aby firemní komunikace fungovala efektivně.

První podmínkou je jednotný manažerský tým. Rozumí jím spolupracující tým, který chápe jednotně cíle a hodnoty firmy a jednotně je také prosazuje a v neposlední řadě intenzivně pracuje na prevenci nedorozumění. Autorka dále argumentuje, že mnoho výzkumů a především praxe prokázala, že špatná komunikace ve firmě vychází ze špatné práce managementu. Je nezbytné, aby se manažer cítil odpovědný za vedení a výsledky týmu. Pakliže tomu tak není, manažer není vnitřně motivován odbourávat komunikační bariéry, a proto další podmínku definuje jako plnou odpovědnost managementu.

Další významnou roli v chodu firmy hraje organizace práce, organizační struktura a dělba práce. Autorka říká, že čím je firma větší a hierarchie firmy složitější, tím složitější je i její řízení a komunikační propojenost, proto by měla být jednotlivá oddělení řízena procesně a management by se měl snažit o nastavení jednoduchých a zároveň pružných komunikačních struktur.

Mezi další podmínky řadí i způsob, jakým firma jedná se svými zaměstnanci.

Autorka pokazuje na důležitou roli kultury firmy založenou na morálních a etických hodnotách a komunikační schopnosti a dovednosti managementu, které by měli mít všichni vedoucí pracovníci dobře osvojené, měli by být vedeni k průběžné sebereflexi a usilovat o osobní rozvoj.

Na závěr Holá (2006) upozorňuje na podmínku nezbytnosti existence zpětnovazebního systému v komunikaci, skutečnost, že důvěra a otevřenost by měla probíhat na všech firemních úrovních a na jasně definovanou komunikační strategii a vypracování komunikačního plánu vycházející z celkové strategie firmy a jejich cílů.

Hloušková (1998, s. 44-46) podmínky fungování firemní komunikace spíše zaměřuje na konkrétní manažerskou činnost, která by měla vést k tomu, že všichni znají cíle firmy a postoje vedení v aktuálních záležitostech.

První podmínkou je, že každý zaměstnanec by měl vědět, co se od něj očekává a měl by mít dostatek informací k tomu, aby mohl vykonávat svoji práci. Autorka dále zmiňuje, že je nezbytné, aby existovala všem známá pravidla hry. Na úrovni managementu vyzdvihuje skutečnost, že vedoucí by měli znát předpoklady svých lidí, ze kterých jsou schopni plnit úkoly, podporuje formální i neformální vztahy a pozitivní postoje a chování jsou odměňovány.

Hloušková, stejně jako Holá, neopomíná na fungující zpětnovazební systém na všech úrovních vedení.

Winkler (1998, s. 263) dodává, že efektivní interní komunikace je mimořádně významná v období přípravy zásadních změn v organizaci.

Hloušková (1998, s. 71) ve své publikaci poukazuje na Jungovu<sup>3</sup> teorii, která říká, že k poznávání světa máme k dispozici čtyři nástroje: smysly, rozum, intuici a cit. K tomu, abychom dokázali zcela komplexně komunikovat, potřebujeme všechny čtyři nástroje. Smysly vnímáme především komunikaci tělem. Rozumem chápeme smysl sdělení. Rozum umožňuje vlastní logickou argumentaci. Intuice nám pomáhá chápat komunikaci činy a cit je důležitý, abychom se zvládli vcítit do druhého člověka.

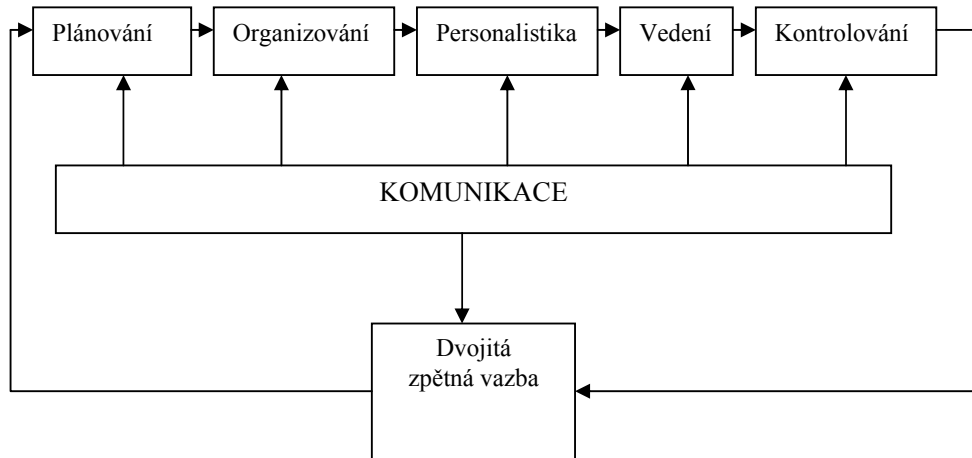
Manažeři jsou většinou představitelé racionálního přístupu ke komunikaci. Citovou složku někdy i záměrně nerozvíjejí, poněvadž se domnívají, že k profesionálnímu managementu nepatří. Tito manažeři jsou pak výborní v různých analýzách, ty ale ne vždy vedou ke skutečnému pochopení (Hloušková, 1998, s. 71).

---

<sup>3</sup> Švýcarský lékař a psychoterapeut, zakladatel analytické psychologie. Jeho přínos psychologii spočívá v pochopení lidské psychiky na pozadí světa snů, umění, mytologie, náboženství a filosofie (Carl Gustav Jung. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Carl\\_Gustav\\_Jung](http://cs.wikipedia.org/wiki/Carl_Gustav_Jung)).

Jak již bylo zmíněno, management přebírá za vnitrofiremní komunikaci plnou zodpovědnost. Následující schéma zobrazuje propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací, kde zvláště dvojitá zpětná vazba hraje svou významnou roli.

Dvojitou zpětnou vazbu vysvětluje Janda (2004, s 12) jako zavádění poznatků z jednoduché zpětné vazby do praxe.



**Obrázek č. 4: Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací**

*Pramen: JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace. 1. vydání. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.*

Pokud tedy management chce, aby interní komunikace fungovala, naplňovala své cíle a aby ve firmě byli všichni dostatečně informováni a motivováni, je nutné začít budovat pevné komunikační základy.

## 7.7 Projevy nefungující interní komunikace

Sledováním důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace si lze nejlépe uvědomit význam efektivní vnitrofiremní komunikace.

Vymětal (2008, s. 263) uvádí, že až 60% problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci. Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí již bylo dosaženo.

Holá (2006, s. 14) jmenuje tři hlavní příčiny nefungující vnitrofiremní komunikace: Nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. Tyto nedostatky vedou ke komunikačnímu šumu či komunikačnímu vakuu. Důsledkem nefungující vnitrofiremní komunikace pak může být demotivace, frustrace, nerozhodnost a pasivita, které dále negativně ovlivňují chod firmy (Holá, 2006, s. 14).

Fungující interní komunikací by měla firma zásadně působit na pracovní chování a pracovní výkony svých zaměstnanců tak, aby došlo k souladu vzájemných očekávání firmy a zaměstnance, kdy špatné pracovní výsledky pracovníka mohou vycházet z nepochopení zadaného úkolu, špatné motivace nebo z nezájmu jedné nebo druhé strany (Holá, 2006, s. 40).

Také podle Jandy (2004, s. 107) je špatná komunikace často příznakem hlubších firemních problémů. Je nutno zaměřit svou pozornost na zásady komunikace a příčiny problémů, nikoliv pouhé odstraňování následků, svou důležitou roli hraje také špatná organizační struktura, která znemožňuje komunikaci mezi organizačními jednotkami. Nejasné standardy mohou vyvolat pocity nejistoty v tom, co se od lidí očekává.

Odstranění překážek ve vzájemném porozumění mezi firmou a pracovníkem by mělo být jedním z hlavních úkolů personální práce firmy a jejich jednotlivých manažerů (Holá, 2006, s. 40).

Domníváme se, že dosažení bezchybné a plně efektivní interní komunikace je velice obtížně realizovatelné, jelikož komunikace je závislá na lidském faktoru, který je značně proměnlivý, nicméně poměrně dobře ovlivnitelný vhodným působením managementu na zaměstnance na všech úrovních.

Optimálním stavem by bylo vytvoření zdravého klimatu ve firmě, kde se podporuje otevřená oboustranná komunikace o všem, co s firmou byť jen vzdáleně souvisí, zaměstnanci se mohou bez obav ptát na věci, které je zajímají, kde se informace nepoužívají k manipulaci a jeden respektuje druhého.

K přechodu firmy na vyšší úroveň interní komunikace pak Holá (2006, s. 49) definuje několik prvků nutných pro nastavení efektivní komunikace. Představuje je: Vůle managementu, nastavení základních podmínek, nastavení komunikačních kanálů, nastavení

zpětné vazby, interní školení, externí školení zaměřené na komunikační schopnosti a dovednosti, zlepšování interní komunikace na základě neustálého udržování zpětné vazby a interní trénink komunikačních znalostí a dovedností.

Před nastavením samotného přechodu je nicméně potřeba zmapovat současnou situaci, vytvořit časový harmonogram a stanovit cíl (Holá, 2006, s. 49).

## **7.8 Strategie vnitrofiremní komunikace**

Armstrong (2002), který se oblastí personalistiky a managementu zabýval velmi podrobně zastává názor, že před samotným nastavením strategie vnitrofiremní komunikace je žádoucí provést analýzu toho, co chce management říci, co chtějí slyšet pracovníci a provést analýzu problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.

### **Co chce management říci**

To, co chce management říci, závisí na posouzení toho, co pracovníci potřebují vědět, což je na druhou stranu ovlivněné tím, co chtějí slyšet. Management se zpravidla snaží dosáhnout tří věcí. Za prvé, dosáhnout toho, aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají. Druhým cílem je vytvořit u pracovníků pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace a za třetí, pomoci pracovníkům více si vážit jejich příspěví k úspěšnosti organizace a pochopit, jak jim to prospěje (Armstrong, 2002, s. 720).

Komunikace ze strany managementu by se měla týkat jak hodnot, plánů, záměrů a návrhů s možností otevřít nad těmito tématy diskusi a zabezpečit zpětnou vazbu ze strany pracovníků, tak úspěchů a výsledku. Obsah komunikace by neměl vyznít jako nabádání. Spíše než na obecné zdůrazňování abstraktních věcí, jakými jsou zvýšení kvality nebo produktivity, je lépe soustředit se na specifické požadavky. Tyto požadavky by měly být vyjádřeny způsobem zdůrazňujícím, jak vlastně budou všichni zainteresovaní společně pracovat a jaké oboustranné výhody z toho budou mít (Armstrong, 2002, s. 720).

## **Co chtějí pracovníci slyšet**

Je zřejmé, že to, co chtějí pracovníci slyšet a k čemu se chtějí vyjadřovat, jsou záležitosti, které se jich bezprostředně týkají. Jedná se o změny v metodách a podmínkách práce, změny týkající se přesčasové práce a práce na směny, podnikové plány ovlivňující odměňování nebo jistotu zaměstnání a změny v podmínkách zaměstnávání lidí. Je na managementu, aby pochopil, co chtějí pracovníci slyšet a tomu pak přizpůsobil svoji komunikační strategii.

K pochopení postojů pracovníků může dojít prostřednictvím diskusí ve specificky vytvořených skupinách zainteresovaných pracovníků, které sdružují pracovníky se specifickým zájmem o určitou oblast, prostřednictvím zjišťování názorů pracovníků pomocí zvláštních šetření, dotazování představitelů pracovníků, neformálního naslouchání tomu, co pracovníci říkají a analyzováním stížností. Na základě takto získaných poznatků může management posoudit, zda by zlepšení v oblasti komunikace mohlo postojů pracovníků změnit (Armstrong, 2002, s. 720).

## **Analýza problému komunikace**

Detailní analýze by měly být podrobeny specifické případy zaměstnaneckých vztahů, ve kterých hlavním nebo doprovodným faktorem problému bylo selhání komunikace. Cílem analýzy je zjistit, kde došlo k chybě, a navrhnout postup, jak ji napravit. Problémy týkající se komunikačních kanálů mohou být vyřešeny zavedením nových nebo zdokonalených systémů komunikace. Nedostatek komunikačních dovedností je záležitostí dalšího vzdělávání a výcviku (Armstrong, 2002, str. 720).

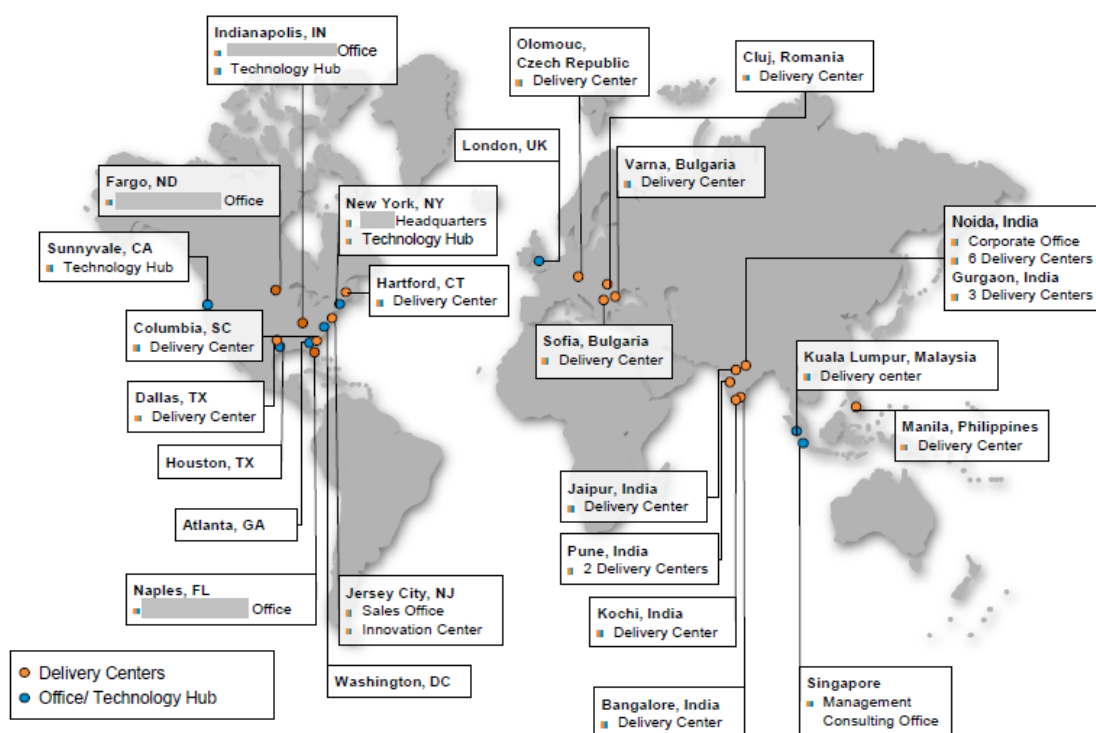


## 8 Představení firmy XYZ

Jelikož si firma, v níž provedu výzkum, nepřála být v naší diplomové práci jmenována, zachovám její anonymitu označením XYZ.

Firma XYZ je předním poskytovatelem outsourcingových<sup>4</sup> a transformačních služeb pro asi 1000 různých společností působících v různých průmyslových odvětvích včetně poskytování finančních služeb, pojišťovnictví, bankovníctví, veřejných služeb, dopravy a cestování.

Firma XYZ je americkou firmou působící na trhu již od roku 1990. Hlavní sídlo je v New Yorku, ale své pobočky má ve více jak 20 dalších zemích. Výzkum bude proveden na pobočce v České republice v Olomouci (dále jen pobočka Olomouc).



Obrázek č. 5: Kanceláře firmy XYZ v US, UK, ČR, Rumunsku, Bulharsku, Indii a Filipínách

Pramen: interní prezentace firmy XYZ

<sup>4</sup> Zajišťování části provozu organizace jinou, externí organizací často na základě smlouvy. Toto označení vychází ze dvou základních slov: „out“ – vnější a „source“ (Pojem outsourcing. KUČERA, Radek a DAUGHTER. *ABZ.cz: slovník cizích slov* [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsourcing>).

## Vize a poslání firmy XYZ

Firma XYZ ve svých materiálech prezentuje svoji vizi následovně: „Být preferovaným partnerem v oblasti outsourcingu obchodních procesů a transformační služby pro společnosti v našich vybraných oblastech.“ a její poslání zní: „Poskytnout konkurenční výhodu pro naše klienty tím, že přetvoříme a outsourcingujeme jejich podnikové procesy.“

## Hodnoty firmy XYZ

- **Odpovědnost je jádrem řízení:** Budeme podporovat podnikavé myšlení, abychom aktivně podpořili odpovědnost, vlastnictví a vedení na všech úrovních. Odměny a uznání zakládáme na talentu a výkonu.
- **Budeme aktivně usilovat o inovaci:** Budeme neustále kriticky hodnotit a zpochybňovat status quo, podporovat a prosazovat změny. Vážíme si věcí, které byly vykonány odlišně a snažit se eliminovat odpor ke změně. Vytváříme prostředí, které zpochybňuje předpoklady a podporuje flexibilitu v našem podnikání.
- **Dokonalost bude řídit všechny naše činnosti:** Budeme usilovat o to, aby se pokaždé vše povedlo hned napoprvé. Podporujeme pracovní morálku, která se snaží zajistit nulový počet vad. Překonávat očekávání a cíle našich klientů, a tím maximalizovat hodnotu, kterou jim přinášíme.
- **Neodkladnost povede naše kroky k dosažení úspěchu:** Budeme využívat naši konkurenční výhodu rychlosti myšlení, slov a činů. Budeme dělat věci rychle s minimálním rizikem. Úkoly budeme plnit s vášní, ale zároveň budeme podporovat jeden druhého.
- **Integrita bude řídit naše jednání:** Budeme transparentní a upřímní ve všem, co děláme. Budeme se snažit vést příkladem a udržet zájem o firmu, jako nedílnou součást našich činností. Na všech úrovních budeme věrni zásadám firmy a naplňovat její hodnoty.
- **Respekt k člověku jako znak našeho chování:** Budeme si vážit našich rozdílů a učit se z nich. Nebudeme pouze eliminovat diskriminaci na základě pohlaví, náboženství, kasty, komunity, původu, aj., ale také podpoříme rozmanitost názoru a budeme se k sobě navzájem chovat s respektem. Budeme naslouchat a vytvoříme prostor pro zpětnou vazbu. Během našeho jednání budeme vždy slušní a budeme používat slušnou mluvu (přeloženo z interní brožury firmy XYZ).

## 8.1 Pobočka Olomouc

Pobočka v Olomouci byla otevřena v březnu v roce 2005. Původně byla pobočkou americké firmy, jejíž oblast podnikání je poskytování služeb v oblasti kamionové dopravy, logistiky a intermodálních služeb. V roce 2009 se tato firma stáhla z Evropy a učinila obchodní rozhodnutí prodat Olomouckou pobočku firmě XYZ, jakožto jednu z výtěžných poboček a nadále zůstala jejím hlavním zákazníkem.

Pobočka v Olomouci je samostatným právním subjektem zapsaným v obchodním rejstříku a Úřad práce jej klasifikuje jako centrum sdílených služeb<sup>5</sup>, nebo-li shared service centre (dále jen SSC).

Pobočka v Olomouci má v současné době 194 zaměstnanců se smlouvou na dobu neurčitou a 40 zaměstnanců na mateřské dovolené. V pobočce jsou 3 oddělení, která jsou rozdělena podle klientů, pro něž jsou služby vykonávány.

V naší diplomové práci se zaměříme na oddělení vykonávající logistické služby pro nejmenovaného amerického výrobce automobilů a součástek do aut.

Vzhledem k tomu, že firma má zahraničního majitele a má zahraniční klientelu, oficiálním firemním jazykem byla ustanovena angličtina. Schopnost plyně mluvit anglicky je i klíčovým kritériem při výběru nových pracovníků. Při návštěvách firmy a během rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími si nešlo nevšimnout, že pracovníci velmi často nahrazují některá česká slova výrazy anglickými, která ovšem skloňují a časují, jako by se jednalo o slova česká. Tento typ slov Bednaříková (2006, s. 41) popisuje jako slova převzatá a módní. Ve firmě XYZ se nicméně jedná o tak rozšířený jev, že i během psaní této diplomové práce někdy nebylo možné k některým výrazům přiřadit český ekvivalent a proto jsme takovéto výrazy ponechali v původním anglickém znění a označili je uvozovkami.

V oddělení, v němž bude proveden výzkum je jasně definovaná organizační struktura liniového typu, kde má každý nadřízený jasně přidělené podřízené a každý podřízený má přiděleného nadřízeného. Pracovní pozice jsou přehledně popsány a vymezují kompetence, povinnosti a komunikační vazby. To vše je evidováno v interních dokumentech.

---

<sup>5</sup> Využívání modelu shared service center je jedním ze způsobů jak mohou firmy dosáhnout snížení nákladů a dosáhnout vyšší efektivity společnosti. Funguje na principu sdružení podpůrných transakčních a administrativních aktivit do jednoho místa tak, aby se centrála mohla plně věnovat strategii a zaměřit se na klíčové aktivity podnikání. V shared service centre se typicky vykonávají činnosti jako je účetnictví, IT, administrativa, lidské zdroje, logistika a nákup (BRABEC, Dean. ARTHUR D. LITTLE. *Střediska sdílených služeb – cesta k zvýšení výkonnosti společnosti* [online]. [cit. 27.1.2012]. Dostupné z: <http://www.cfoclub.cz/data/1132667075/strediska-sdilenyh-sluzeb.pdf>).

V oddělení pracuje celkem 43 zaměstnanců rozdělených do 6 funkčně rozdělených týmů. Z toho 31 zaměstnanců pracuje na základní pozici – „Specialist“. V každém týmu pak pracuje jeden „Senior Executive“. Zpravidla se jedná o služebně nejstaršího člena týmu, který zná všechny pracovní postupy a má celkově dobrý přehled o pracovní náplni týmu. Tento pracovník je dále zodpovědný za trénink nových členů týmu, částečnou kontrolu kvality a je zástupcem přímého nadřízeného v jeho nepřítomnosti.

Čtyři z těchto šesti týmů jsou v rámci liniové organizační struktury přiděleny třem vedoucím pracovníkům pracujících na pozici „Assistant Manager“, kteří jsou zodpovědní za výsledky týmu v oblasti kvantity i kvality odvedené práce, hlášení výsledků managementu, přijímání nových zaměstnanců, hodnotící pohovory na půlroční i roční bázi a okrajově za řešení problémů s výkonností zaměstnanců. Zbylé dva týmy jsou přiděleny přímo manageru oddělení.

Součástí oddělení jsou i 2 další pracovníci, kteří nejsou součástí žádného týmu. Tito nebyli zahrnuti do výzkumu.

V rámci formální komunikace jsme ve firmě XYZ identifikovali řetězovou komunikační síť.

V oddělení existují a jsou hojně využívány manuály, které obsahují popis pracovních procesů a jsou využívány všemi pracovníky na všech úrovních, zejména nováčky. Tyto manuály jsou pravidelně revidovány pracovníkem z oddělení kvality.

Pracovníci oddělení se pravidelně setkávají na týdenních týmových poradách, kde jsou informováni o výsledcích, jakých dosáhl jejich tým, seznámí se s úkoly pro nastávající týden a diskutují se záležitostmi týkající se firmy, oddělení či týmu samotného.

Všechny týmy se také společně setkávají na týdenní poradě s manažerem oddělení, který pracovníky informuje o výsledcích oddělení, budoucích plánech a interních záležitostech firmy.

Ve firmě je umístěno i několik nástěnek, na kterých jsou prezentovány historické i aktuální pracovní výsledky oddělení a informace o plánovaných společných akcích, popřípadě soukromá inzerce.

Dalším komunikačním nástrojem jsou pravidelné standardizované hodnotící pohovory. Standardizace je zajištěna formulářem, který zaměstnanec před hodnotícím pohovorem vyplní a poté jednotlivé body konzultuje se svým vedoucím.

Při nástupu nových pracovníků se též postupuje podle standardizovaného plánu, který spočívá v úvodním setkání s pracovníky personálního oddělení, kteří nového pracovníka seznámí s historií, organizační strukturou a normami firmy. Dále pracovník

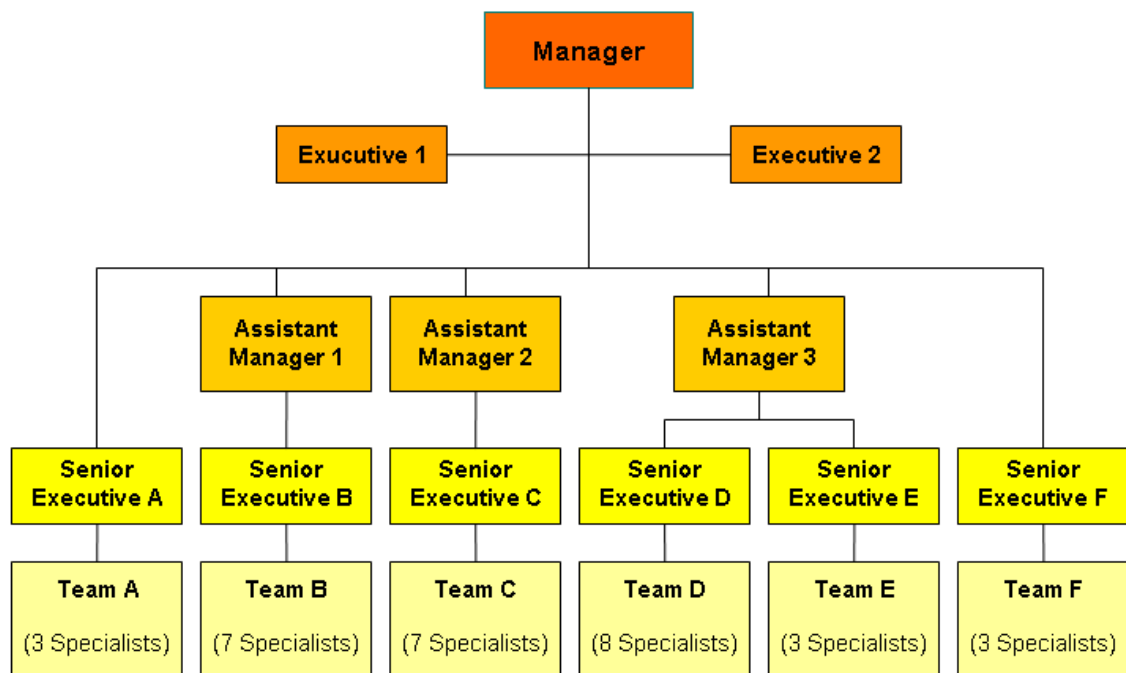
absolvuje prezentaci jednotlivých manažerů oddělení, aby se seznámil s firemním konceptem a teprve pak je předán týmovému vedoucímu pro úvodní trénink.

Ve firmě je firemní kultura na velmi vysoké úrovni a z návštěvy kanceláře je zřetelné, že firma chce být identifikována se svými cíli a misí, které zaměstnancům různě připomíná pomocí plakátů, obrazů, spořičů na monitorech počítačů a dokonce i barevným sladěním stěn v kancelářích, které odpovídají firemním barvám.

Komunikace a zájem managementu i zaměstnanců je velmi otevřený a přátelský. Přesvědčil nás o tom aktivní a vřelý přístup, který zaujali vedoucí i někteří pracovníci k našemu výzkumu.

Mezi standardními komunikačními nástroji firma využívá email, telefon a internet a to primárně pro komunikaci se zahraničními klienty.

Firma má na internetu obsahově nabyté a vzhledově příjemné webové stránky, kde prezentuje své hlavní cíle, misi, poslání a představuje jednotlivé pobočky.



**Obrázek č. 6: Organizační struktura oddělení v němž byl proveden výzkum**

*Pramen: Vlastní zpracování*

## II. Empirická část

### 9 Výzkumné šetření

#### Východiska výzkumného šetření

V teoretické části jsme si přiblížili problematiku komunikace a zejména interní komunikaci ve firmách, která je primárním tématem této diplomové práce. Podrobně jsme popsali především faktory, které činí interní komunikaci ve firmách efektivní.

Jelikož jsme ve firmě XYZ v oddělení, jehož zaměstnanci jsou předmětem výzkumu, byli rok v zaměstnaneckém poměru a máme osobní zkušenost s nastavením komunikačního modelu v tomto oddělení, domníváme se, že zefektivnění komunikace může být klíčovým nástrojem ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zefektivnění jejich výkonu a větší ochotě spojovat jejich budoucnost s firmou. Proto jsme pro empirickou část prezentované práce zvolili výzkumné šetření, které by nám pomohlo identifikovat potenciální bariéry včetně jejich příčin v komunikaci a poskytl relevantní informace o postojích zaměstnanců k aktuálnímu komunikačnímu modelu a firemní kultuře.

Cílem provedeného výzkumného šetření bylo odpovědět na tyto dílčí výzkumné otázky:

- Převládá v jednotlivých týmech pozitivní klima?
- Jsou vztahy v jednotlivých týmech a v oddělení na dobré úrovni?
- Existuje v týmech zpětná vazba?
- Dá se považovat komunikace ve firmě za otevřenou?
- Ztotožňují se zaměstnanci a jejich vedoucí s cíli a hodnotami firmy?
- Znají zaměstnanci cíle a hodnoty firmy?
- Jaký způsob komunikace zaměstnanci preferují?
- Jaké způsoby komunikace nejčastěji využívají jednotliví vedoucí?
- Jakým způsobem jsou zaměstnanci oddělení informováni o interních záležitostech firmy?
- Dochází k rozdílnému vnímání úrovně komunikace mezi podřízenými a nadřízenými?
- Mají zaměstnanci příležitost k privátním rozhovorům?
- Je frekvence porad dostatečná?

- Jsou porady efektivní?
- Jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni?
- Jsou zaměstnanci loajální?

### **Cíle výzkumného šetření**

Výzkumné šetření si **kladlo za cíl** identifikovat pomocí bližšího prozkoumání dílčích oblastí zaměřených zejména na zpětnou vazbu a otevřenost komunikace, zda se komunikace ve firmě XYZ dá klasifikovat jako efektivní. Jelikož komunikace v oddělení probíhá na mnoha úrovních a hojně se zde využívá eskalačního modelu, domníváme se, že může docházet k nepřesnému transferu sdělovaných obsahů.

Cílem výzkumného šetření bylo také zjistit, jaké způsoby komunikace zaměstnanci preferují, jaké způsoby komunikace běžně využívají jejich nadřízení a jestli považují porady za efektivní a zda je jejich počet je dostatečný.

Výzkumné šetření mělo dále odhalit, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, považují klima v týmech za pozitivní, zda znají cíle a hodnoty firmy, nakolik se s nimi ztotožňují a zejména, jestli spojují svou budoucnost s firmou XYZ.

Oblast loajality byla pro naše výzkumné šetření klíčová, neboť firma se potýká s vysokou mírou odchodů zaměstnanců pracujících v oddělení, kde měl být výzkum proveden. To nás vedlo ke stanovení následujících **věcných hypotéz**:

H<sub>1</sub>: Pracovníci pracující v týmech, ve kterých jsou pracovníci spokojenější s úrovní komunikace, jsou loajálnější než pracovníci pracující v týmech, v nichž jsou pracovníci méně spokojení s úrovní komunikace. Mezi úrovní komunikace a mírou loajality zaměstnanců bude statisticky významná závislost.

H<sub>2</sub>: Pracovníci pracující v týmech, ve kterých jsou pracovníci spokojeni s klimatem v týmu jsou loajálnější než pracovníci pracující v týmech, ve kterých pracovníci nejsou spokojeni s klimatem v týmu. Mezi stupněm spokojenosti s klimatem v týmu a mírou loajality zaměstnanců bude statisticky významná závislost.

H<sub>3</sub>: Pracovníci pracující v týmech, ve kterých jsou pracovníci celkově ve firmě spokojeni jsou loajálnější než pracovníci pracující v týmech ve kterých pracovníci nejsou celkově ve firmě spokojeni. Mezi celkovou spokojeností ve firmě a mírou loajality zaměstnanců bude statisticky významná závislost.

Cílem těchto hypotéz bylo určit, zda na základě výpočtu koeficientu korelace a posléze určení jeho statistické významnosti bude přijata nulová hypotéza, tedy

že neexistuje vzájemná závislost mezi popsányi jevy a nebo hypotéza alternativní, která vztah mezi popsányi jevy potvrdí.

Těsnot vztahu mezi proměnnými jsme se rozhodli vyjadřovat pomocí Pearsonova koeficientu korelace. V souvislosti s interpretací vypočítané hodnoty korelačního koeficientu je důležité, aby byla dále otestována jeho statistická významnost. Pouhá existence vysoké korelace mezi dvěma jevy ještě nemusí nutně znamenat existenci smysluplného a skutečného vztahu mezi nimi (Chráska, 2007, s. 116).

K ověření statistické významnosti Pearsonova korelačního koeficientu jsme použili testové kritérium  $t$  a výpočet provedli dle následujícího vzorce:

$$t = \frac{r_{xy}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}} \cdot \sqrt{n-2}$$

### **Výzkumné metody**

Výzkumné šetření je kvantitativně orientováno. Jako výzkumnou metodu pro získávání dat jsme zvolili dotazník, jenž nám umožnil shromáždit velký objem dat od velkého množství respondentů za poměrně krátkou dobu. Další významnou výhodou bylo, že respondenti si dle vlastních časových možností a pracovní vytíženosti mohli zvolit, kdy jej vyplní. Náš předpoklad byl, že by se tento fakt mohl pozitivně promítnout do návratnosti dotazníků.

Pro účely výzkumu jsme zkonstruovali dva typy dotazníků. První typ byl určen zaměstnancům na základní pozici „Specialist“ a druhý typ pro vedoucí jednotlivých týmů.

Dotazník pro zaměstnance byl vypracován ve spolupráci s vedoucími oddělení tak, aby byly prověřeny všechny kritické oblasti, jež by mohly vykazovat známky neefektivnosti či by se v nich mohl vyskytovat nějaký interní problém.

Dotazník pro vedoucí byl následně konstruován tak, aby mohlo dojít ke komparaci odpovědí zaměstnanců a vedoucích. Otázky se tedy vzájemně doplňovaly.

Dotazník, který jsme použili, byl zcela anonymní, obsahoval úvodní komentář, který seznamoval respondenty s jeho významem a účelem. Dále následovaly 2 otázky sloužící k demografické analýze zkoumaného vzorku, 30 dotazníkových položek (24 škálových položek Likertova typu a 6 uzavřených položek) a v závěru dotazníku byl respondentům poskytnut prostor určený pro vyjádření konkrétních postřehů, návrhů či komentářů vlastními slovy. Pokyny k vyplnění byly uvedeny u každé části dotazníku zvlášť. Všechny části a položky v dotazníku byly přeložené i do angličtiny z důvodu přítomnosti nerodilých



mluvčí v oddělení, kteří se též výzkumu účastnili. Předpokládaná doba vyplnění dotazníku byla po dvojitým testování stanovena na 15 minut.

U škálových položek Likertova typu měli zaměstnanci a vedoucí vyjádřit stupeň souhlasu resp. nesouhlasu s prezentovanými tvrzeními pomocí křížku na prezentované čtyřstupňové škále, kde volili jednu z následujících možností: Souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Zároveň měli u 19 položek vyjádřit i stupeň důležitosti, který daným tvrzením přisuzují. Stupeň důležitosti měl být též indikován křížkem na čtyřstupňové škále s těmito možnostmi: Velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, nedůležité.

Čtyřstupňovou škálu jsme zvolili záměrně z tohoto důvodu, aby neobsahovala neutrální rozhodnutí, které může být někdy alibistické. Respondenti tak byli nuceni k rozhodnutí, které konverguje k jednomu z krajních bodů škály.

Položky č. 1-4 a 7 prověřovaly spokojenost zaměstnanců s klimatem a vztahy v týmu. Položky č. 5 a 6 zjišťovaly míru, do jaké se zaměstnanci ztotožňují s cíli a hodnotami firmy. Prostřednictvím položky č. 8 jsme zjišťovali celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě. Položky č. 10-12 ověřovaly, zda se komunikace v oddělení dá považovat za otevřenou. Položky č. 13 a 15-19 analyzovaly úroveň zpětnovazebního procesu v oddělení. Položky č. 25 a 26 zjišťovaly, zda je frekvence týmových porad dostatečná a zda jsou porady vnímány jako efektivní. Položky č. 27 a 28 se zaměřovaly na neformální komunikaci a položky č. 29 a 30 prověřovaly míru loajality zaměstnanců.

Otázka č. 9 představuje v dotazníku uzavřenou dichotomickou položku, která nabízí zaměstnancům výběrovou odpověď ano či ne. Otázky č. 20-24 jsou též uzavřenými položkami polytomického typu a nabízí respondentům několik výběrových odpovědí.

Při konstrukci dotazníku jsme se řídili nejdůležitějšími požadavky, pravidly a zásadami na konstrukci dotazníku uvedenými Chráskou (2007, s. 169-170).

### **Výzkumný vzorek a realizace sběru dat**

Výzkumný vzorek zahrnoval celkem 41 zaměstnanců oddělení (35 zaměstnanců na pozici „Specialist“ a 6 vedoucích) vykonávající logistické služby pro nejmenovaného amerického výrobce automobilů a součástek do aut.

Jelikož se výzkum zaměřoval mimo jiné i na analýzu týmového ducha a vztahů v týmech, rozhodli jsme se 2 zaměstnance, kteří nebyli součástí žádného týmu do výzkumu nezařadit. Získaná data by tak byla pro výzkum nerelevantní.

Výzkum byl ve firmě realizován na začátku května 2012. Pro výzkum byla zvolena metoda anonymního dotazníku.

Během našich návštěv ve firmě jsme byli obeznámeni s tím, že společnost sama pravidelně pomocí externí firmy zkoumá spokojenost zaměstnanců s komunikací, vedoucími i firmou samotnou. Možnost výzkumu provedeného pouze v jejich oddělení vedoucí velmi ocenili, jelikož se domnívali, že výsledek jejich oddělení v celofiremním výzkumu může být zkreslen odpověďmi pracovníků jiných oddělení.

Před zahájením výzkumu byli jednotlivé týmy a vedoucí osobně seznámeni s účelem dotazníku, s principem jeho vyplnění a jejich autorem během krátkých osobních setkání, po kterých jim byl dotazník osobně distribuován. Osobní kontakt s respondenty jsme považovali za velmi důležitý. Jeho účelem bylo ubezpečit zaměstnance, že se nejedná o další výzkum organizovaný firmou, ale externě. Domníváme se, že tato skutečnost vedla k vyšší návratnosti dotazníků a zároveň k lepší motivaci zaměstnanců se upřímně vyjádřit k jednotlivým položkám.

Vyplněné dotazníky byly vhazovány do předem připravené, zapečetěné a označené schránky, která byla v kanceláři v jednací místnosti nainstalována po dobu 10 kalendářních dnů, aby měli možnost se výzkumu účastnit i zaměstnanci, kteří byli v době zahájení výzkumu na dovolené či v pracovní neschopnosti.

### **Průběh zpracování dat**

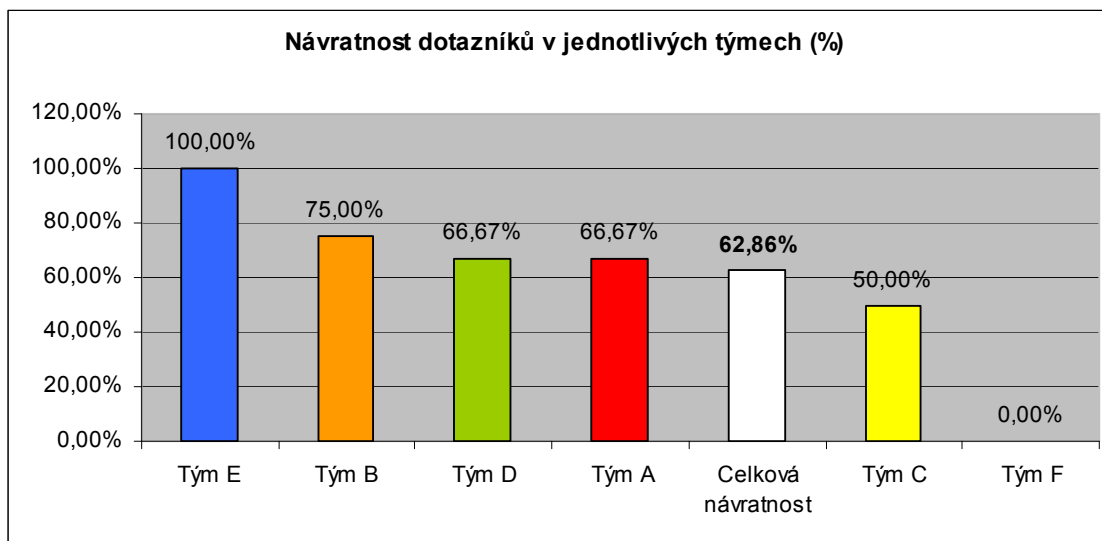
Po uplynutí doby stanovené pro vyplnění a odevzdání dotazníku byla schránka rozpečetěna a byla zahájena první fáze třídění, kdy jsme kontrolovali, zda jsou všechny dotazníky vyplněny korektně. U dvou dotazníků jsme zaznamenali neúplné vyplnění. Jeden respondent zapomněl vyplnit první list dotazníku a druhý nevyjádřil stupeň důležitosti, který prezentovaným tvrzením přisuzoval u žádné z položek. Vzhledem k tomu, že jednotlivá tvrzení na sebe nenavazovala, rozhodli jsme se i tyto dotazníky do výzkumu zařadit.

V druhé fázi byly dotazníky roztríděny podle typu (vedoucí, zaměstnanci) a dále pak podle jednotlivých týmů.

Celkově bylo distribuováno 35 dotazníků určených pro zaměstnance na základní pozici „Specialist“. Po uplynutí doby stanovené pro vyplnění se vrátilo celkem 22 dotazníků. Mezi vedoucí bylo distribuováno 6 dotazníků určených pro vedoucí a vrátilo se jich 5.

Celková návratnost dotazníků dosáhla výše 62,86% mezi zaměstnanci a 83,33% mezi vedoucími.

Návratnost napříč jednotlivými týmy je vizualizovaná na grafu č.1 a tabulce č.3. 100% účast byla zaznamenána v týmu E, 75% v týmu B, 66,67% v týmech D a A, 50% v týmu C a v týmu F se průzkumu nezúčastnil nikdo, pravděpodobně z důvodu obav těchto pracovníků o zachování anonymity a slabé motivace pro toto výzkumné šetření.



**Graf č. 1: Návratnost dotazníků v jednotlivých týmech (%)**

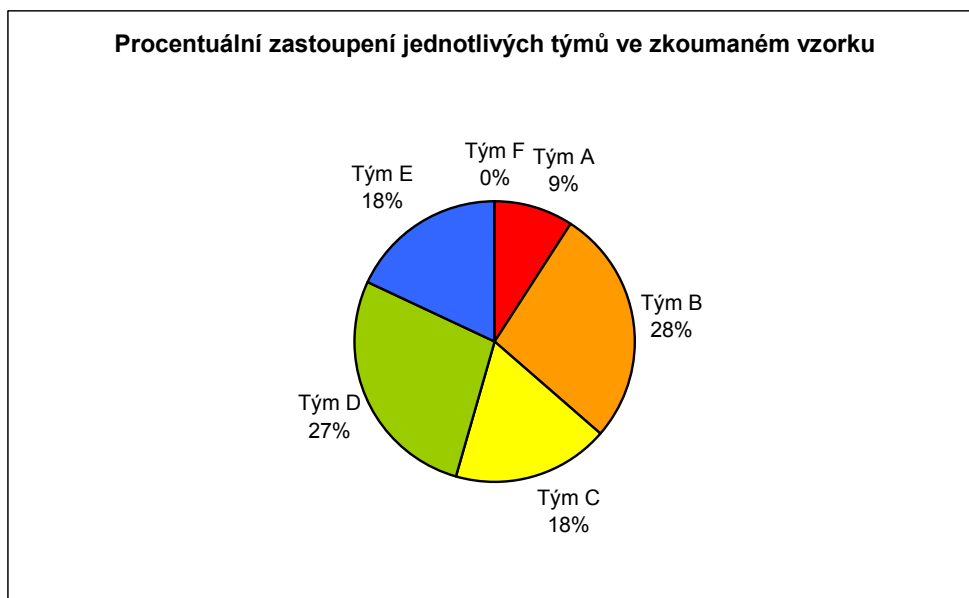
*Pramen: Vlastní zpracování*

	Počet rozdaných dotazníků	Počet vrácených dotazníků	Návratnost
Tým A	3	2	66,67%
Tým B	8	6	75,00%
Tým C	8	4	50,00%
Tým D	9	6	66,67%
Tým E	4	4	100,00%
Tým F	3	0	0,00%
<b>Celková návratnost</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>62,86%</b>

**Tab. č. 3: Návratnost dotazníků (Specialists)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

Co se týká struktury zkoumaného vzorku, tak procentuálně největší zastoupení v ní mají postupně tým B (28%), tým D (27%), následované týmem C a E (18%) a nejmenší zastoupení má tým A (9%).



**Graf č. 2: Zastoupení jednotlivých týmů ve zkoumaném vzorku (%)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

### **Analýza výsledků výzkumného šetření**

Výsledky dotazníkového šetření byly statisticky zpracovány vyjádřením absolutní a relativní četnosti vyjádřené v % u otázek č. 9 a č. 20-24. Výsledky škálových položek byly zpracované metodou aritmetického průměru hodnot, kterých nabývaly odpovědi respondentů u jednotlivých dotazníkových položek. Aritmetický průměr jsme počítali dle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

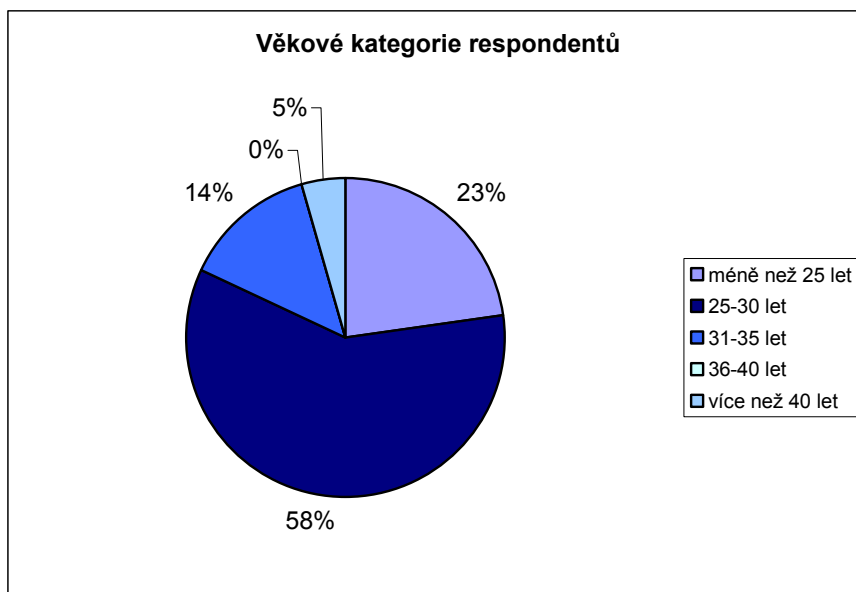
Odpovědi respondentů u škálových položek nabývaly dle respondenty vyjádřených preferencí těchto hodnot:

Souhlasím <b>4</b>	Spíše souhlasím <b>3</b>	Spíše nesouhlasím <b>2</b>	Nesouhlasím <b>1</b>
-----------------------	-----------------------------	-------------------------------	-------------------------

Velmi důležité <b>4</b>	Spíše důležité <b>3</b>	Spíše nedůležité <b>2</b>	Nedůležité <b>1</b>
----------------------------	----------------------------	------------------------------	------------------------

Ke zpracování dat jsme využili program Microsoft Excel a k výpočtům jsme použili funkce suma, průměr a počet. Výsledky jednotlivých položek jsme v témž programu převedli do tabulek a grafů.

### Věkové kategorie respondentů



**Graf č. 3: Věkové kategorie respondentů (%)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Méně než 25 let	5	14%
25-30 let	13	37%
31-35 let	3	9%
36-40 let	0	0%
Více než 40 let	1	3%
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>63%</b>

**Tab. č. 4: Věkové kategorie respondentů (%)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

Věkové složení zaměstnanců, kteří se účastnili výzkumu je následující. Nejvíce zaměstnanců (13) se zařadilo do věkové kategorie 25-30 let. Druhou nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou byla skupina méně než 25 let, která byla reprezentována 5 zaměstnanci. 3 zaměstnanci jsou zařazeni ve věkovém rozmezí 31-35 let a jeden pracovník byl starší 40 let. Věková skupina 36-40 let nebyla vybrána v dotaznících ani jednou, což pro nás nebylo překvapující, jelikož se jedná o oddělení s velmi mladým pracovním kolektivem, náplň práce je velmi dynamická a věkový průměr v něm je menší než 30 let.

## Položky č. 1-4 a 7

*V mém týmu panuje pozitivní klima.*

*Mí kolegové jsou přátelští a nápomocní.*

*S kolegy se setkávám i po pracovní době.*

*Můj nadřízený vede svůj tým svým vlastním příkladným chováním.*

*Mí kolegové odvádí kvalitní práci.*

Položky č. 1-4 a 7 měly za cíl zanalyzovat, jak zaměstnanci vnímají klima v týmu, vzájemné vztahy a jestli v týmech panuje dobrý týmový duch.

Průměrné stupně souhlasu a stupně důležitosti, které vyjádřili respondenti s jednotlivými tvrzeními jsou zaznamenány v tabulce č. 5, kde jsou nejvyšší hodnoty zvýrazněné zeleně a nejnižší červeně. Graf č. 4. nabízí vizualizovanou podobu výsledků.

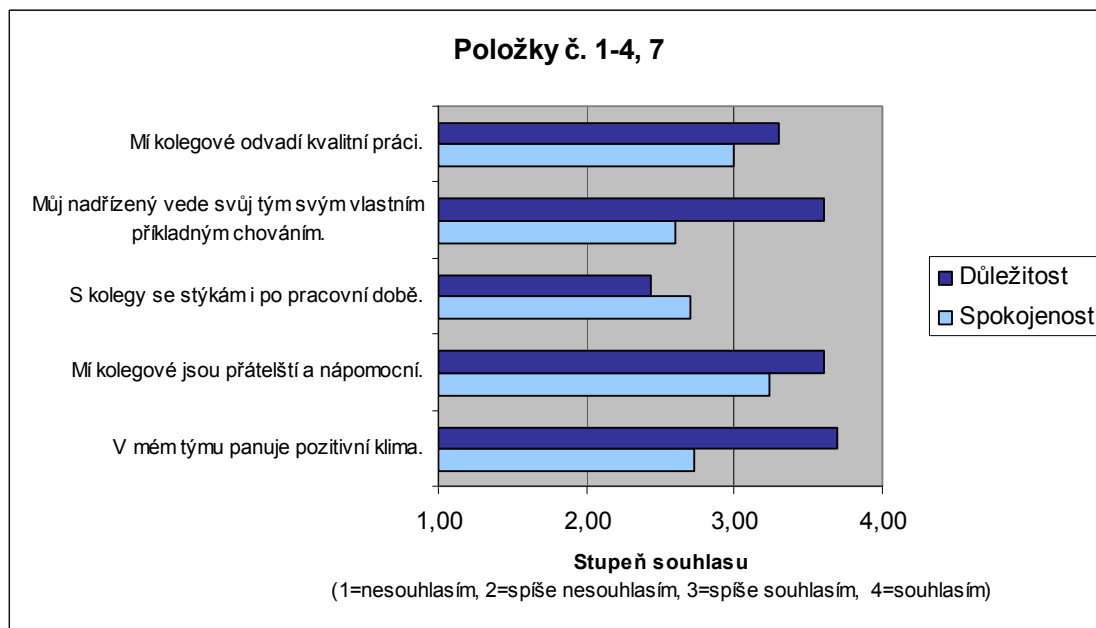
Je patrné, že nejvyššího průměrného stupně souhlasu dosáhlo tvrzení – Mí kolegové jsou přátelští a nápomocní (3,23) a nejnižšího - Můj nadřízený vede svůj tým svým vlastním příkladným chováním (2,60). Dále jsme zjistili, že pracovníci přisuzují největší důležitost tvrzení - V mém týmu panuje pozitivní klima (3,7) a nejméně důležitý pro ně je kontakt s kolegy mimo pracovní dobu (2,43).

Největší rozdíl (-1) mezi stupněm souhlasu a stupněm důležitosti byl zaznamenán u výroku - Můj nadřízený vede svůj tým svým vlastním příkladným chováním.

Tvrzení	Spokojenost	Důležitost	Rozdíl
V mém týmu panuje pozitivní klima.	2,73	<b>3,70</b>	-0,97
Mí kolegové jsou přátelští a nápomocní.	<b>3,23</b>	3,60	-0,37
S kolegy se stýkám i po pracovní době.	2,70	<b>2,43</b>	0,27
Můj nadřízený vede svůj tým svým vlastním příkladným chováním.	<b>2,60</b>	3,60	<b>-1,00</b>
Mí kolegové odvádí kvalitní práci.	3,00	3,30	-0,30
<b>Celkem</b>	<b>2,85</b>	<b>3,33</b>	<b>-0,47</b>

Tab. č. 5: Položky č. 1-4, 7 (Týmový duch, klima a vztahy)

*Pramen: Vlastní zpracování*



**Graf č. 4: Položky č. 1-4, 7 (Týmový duch, klima a vztahy)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

Komparací výsledků odpovědí zaměstnanců a vedoucích jsme odhalili několik zajímavých skutečností.

Nejpatrnější diskrepance byla zjištěna u tvrzení, kdy se zaměstnanci a vedoucí měli rozhodnout, jestli jejich tým odvádí kvalitní práci. Zjištěný rozdíl byl -0,8, kdy vedoucí vyjádřili téměř 100% souhlas s tímto tvrzením a zaměstnanci se přiklonili ke stupni „spíše souhlasím“.

Druhý významný rozdíl byl zaznamenán u tvrzení ověřující, zda vedoucí vedou svůj tým svým vlastním příkladným chováním. Stupněm souhlasu o hodnotě 3,2 se vedoucí spíše domnívají, že tak činí. Zaměstnanci ale vyjádřili o 0,6 menší stupeň souhlasu než vedoucí.

V oblasti důležitosti zaměstnanci a vedoucí nejrozdílněji vnímají, zda se stýkají s kolegy i po pracovní době. Rozdílem 0,83 je tato skutečnost pro zaměstnance důležitější než pro vedoucí. Hodnota důležitosti, kterou zaměstnanci připsali tomuto tvrzení byla 2,43, tedy se přibližuje k hodnocení „spíše nedůležité“.

Pozice	Tvrzení	Spokojenost	Důležitost
Zaměstnanci	V mém týmu panuje pozitivní klima.	2,73	3,70
Vedoucí	V mém týmu panuje pozitivní klima.	2,8	3,6
		-0,07	0,10
Zaměstnanci	Mí kolegové jsou přátelští a nápomocní.	3,23	3,60
Vedoucí	Mí podřízení se k sobě chovají přátelsky a vzájemně si pomáhají.	3,2	3,4
		0,03	0,20
Zaměstnanci	S kolegy se stýkám i po pracovní době.	2,70	2,43
Vedoucí	S kolegy a podřízenými se stýkám i po pracovní době.	2,6	1,6
		0,10	0,83
Zaměstnanci	Můj nadřízený vede svůj tým svým vlastním příkladným chováním.	2,60	3,60
Vedoucí	Svůj tým vedu svým vlastním příkladným chováním.	3,2	3,8
		-0,60	-0,20
Zaměstnanci	Mí kolegové odvádí kvalitní práci.	3,00	3,30
Vedoucí	Můj tým odvádí kvalitní práci.	3,8	4
		-0,80	-0,70

**Tab. č. 6: Položky č. 1-4, 7 - Komparace výsledků odpovědí nadřízených a podřízených**

*Pramen: Vlastní zpracování*

### **Položky č. 5 a 6**

*Znám hodnoty a cíle firmy.*

*Hodnoty a cíle firmy odpovídají hodnotám a cílům které uznávám ve svém osobním životě.*

Položky č. 5 a 6 ověřovaly, zda zaměstnanci a vedoucí znají hodnoty a cíle firmy, jestli odpovídají hodnotám a cílům, které uznávají ve svém osobním životě a také jak moc je považují za důležité.

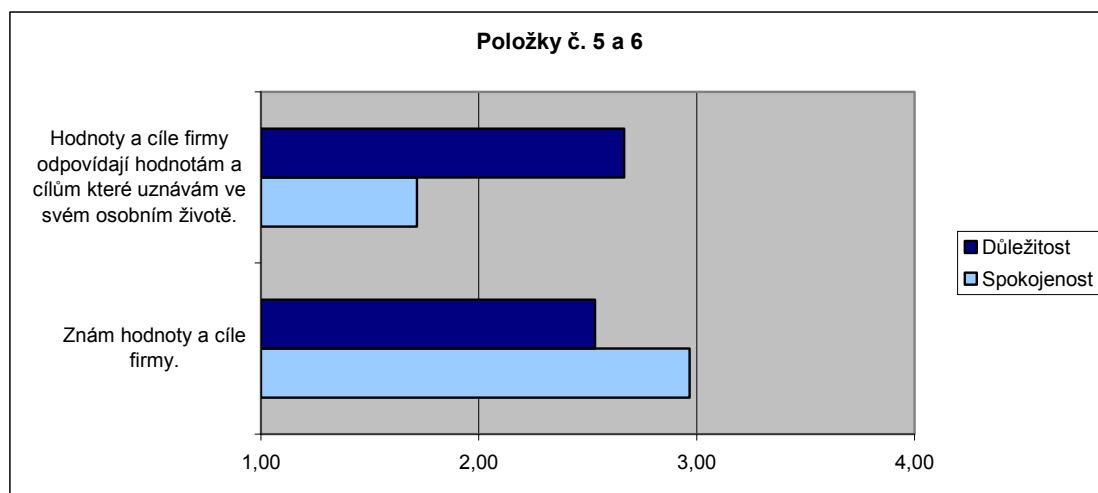
Kompletní přehled průměrných hodnot kterých nabyly odpovědi zaměstnanců a vedoucích nabízí tabulka č. 7. Tabulka též předkládá jejich porovnání. Vizualizované hodnoty odpovědi zaměstnanců zachycuje graf č. 5.

Pozice	Tvrzení	Spokojenost	Důležitost
Zaměstnanci	Znám hodnoty a cíle firmy.	2,97	2,53
Vedoucí	Znám hodnoty a cíle firmy.	3	3,2
		-0,03	-0,67
Zaměstnanci	Hodnoty a cíle firmy odpovídají hodnotám a cílům které uznávám ve svém osobním životě.	1,72	2,67
Vedoucí	Hodnoty a cíle firmy odpovídají hodnotám a cílům které uznávám ve svém osobním životě.	3,2	2,6
		-1,48	0,07

**Tab. č. 7: Položky č. 5 a 6 - Komparace výsledků odpovědi nadřízených a podřízených**

*Pramen: Vlastní zpracování*





**Graf č. 5: Položky č. 5 a 6 (Cíle)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

Z výsledků je patrné, že zaměstnanci spíše nesouhlasí s tvrzením, že hodnoty a cíle odpovídají těm, které uznávají ve svém osobním životě. Zároveň u tohoto tvrzení byl zaznamenán největší rozdíl mezi stupněm souhlasu vedoucích a zaměstnanců (-1,48).

Pozitivním zjištěním je, že jak zaměstnanci tak vedoucí spíše souhlasí, že znají hodnoty a cíle firmy a že obě dvě skupiny respondentů vnímají důležitost obou tvrzení jako „spíše důležité“.

### **Položka č. 8**

*Celkově jsem ve firmě spokojený.*

Cílem položky č. 8 bylo odhalit, zda-li jsou zaměstnanci a vedoucí celkově ve firmě spokojení. Průměrné stupně souhlasu a stupně důležitosti, které vyjádřili respondenti jak ve skupině zaměstnanců, tak vedoucích s jednotlivými tvrzeními jsou zaznamenány v tabulce č. 8.

Pozice	Tvrzení	Spokojenost	Důležitost
Zaměstnanci	Celkově jsem ve firmě spokojený.	2,42	3,83
Vedoucí	Celkově jsem ve firmě spokojený.	2,5	4
		-0,08	-0,17

**Tab. č. 8: Položka č. 8 - Komparace výsledků odpovědí nadřízených a podřízených**

*Pramen: Vlastní zpracování*

Zaměstnanci stupněm souhlasu 2,42 vyjádřili, že spíše nesouhlasí s tím, že by byli ve firmě celkově spokojeni. Stupeň souhlasu u vedoucích byl jen nepatrně vyšší a dosáhl hodnoty 2,5, a též indikuje negativní postoj některých vedoucích.

Obě dvě skupiny respondentů považují tvrzení za velmi důležité.

### Položka č. 9

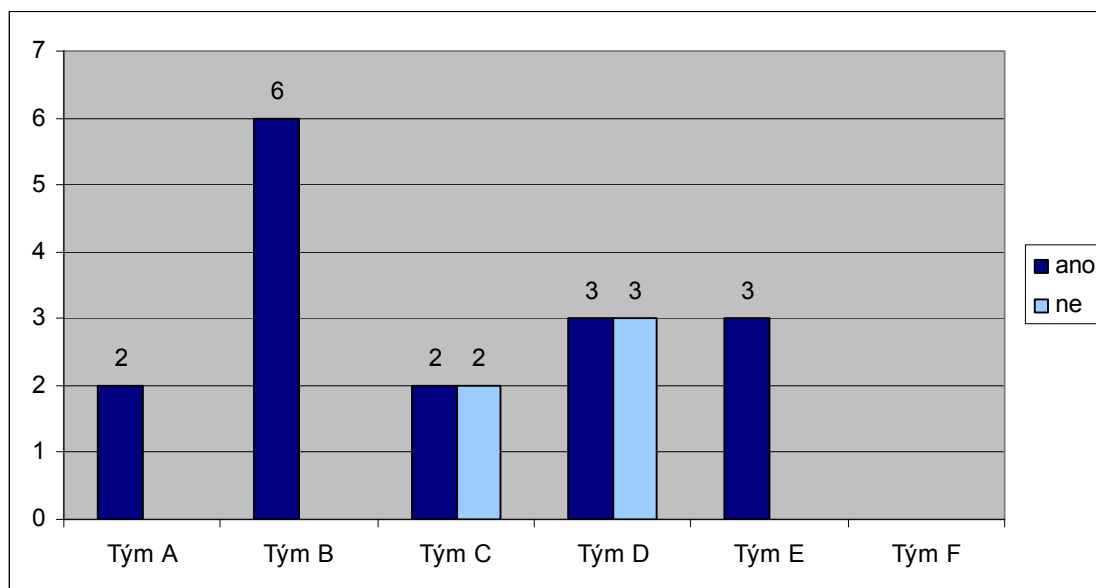
*Setkal jsem se s situací, kdy došlo ke zvýhodnění některých zaměstnanců oproti jiným.*

Prostřednictvím položky č. 9 jsme chtěli ověřit, zda se zaměstnanci někdy setkali se situací, kdy došlo ke zvýhodnění některých zaměstnanců oproti jiným. Odpovědi se velmi různily a to především v závislosti na týmu, do kterého jednotliví pracovníci patřili. V celkovém procentuálním vyjádření se 76% zaměstnanců setkalo se zvýhodněním jiných. Graf č. 12 nám přibližuje odpovědi zaměstnanců v jednotlivých týmech.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
ano	16	76%
ne	5	24%

Tab. č. 8: Položka č. 8 – Zvýhodnění některých zaměstnanců

*Pramen: Vlastní zpracování*



Graf č. 6: Zvýhodnění některých zaměstnanců

*Pramen: Vlastní zpracování*

## Položky č. 10-12 a 14

*Bez obav můžu vyjádřit svůj názor.*

*Můj nadřízený projevuje zájem o můj názor.*

*Můj nadřízený mě vyzývá k tomu, abych přicházel/a s návrhy na zlepšení věcí týkající se firmy.*

*Svému nadřízenému důvěřuji.*

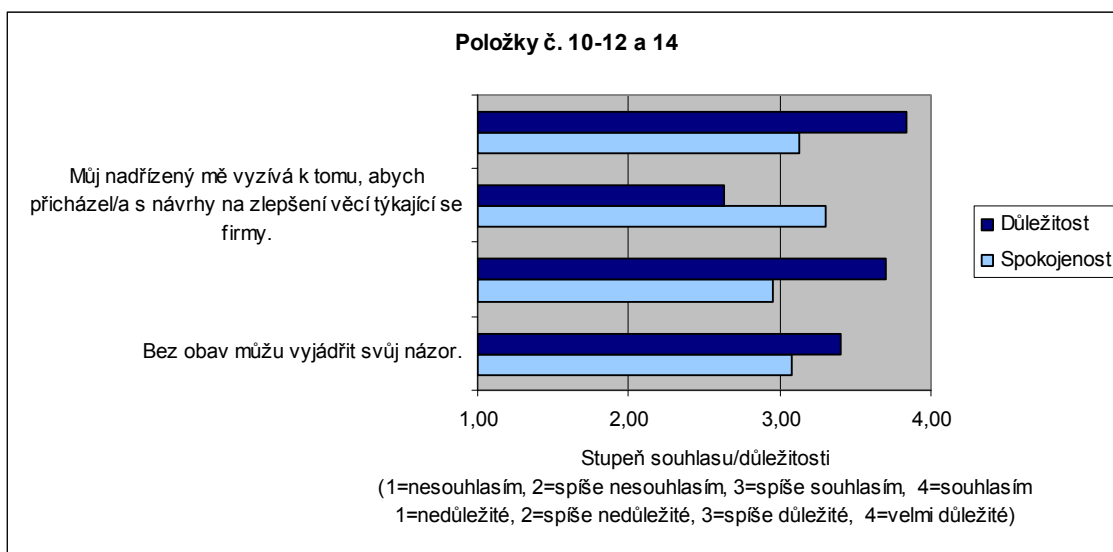
Kombinace položek č. 10-12 a 14 měla za cíl zanalyzovat, zda se komunikace ve společnosti XYZ dá klasifikovat jako otevřená.

Průměrné stupně souhlasu a stupně důležitosti, které vyjádřili respondenti u jednotlivých tvrzení, jsou zaznamenány v tabulce č. 8, kde jsou nejvyšší hodnoty zvýrazněné zeleně a nejnižší červeně. Graf č. 6. nabízí vizualizovanou podobu výsledků.

Tvrzení	Spokojenost	Důležitost	Rozdíl
Bez obav můžu vyjádřit svůj názor.	3,08	3,40	-0,32
Můj nadřízený projevuje zájem o můj názor.	<b>2,95</b>	3,70	<b>-0,75</b>
Můj nadřízený mě vyzývá k tomu, abych přicházel/a s návrhy na zlepšení věcí týkající se firmy.	<b>3,30</b>	<b>2,63</b>	0,67
Svému nadřízenému důvěřuji.	3,13	<b>3,83</b>	-0,70
<b>Celkem</b>	<b>3,12</b>	<b>3,39</b>	<b>-0,28</b>

Tab. č. 9: Položky č. 10-12 a 14 (Otevřená komunikace)

Pramen: Vlastní zpracování



Graf č. 7: Položky č. 10-12 a 14 (Otevřená komunikace)

Pramen: Vlastní zpracování

Výsledky odhalily, že nevyššího stupně souhlasu (3,3) dosáhlo tvrzení – Můj nadřízený mě vyzývá k tomu, abych přicházel/a s návrhy na zlepšení věcí týkající se firmy. Nejmenšího stupně souhlasu (2,95) dosáhlo tvrzení – Můj nadřízený projevu zájem o můj názor. Tento výsledek je též podpořený komentáři některých zaměstnanců v dotazníku v části pro jejich návrhy. Pracovníci se vyjádřili, že vedoucí neprojevují dostatek respektu vůči jejich postřehům, návrhy zaměstnanců bývají často potlačeny a není prostor pro dialog.

Celkově můžeme říci, že velmi pozitivním zjištěním je, že všechna tvrzení analyzující, zda se komunikace v oddělení dá klasifikovat jako otevřená, dosáhla stupně souhlasu na úrovni „spíše souhlasím“.

Z hlediska důležitosti zaměstnanci považují za nejvíce důležité to, aby mohli důvěřovat svému nadřízenému. Vyjádřený stupeň důležitosti u tohoto tvrzení nabył hodnoty 3,83, tedy téměř úplný souhlas.

Největší rozdíl (-0,75) mezi stupněm souhlasu a stupněm důležitosti byl zaznamenán u výroku - Můj nadřízený projevuje zájem o můj názor. Vzhledem k tomu, že se jedná o negativní rozdíl, můžeme konstatovat, že pracovníci hodnotí aktuální situaci hůř než jakou jí ve skutečnosti přikládají důležitost.

Pozice	Tvrzení	Spokojenos t	Důležitost
Zaměstnanci	Bez obav můžu vyjádřit svůj názor.	3,08	3,40
Vedoucí	Když se na mě podřízený obrátí se svým postřehem ho vyslechnu a záležitost prodiskutuji dále.	3,6	4
		-0,52	-0,60
Zaměstnanci	Můj nadřízený projevuje zájem o můj názor.	2,95	3,70
Vedoucí	V posledním měsíci jsem se zaměstnanci diskutovala o jejich názorech a postřezích.	3,6	3,8
		-0,65	-0,10
Zaměstnanci	Můj nadřízený mě vyzývá k tomu, abych přicházel/a s návrhy na zlepšení věcí týkající se firmy.	3,30	2,63
Vedoucí	Podporuji své podřízené, aby přicházeli s návrhy na zlepšení věcí týkající se firmy.	3,6	3,4
		-0,30	-0,77
Zaměstnanci	Svému nadřízenému důvěřuji.	3,13	3,83
Vedoucí	Podřízení se na mě obracejí i se svými osobními problémy.	2,6	1,8
		0,53	2,03

Tab. č. 10 Položky č. 10-12 a 14 - Komparace výsledků odpovědí nadřízených a podřízených

Pramen: Vlastní zpracování

Komparací hodnot, kterých nabyly odpovědi zaměstnanců a vedoucích jsme zaznamenali největší rozdíl (-0,65) mezi vyjádřenými stupni spokojenosti u výroku – Můj

nadřízený projevuje zájem o můj názor. Zatímco vedoucí se domnívají, že se svými členy týmu pravidelně diskutují o jejich názorech a postřezích, zaměstnanci se vyjádřili tak, že spíše souhlasí, že tomu tak je.

Největší rozdíl (2.03) mezi vnímáním důležitosti byl identifikován u výroku, kdy se zaměstnanci měli rozhodnout, zda svému nadřízenému důvěřují a vedoucí, zda se jim podřízení otevřeně svěřují i se svými osobními problémy. Vedoucí stupněm důležitosti 1,8 vyjádřili, že je pro ně tento faktor spíše nedůležitý.

### **Položky č. 13 a 15-21**

*Jsem dostatečně informovaný o požadavcích na svoji práci.  
Pravidelně dostávám informace o tom, jak se firmě daří.  
Můj nadřízený mi pomáhá odhalit mé silné a slabé stránky.  
Když udělám chybu, můj nadřízený mě na ni upozorní.  
Mám možnost hodnotit svého nadřízeného.  
Můj nadřízený oceňuje individuální pracovní výkon.*

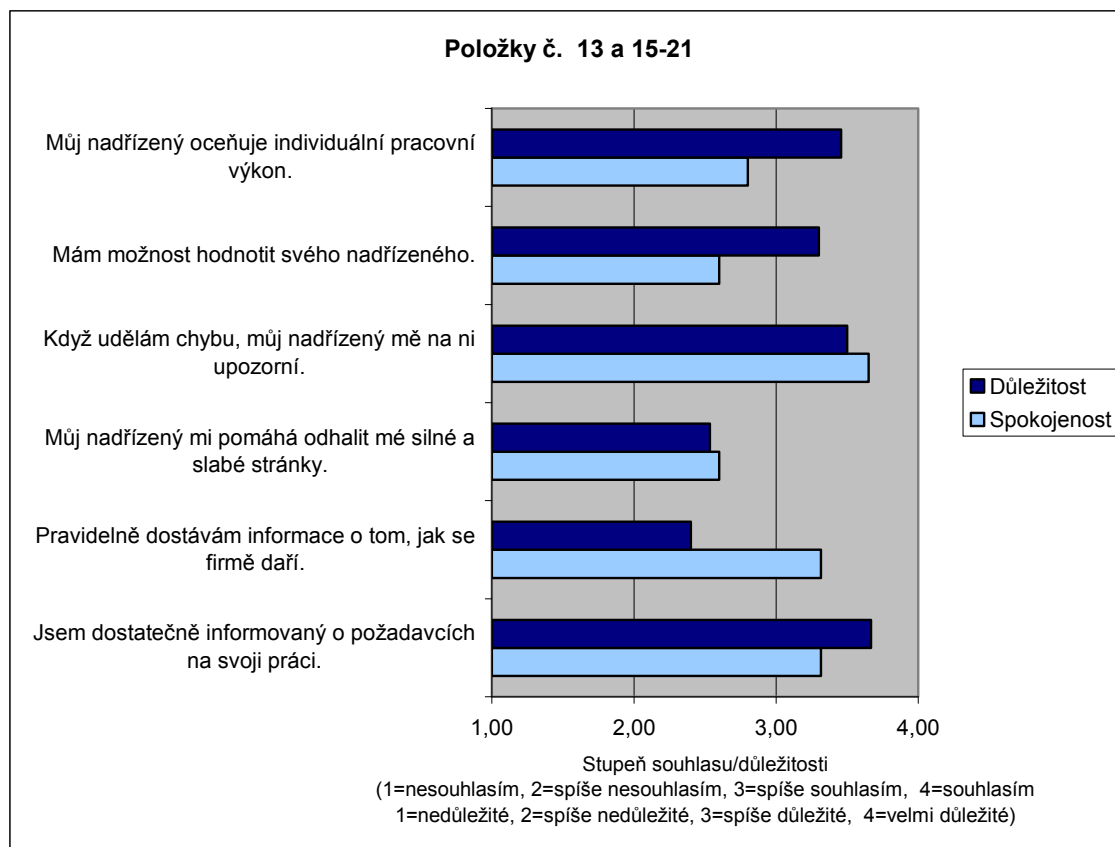
Jelikož fungující zpětná vazba je jeden ze základních nástrojů efektivní komunikace, účelem položek č. 13, 15-19 bylo prověřit kvalitu a úroveň zpětnovazebního procesu v oddělení.

Komplexní přehled průměrných stupňů souhlasu a důležitosti u jednotlivých tvrzení nabízí tabulka č. 11, ve které jsou nejvyšší hodnoty zvýrazněné zeleně a nejnižší červeně. Graf č. 8. nabízí vizualizovanou podobu výsledků.

<b>Tvrzení</b>	<b>Spokojenost</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Rozdíl</b>
Jsem dostatečně informovaný o požadavcích na svoji práci.	3,32	<b>3,67</b>	-0,35
Pravidelně dostávám informace o tom, jak se firmě daří.	3,32	<b>2,40</b>	0,92
Můj nadřízený mi pomáhá odhalit mé silné a slabé stránky.	<b>2,60</b>	2,53	0,07
Když udělám chybu, můj nadřízený mě na ni upozorní.	<b>3,65</b>	3,50	0,15
Mám možnost hodnotit svého nadřízeného.	<b>2,60</b>	3,30	<b>-0,70</b>
Můj nadřízený oceňuje individuální pracovní výkon.	2,80	3,46	-0,66
<b>Celkem</b>	<b>2,99</b>	<b>3,04</b>	<b>-0,04</b>

**Tab. č. 11: Položky č. 13 a 15-21 (Zpětná vazba)**

*Pramen: Vlastní zpracování*



**Graf č. 8: Položky č. 13 a 15-21 (Zpětná vazba)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci nejvíce souhlasí s tím, že jsou svými vedoucími informováni, když udělají chybu (stupeň souhlasu 3,65). Nejnižší stupeň souhlasu (2,6) jsme zaznamenali u tvrzení, že zaměstnanci mají možnost hodnotit svého nadřízeného. U téhož tvrzení byl zjištěn i největší negativní rozdíl mezi stupněm spokojenosti a důležitosti (-0,7). Stejný stupeň souhlasu (2,6) jsme zaznamenali i u tvrzení, že nadřízení pomáhají zaměstnancům odhalit jejich silné a slabé stránky.

Co se důležitosti týče, zaměstnanci považují za nejvíce důležitý faktor to, aby byli dostatečně informováni o požadavcích na svoji práci. Toto tvrzení dosáhlo stupně důležitosti 3,67. Za nejméně důležitý faktor pak považují to, aby dostávali informace o tom, jak se firmě daří (stupeň důležitosti – 2,4).

Průměr všech hodnot stupňů souhlasu u tvrzení analyzujících kvalitu zpětné vazby dosáhl hodnoty 2,99 odpovídající střednímu souhlasu. Můžeme tedy konstatovat, že se zaměstnanci domnívají, že v oddělení existuje fungující zpětná vazba.

Průměr všech hodnot stupňů důležitosti byl 3,04, který vypovídá o tom, že zaměstnanci považují zpětnou vazbu za důležitou.

Pozice	Tvrzení	Spokojenost	Důležitost
Zaměstnanci	Jsem dostatečně informovaný o požadavcích na svoji práci.	3,32	3,67
Vedoucí	Mí podřízení jsou dostatečně informováni o požadavcích na jejich práci.	3,8	4
		-0,48	-0,33
Zaměstnanci	Pravidelně dostávám informace o tom, jak se firmě daří.	3,32	2,40
Vedoucí	Svému týmu pravidelně předávám informace o tom, jak se firmě daří.	2,8	2,6
		0,52	-0,20
Zaměstnanci	Můj nadřízený mi pomáhá odhalit mé silné a slabé stránky.	2,60	2,53
Vedoucí	Svým podřízeným pomáhám odhalit jejich silné a slabé stránky.	3,4	3,4
		-0,80	-0,87
Zaměstnanci	Když udělám chybu, můj nadřízený mě na ni upozorní.	3,65	3,50
Vedoucí	Pokud zjistím, že podřízený udělal chybu, upozorním ho na ni.	3,8	4
		-0,15	-0,50
Zaměstnanci	Mám možnost hodnotit svého nadřízeného.	2,60	3,30
Vedoucí	Od podřízených dostávám zpětnou vazbu týkající se mého pracovního výkonu.	3,6	4
		-1,00	-0,70
Zaměstnanci	Můj nadřízený oceňuje individuální pracovní výkon.	2,80	3,46
Vedoucí	Oceňuji individuální pracovní výkon jednotlivých podřízených ve svém týmu.	3,25	3,8
		-0,45	-0,34

Tab. č. 12 Položky č. 13 a 15-21 - Komparace výsledků odpovědí nadřízených a podřízených

*Pramen: Vlastní zpracován*

Po srovnání výsledků odpovědí vedoucích a zaměstnanců je nutné si povšimnout, že v oblasti spokojenosti téměř všechna tvrzení získala nižší stupeň souhlasu v hodnocení zaměstnanců v porovnání s hodnocením vedoucích. To znamená, že zaměstnanci vnímají tvrzení týkající se zpětné vazby hůře než jejich vedoucí.

Konkrétně největší rozdíl -1 jsme zaznamenali u tvrzení zjišťujícího, zda vedoucí dostávají od podřízených zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu. Vedoucí sice stupněm souhlasu 3,6 souhlasí s tím, že dostávají od podřízených zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu, ale stupeň souhlasu 2,6 u zaměstnanců indikuje, že ve společnosti není dostatek příležitostí pro hodnocení práce nadřízených. Obě dvě skupiny souhlasí u tohoto tvrzení s tím, že je to velmi důležité.

V oblasti důležitosti byl největší rozdíl zaznamenán u tvrzení - Můj nadřízený mi pomáhá odhalit mé silné a slabé stránky. Zaměstnanci jej vnímají rozdílem -0,87 jako méně důležité než jejich nadřízení.

## Položka č. 20 a 21

*Který z následujících nástrojů využívá vás nadřizený k hodnocení Vaší práce?  
Který z následujících nástrojů využívá vás nadřizený k hodnocení Vašeho týmu?*

Položky č. 20 a 21 zjišťovaly jaké komunikační nástroje využívají nadřízení v procesu zpětné vazby.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že k hodnocení jednotlivců nadřízení nejčastěji využívají osobní sdělení, které uvedlo jako hlavní komunikační nástroj 13 respondentů. Druhým nejčastěji uvedeným komunikačním nástrojem byl email. Ten uvedlo 7 respondentů. Dále pak byla jedenkrát zmíněna týmová porada a jedenkrát písemné sdělení.

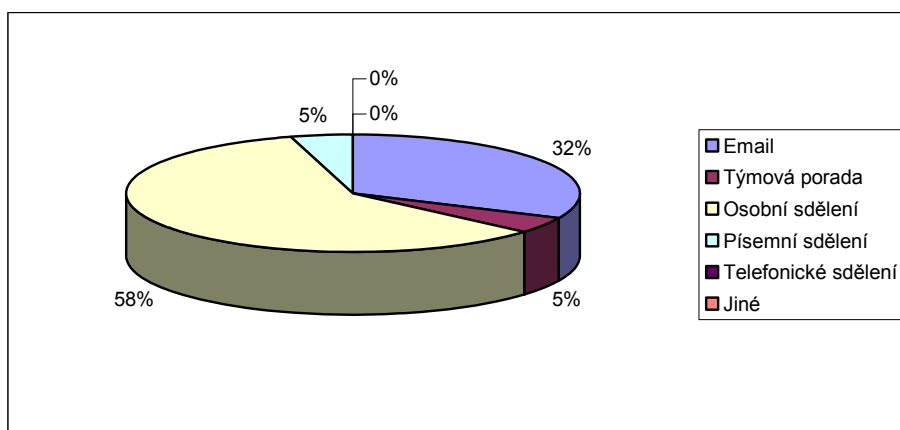
V hodnocení týmu pak jednoznačně převažuje jako hlavní komunikační nástroj týmová porada, která byla uvedena 17 respondenty. Dále byl třikrát vybrán email a jedenkrát osobní sdělení a jedenkrát písemné sdělení.

Procentuální vizualizace odpovědí je znázorněna na grafech č. 9 a 10.

	Email	Týmová porada	Osobní sdělení	Písemní sdělení	Telefonické sdělení	Jiné
<b>Hodnocení podřízených</b>	7	1	13	1	0	0
<b>Hodnocení týmu</b>	3	17	1	1	0	0

**Tabulka č. 13: Komunikační nástroje využívané pro hodnocení podřízených**

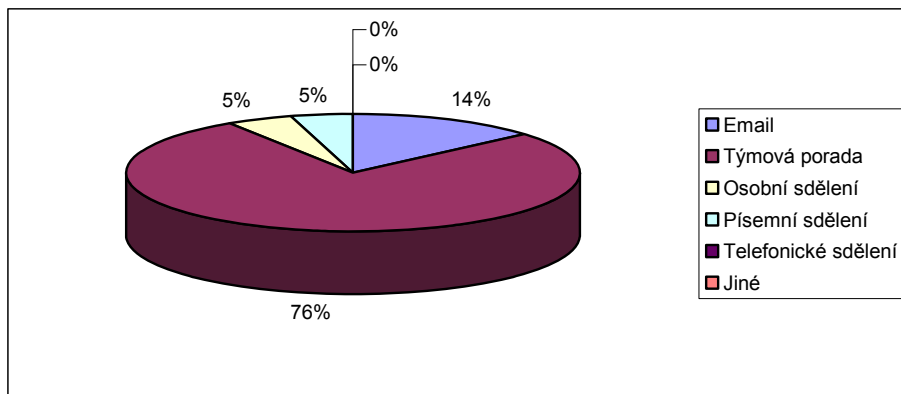
*Pramen: Vlastní zpracování*



**Graf č. 9: Komunikační nástroje využívané pro hodnocení podřízených (%)**

*Pramen: Vlastní zpracování*





**Graf č. 10: Komunikační nástroje využívané pro hodnocení týmu (%)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

Vedoucí se vyjádřili tak, že 3 z nich nejčastěji využívají k hodnocení podřízených email a 2 týmovou poradu. Pro hodnocení týmu 2 z nich využívají týmovou poradu, 2 osobní rozhovor a jeden email.

### **Položka č. 22 a 23**

*O záležitostech týkajících se firmy se nejčastěji dozvím...*

*Prosím, zaškrtněte způsob jakým Vás firma informuje o interních záležitostech*

Prostřednictvím položek č. 22 a 23 jsme zjišťovali, jakým způsobem a jak jsou zaměstnanci informováni o interních záležitostech.

Většina zaměstnanců (14) odpověděla, že se nejčastěji dozvídají o interních záležitostech pomocí emailu, dále 7 zaměstnanců uvedlo týmovou poradu a jeden zcela jiný zdroj.

Když jsme stejnou otázku položili vedoucím, 2 z nich odpověděli, že nejčastěji využívají email a tři uvedli týmovou poradu.

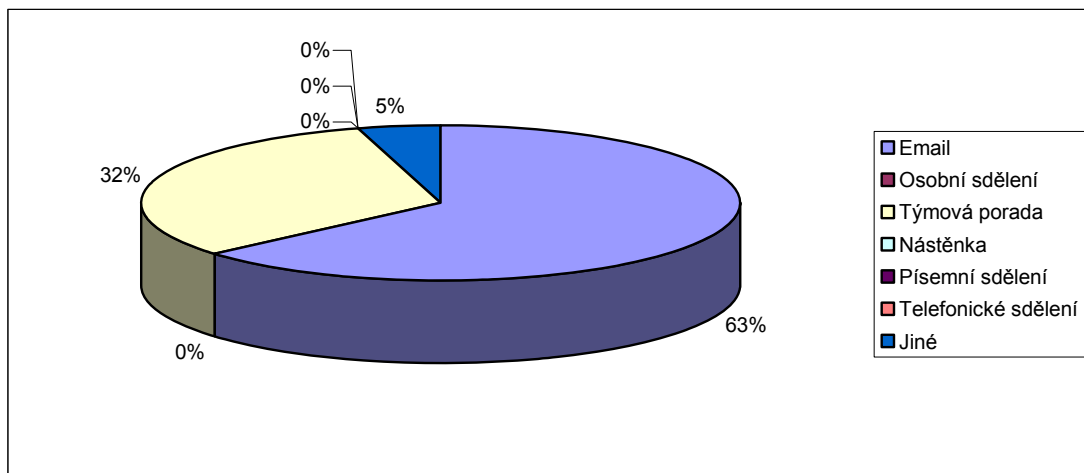
Co se týká zdroje informací, 12 zaměstnanců odpovídajících 54% potvrdilo, že se informace dozvídají nejčastěji od svého vedoucího. 9 zaměstnanců (41%) uvádí jako hlavní zdroj informací kolegu a jeden zaměstnanec (5%) se o interních záležitostech nejčastěji dozví z jiného zdroje. Všichni vedoucí označili jako jejich hlavní zdroj informací jejich nadřízeného.

Kompletní přehled nabízí tabulky č. 14 a 15 a procentuální vyjádření graf č. 11 a 12.

	Email	Týmová porada	Osobní sdělení	Nástěnka	Písemní sdělení	Telefonické sdělení	Jiné
<b>Interní záležitosti</b>	14	0	7	0	0	0	1

**Tabulka č. 14: Komunikační nástroje využívané k informování zaměstnanců o interních záležitostech (Specialists)**

*Pramen: Vlastní zpracování*



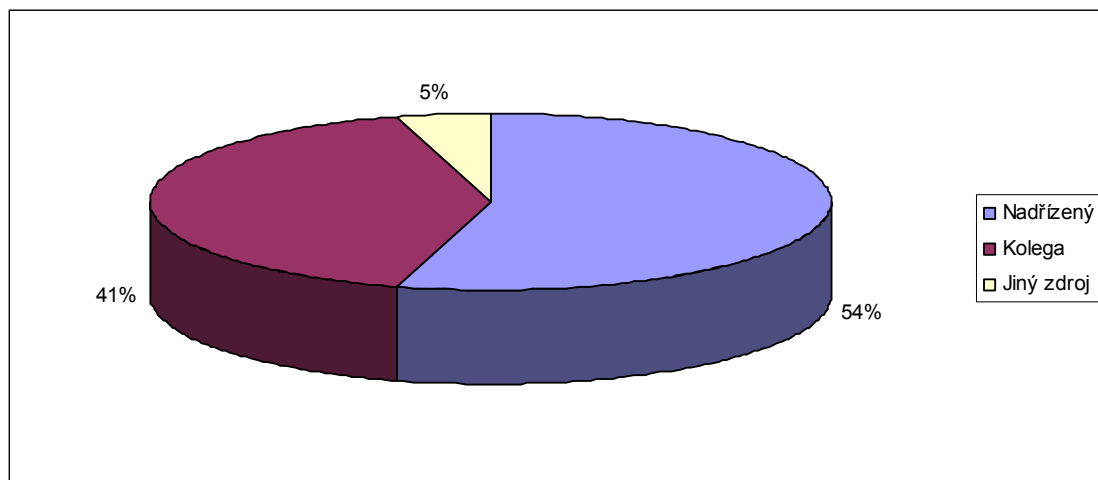
**Graf č. 11: (%) Komunikační nástroje využívané k informování zaměstnanců o interních záležitostech (Specialists)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

	Nadřízený	Kolega	Jiný zdroj
<b>Zdroj informací</b>	12	9	1

**Tabulka č. 15: Zdroj informací (Specialists)**

*Pramen: Vlastní zpracování*



**Graf č. 12: (%) Zdroj informací (Specialists)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

### **Položka č. 24**

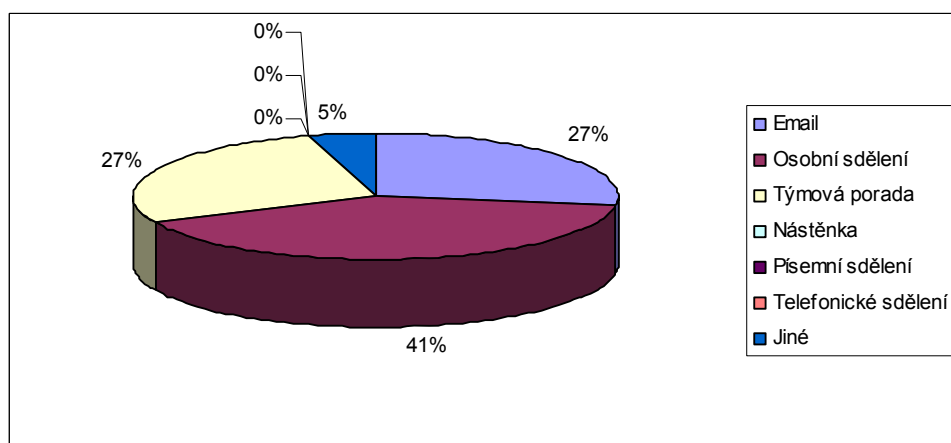
*Prosím zaškrtněte jeden způsob pracovní komunikace který preferujete.*

Jako nejvíce preferovaný způsob komunikace 9 pracovníků zvolilo osobní sdělení, 6 týmovou poradu, 6 email a jeden pracovník by zvolil zcela jiný způsob.

	Email	Osobní sdělení	Týmová porada	Nástěnka	Písenní sdělení	Telefonické sdělení	Jiné
<b>Preferovaný způsob komunikace</b>	6	9	6	0	0	0	1

**Tabulka č. 14: Preferované komunikační nástroje (zaměstnanci)**

*Pramen: Vlastní zpracování*



**Graf č. 6: (%) Preferované komunikační nástroje (Specialists)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

## Položka č. 25 a 26

*Frekvence teamových porad je dostatečná.  
Teamové meetingy jsou efektivní.*

Ke komunikačním nástrojům ve firemním prostředí též neodmyslitelně patří porady. V našem výzkumu jsme položkami č. 25 a 26 prověřovali, zda zaměstnanci vnímají porady jako efektivní a zda je jejich frekvence dostatečná.

Stupněm souhlasu 3,5 pracovníci jejich nadřízení vyjádřili silný souhlas, že vnímají frekvenci týmových porad jako dostatečnou. Na druhou stranu zaměstnanci nevnímají porady jako efektivní, což vyjádřili stupněm souhlasu o hodnotě 2,47, která konverguje k hodnocení „spíše nesouhlasím“. Vedoucí spíše souhlasí s tím, že porady jsou efektivní.

Pozice	Tvrzení	Spokojenost
Zaměstnanci	Frekvence teamových porad je dostatečná.	3,50
Vedoucí	Frekvence teamových porad je dostatečná.	3,5
		0,00
Zaměstnanci	Teamové meetingy jsou efektivní.	2,47
Vedoucí	Teamové meetingy jsou efektivní.	3
		-0,53

**Tab. č. 12 Položky č. 25 a 26 - Komparace výsledků odpovědí nadřízených a podřízených**

*Pramen: Vlastní zpracován*

## Položky č. 27 a 28

*Během pracovního dne mám možnost vést s kolegou neformální rozhovor.  
V práci využívám email k neformální komunikaci s kolegy.*

Položka č. 27 zjišťovala, zda pracovníci mají během dne možnost vést s kolegou neformální rozhovor a položka č. 28, zda k neformální komunikaci využívají email.

Zaměstnanci výsledkem 3,58, odpovídající silnému souhlasu, potvrdili, že mají možnost vést s kolegou během pracovního dne pracovní rozhovor. Když jsme se dotázali vedoucích, zda jejich podřízení mají tuto možnost, vyjádřili absolutní souhlas (4).

Druhé tvrzení vztahující se k emailové konverzaci získal stupeň souhlasu 2,18, tedy slabý nesouhlas. Příčinu nízké hodnoty spatřujeme ve skutečnosti, která byla zjištěna během našich návštěv ve firmě. Zaměstnanci mají možnost využívat ke komunikaci s kolegy interní komunikátor podobný chatu na v dnešní době velmi populárních sociálních sítích. Při náhodných rozhovorech s několika pracovníky nám bylo potvrzeno, že tento způsob neformální komunikace je velmi populární a hojně využívaný. Z nabytých informací

usuzujeme, že email byl z velké míry nahrazen komunikací prostřednictvím interního komunikátoru.

Tvrzení	Spokojenost
Během pracovního dne mám možnost vést s kolegou neformální rozhovor.	3,58
V práci využívám email k neformální komunikaci s kolegy.	2,18

**Tabulka č.13: Neformální komunikace (zaměstnanci)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

### **Položky č. 29 a 30**

*Firmu bych doporučil/a svým přátelům jako zaměstnavatele.  
Ve firmě plánuji zůstat v rozmezí následujících 12 měsíců.*

Oblast loajality prověřovala tvrzení č. 29 a 30. Zaměstnanci se měli rozhodnout, jestli souhlasí s tím, že by firmu doporučili jako budoucího zaměstnavatele svým přátelům a jestli plánují ve firmě zůstat v rozmezí následujících 12 měsíců.

Z odpovědí vyplývá, že se nejedná o silnou oblast. Zaměstnanci se nechali slyšet, že spíše souhlasí (2,78) s tím, že firmě zůstanou v nastávajícím roce, ale spíše nesouhlasí (2,0), že by firmu doporučili svým přátelům jako zaměstnavatele.

Vedoucí u totožných tvrzení vyjádřili stupeň souhlasu odpovídající „spíše nesouhlasím“ v případě plánů ve firmě zůstat následující rok a spíše souhlasili s doporučením firmy jako potencionálního zaměstnavatele svým přátelům.

Pro společnost je velmi pozitivní, že průměrný stupeň souhlasu u otázky č. 30 ověřující tendenci zaměstnanců zůstat ve firmě v následujícím roce byl pozitivní, nicméně alarmující je, že jsme zaznamenali slabý nesouhlas u odpovědí na otázku, zda by zaměstnanci doporučili firmu svým známým jako budoucího zaměstnavatele.

Ne příliš pozitivní výsledky v této oblasti mohou svědčit o vnitřních problémech, kterým zaměstnanci čelí, o nízké integritě některých týmů, komunikačních nedostatcích pracovníků týmů a nesystematické personální práci jejich vedoucích.

Pozice	Tvrzení	Spokojenost
Zaměstnanci	Firmu bych doporučil/a svým přátelům jako zaměstnavatele.	2,05
Vedoucí	Firmu bych doporučil/a svým přátelům jako zaměstnavatele.	3
		-0,95
Zaměstnanci	Ve firmě plánuji zůstat v rozmezí následujících 12 měsíců.	2,78
Vedoucí	Ve firmě plánuji zůstat v rozmezí následujících 12 měsíců.	2,75
		0,03

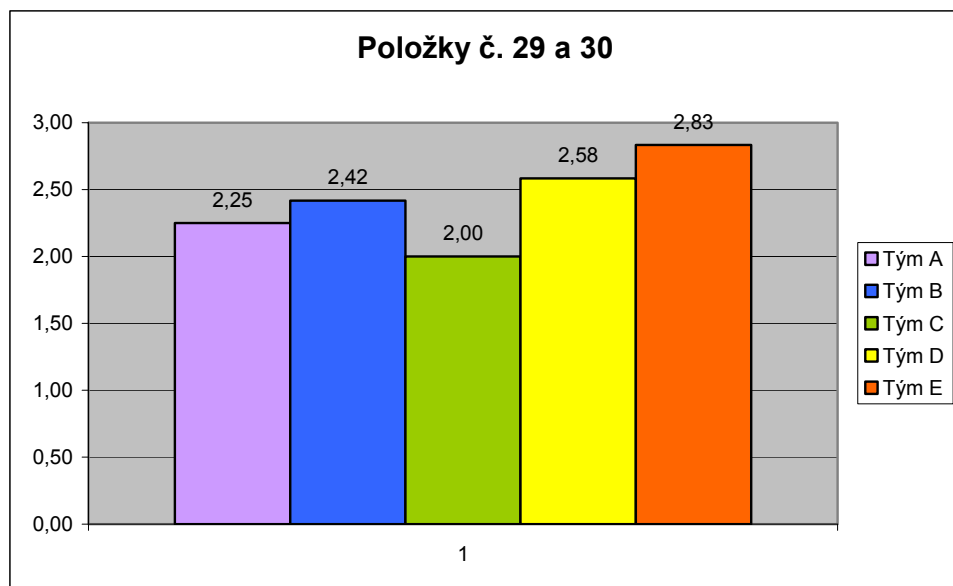
**Tabulka č. 14: Položky č. 29 a 30 - Komparace výsledků odpovědí nadřazených a**

*Pramen: Vlastní zpracování*

Vzhledem k tomu, že loajalita je jednou z důležitých oblastí, na kterou se firma zaměřuje, zkoumali jsme dále, zda se míra loajality v jednotlivých týmech liší a dospěli k závěru, že ano. Konkrétní rozdíly jsou dobře viditelné v grafu č. 7.

Nejméně loajální jsou pracovníci v týmu C, jejich průměrný stupeň souhlasu na obě položky nabyl hodnoty 2 odpovídající odpovědi „spíše nesouhlasím“. Naopak nejvíce loajálním týmem je tým E, jeho průměrný stupeň souhlasu odpovídá hodnotě 2,83, tedy „spíše souhlasí“ s oběma tvrzeními.

Je tedy zřejmé, že průměrný výsledek, který zaznamenává oddělení je pozitivně ovlivněn výsledky týmů E a D. V týmech A, B a C hovoříme spíše o negativních výsledcích.



**Graf č. 7: Položky č. 29 a 30 (loajalita v jednotlivých týmech)**

*Pramen: Vlastní zpracování*

## Ověření stanovených hypotéz

Cílem výzkumného šetření bylo i ověření stanovených hypotéz, jejichž účelem bylo zjistit, které zkoumané oblasti mají vliv na míru loajality zaměstnanců a tak přímo ovlivňují míru fluktuace, kterou se firma snaží dlouhodobě snižovat.

H1: Pracovníci pracující v týmech, ve kterých jsou pracovníci spokojenější s úrovní komunikace, jsou loajálnější než pracovníci pracující v týmech, v nichž jsou pracovníci méně spokojení s úrovní komunikace. Mezi úrovní komunikace a mírou loajality zaměstnanců bude statisticky významná závislost.

Nejprve bude proveden výpočet Pearsonova koeficientu korelace pomocí vzorce:

$$r = \frac{N \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{(N \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)(N \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

Hodnoty uvedené ve sloupci „kvalita komunikace“ jsme vypočítali jako průměr hodnot stupňů souhlasu s tvrzeními analyzující úroveň zpětné vazby a otevřené komunikace (Položky č. 10-19). Výpočet průměru se provedl pro každý tým zvlášť. Hodnoty pro míru loajality reprezentují průměr hodnot stupňů souhlasu s položkami č. 29 a 30. I zde se výpočet průměru provedl pro každý tým zvlášť

Tým	x Kvalita komunikace	y Míra loajality	xy	x2	y2
A	2,90	2,25	6,52	8,39	5,06
B	2,80	2,42	6,76	7,83	5,84
C	3,52	2,00	7,04	12,40	4,00
D	3,43	2,58	8,86	11,77	6,67
E	2,76	2,83	7,83	7,64	8,03
<b>Σ</b>	15,41	12,08	37,01	48,02	29,60

Tab. č. 15 : Kvalita komunikace/míra loajality

Pramen: Vlastní zpracování

Dosažením do vzorce vypočítáme, že Pearsonův koeficient korelace dosahuje hodnoty  $-0,49$ .

Dále budeme testovat statistickou významnost vypočítaného koeficientu pomocí testového kritéria  $t$ .

Nejdříve formulujeme nulovou a alternativní hypotézu.

H<sub>0</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými

H<sub>A</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o vztahu mezi oběma proměnnými.

Dosazením do vzorce získáme  $t=0,97$

Vypočítanou hodnotu testového kritéria srovnáme s kritickou hodnotou tohoto kritéria pro zvolenou hladinu významnosti.

Zvolená hladina významnosti je  $\alpha = 0,05$

Kritické hodnota testového kritéria  $t_{0,05(3)}=0,878$

Vypočítaná hodnota  $t=0,97$  je větší než hodnota kritická. Můžeme proto přijmout alternativní hypotézu a odmítnout hypotézu nulovou. Vypočítaný koeficient korelace tedy vypovídá o významné statistické závislosti mezi mírou spokojenosti s kvalitou komunikace a mírou loajality pracovníků.

H<sub>2</sub>: Pracovníci pracující v týmech, ve kterých jsou pracovníci spokojeni s klimatem v týmu jsou loajálnější než pracovníci pracující v týmech, ve kterých pracovníci nejsou spokojeni s klimatem v týmu. Mezi stupněm spokojenosti s klimatem v týmu a mírou loajality zaměstnanců bude statisticky významná závislost.

Nejprve bude proveden výpočet Pearsonova koeficientu korelace pomocí vzorce:

$$r = \frac{N \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{(N \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)(N \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

Hodnoty uvedené ve sloupci „klíma v týmu“ jsme vypočítali jako průměr hodnot stupňů souhlasu s tvrzeními analyzující úroveň zpětné vazby a otevřené komunikace (Položky č. 1-4 a 7). Výpočet průměru se provedl pro každý tým zvlášť. Hodnoty pro míru loajality reprezentují průměr hodnot stupňů souhlasu s položkami č. 29 a 30. I zde se výpočet průměru provedl pro každý tým zvlášť



Tým	x Klima v týmu	y Míra loajality	xy	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>
A	2,40	2,25	5,40	5,76	5,06
B	2,27	2,42	5,48	5,14	5,84
C	3,30	2,00	6,60	10,89	4,00
D	3,23	2,58	8,35	10,45	6,67
E	3,07	2,83	8,69	9,40	8,03
<b>Σ</b>	14,27	12,08	34,52	41,65	29,60

Tab č. 16 : Klima v týmu/míra loajality

Pramen: Vlastní zpracování

Dosazením do vzorce vypočítáme, že Pearsonův koeficient korelace dosahuje hodnoty 0,068.

Dále budeme testovat statistickou významnost vypočítaného koeficientu pomocí testového kritéria  $t$ .

Nejdříve formulujeme nulovou a alternativní hypotézu.

$H_0$ : Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými

$H_A$ : Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o vztahu mezi oběma proměnnými.

Dosazením do vzorce získáme  $t=0,117$

Vypočítanou hodnotu testového kritéria srovnáme s kritickou hodnotou tohoto kritéria pro zvolenou hladinu významnosti.

Zvolená hladina významnosti je  $\alpha = 0,05$

Kritická hodnota testového kritéria  $t_{0,05(3)}=0,878$

Vypočítaná hodnotu  $t=0,117$  je menší než hodnota kritická. Můžeme přijmout nulovou hypotézu a odmítnout hypotézu alternativní. Vypočítaný koeficient korelace tedy vypovídá o tom, že mezi mírou spokojenosti s klimatem v týmu a mírou loajality pracovníků neexistují významné statistické závislosti.

H<sub>3</sub>: : Pracovníci pracující v týmech, ve kterých jsou pracovníci celkově ve firmě spokojeni jsou loajálnější než pracovníci pracující v týmech ve kterých pracovníci nejsou celkově ve firmě spokojeni. Mezi celkovou spokojeností ve firmě a mírou loajality zaměstnanců bude statisticky významná závislost.

Nejprve bude proveden výpočet Pearsonova koeficientu korelace pomocí vzorce:

$$r = \frac{N \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{(N \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)(N \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

Hodnoty uvedené ve sloupci „celková spokojenost“ jsme vypočítali jako průměr hodnot stupňů souhlasu s tvrzeními u položky č. 8. Výpočet průměru se provedl pro každý tým zvlášť. Hodnoty pro míru loajality reprezentují průměr hodnot stupňů souhlasu s položkami č. 29 a 30. . I zde se výpočet průměru provedl pro každý tým zvlášť

Tým	x Celková spokojenost	y Míra loajality	xy	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>
A	2,00	2,25	4,50	4,00	5,06
B	2,50	2,42	6,04	6,25	5,84
C	1,75	2,00	3,50	3,06	4,00
D	2,83	2,58	7,31	8,01	6,67
E	3,00	2,83	8,50	9,00	8,03
<b>Σ</b>	12,08	12,08	29,85	30,32	29,60

Tab č. 17 : Celková/míra loajality

*Pramen: Vlastní zpracování*

Dosažením do vzorce vypočítáme, že Pearsonův koeficient korelace dosahuje hodnoty 0,974.

Dále budeme testovat statistickou významnost vypočítaného koeficientu pomocí testového kritéria *t*.

Nejdříve formulujeme nulovou a alternativní hypotézu.

H<sub>0</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace nevypovídá o závislosti mezi oběma proměnnými

H<sub>A</sub>: Vypočítaná hodnota koeficientu korelace vypovídá o vztahu mezi oběma proměnnými.

Dosazením do vzorce získáme  $t=7,42$

Vypočítanou hodnotu testového kritéria srovnáme s kritickou hodnotou tohoto kritéria pro zvolenou hladinu významnosti.

Zvolená hladina významnosti je  $\alpha = 0,05$

Kritické hodnota testového kritéria  $t_{0,05(3)}=0,878$

Vypočítaná hodnota  $t=7,42$  je větší než hodnota kritická. Můžeme odmítnout nulovou hypotézu a přijmout hypotézu alternativní. Vypočítaný koeficient korelace tedy vypovídá o významné statistické závislosti mezi celkovou spokojeností ve firmě a mírou loajality pracovníků.

## 10 Diskuze

Empirická část této diplomové práce si kladla za cíl odhalit, zda se komunikace ve firmě XYZ dá klasifikovat jako efektivní pomocí nalezení odpovědí na dílčí výzkumné oblasti, které jsme si stanovili v úvodu empirické části před samotným zahájením výzkumu.

V případě dotazníku předloženého pracovníkům zařazených na pozici „Specialist“ dotazníkové položky I. a II. identifikovaly strukturu zkoumaného vzorku z hlediska věku a týmu, jehož jsou součástí. Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou v dotazníkovém šetření byla skupina respondentů ve věku 25-30 let a nejvíce respondentů reprezentovalo týmy B a D - 6 pracovníků z každého týmu.

Data získaná vyhodnocením dotazníkových položek č. 1-4 a 7 odhalila, že většina týmů považuje klima v týmu za pozitivní a své kolegy za přátelské a nápomocné. Hlubší analýzou odpovědí v jednotlivých týmech jsme odhalili, že nejméně spokojenými týmy s klimatem v týmu byly týmy A a B, u kterých hodnota odpovědí konvergovala ke stanovisku „spíše nesouhlasím“. Vzhledem k tomu, že hypotéza ověřující zda spokojenost s klimatem v týmu a mírou loajality se nepotvrdila a výsledky v této oblasti nebyly významně negativní, se tato oblast nejvíce jeví být rizikovou.

Za alarmující ovšem považujeme výsledky odpovědí na dotazníkovou položku č. 8, která odhalila, že stanovisko zaměstnanců k tvrzení – Celkově jsem ve firmě spokojený konverguje k hodnocení „spíše nesouhlasím“. U vedoucích se nedá jednoznačně rozhodnout, neboť stupeň vyjádřeného souhlasu resp. nesouhlasu dosáhl hodnoty 2,5.

Další výzkumnou otázkou bylo, zda se komunikace ve firmě dá považovat za otevřenou. Tuto oblast prověřovaly dotazníkové položky č. 9-12.

Z výsledných hodnot můžeme konstatovat, že vedoucí se snaží o udržení otevřeného komunikačního klimatu. Velmi pozitivním trendem je, že jsme nezaznamenali ani u jednoho z tvrzení hodnotu stupně souhlasu nižší než 2,95 odpovídající stanovisku „spíše souhlasím“.

Při bližší analýze výsledků odpovědí jednotlivých týmů jsme zjistili, že i zde se výsledky týmů od týmu velmi odlišují. Nejnížší hodnoty byly zaznamenány u týmů B a E. Tyto rozdílné výsledky mohou poukazovat na slabiny v komunikačním stylu vedoucích v těchto týmech.

Zajímavou skutečností je i to, že právě zaměstnanci těchto dvou týmů (B a E) a týmu A se vyjádřili 100% souhlasem u otázky, kde jsme zjišťovali, zda se některý z pracovníků

setkal se zvýhodněním jiných pracovníků. Tento fakt může indikovat, že se týmy mohou potýkat s nějakým vnitřním závažným problémem.

S ohledem na nejnižší hodnoty u výroků „ Můj nadřízený projevuje zájem o můj názor a bez obav mohu vyjádřit svůj názor“, bychom doporučili vedoucím týmů věnovat více prostoru diskusi se svými podřízenými, ať při individuálních setkáních či týmových poradách. Fakt, že zaměstnanci nedůvěřují svému vedoucímu a necítí, že vedoucí projevuje dostatečný zájem o jejich názor, může svědčit o nedostatečné empatii vedoucích a vzájemnému nepochopení. Při řešení problémů se stává, že zaměstnanci pohlíží na situaci z jiného úhlu než vedoucí. Co se zdá být nedůležité pro vedoucí, je velmi zásadní pro zaměstnance a naopak. Jsme přesvědčeni, že čas věnovaný vzájemnému pochopení a akceptování stanovisek obou stran, by pomohlo vybudovat pocit důvěry a zaměstnanci by se utvrdili, že jejich názory jsou brány v potaz a co je ze všeho nejdůležitější, že jejich názory a potažmo oni sami jsou vedením respektováni.

Dále bychom doporučili, aby vedoucí vytvořili i alternativní způsoby, jak by zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor např. bychom doporučili nainstalovat do kanceláře schránku, do které by zaměstnanci mohli anonymně vhadzovat lístky se svými přáními a návrhy na zlepšení. Ty by pak mohl hlavní manažer oddělení na pravidelné bázi zrevidovat a okomentovat na společné poradě či písemně emailem. Pro vedoucí by tato aktivita představovala zdroj inspirace a podřízení by dostali zpětnou vazbu od hlavního vedení reprezentující firmu.

Odpověď na výzkumnou otázku, zda zaměstnanci a vedoucí znají hodnoty a cíle firmy, jež jsme analyzovali prostřednictvím položek č. 5 a 6, je jednoznačná. Výzkum prokázal, že jak vedoucí, tak zaměstnanci spíše souhlasí s tím, že je znají. U pracovníků pracujících na pozici „Specialist“ výzkum odhalil, že se firemní hodnoty a cíle neodpovídají těm, které uznávají ve svém životě, což pro firmu není z dlouhodobého hlediska dobré. Je důležité, aby zaměstnanci byli motivováni chovat se a jednat ve prospěch organizačního cíle.

Aby mohlo dojít ke sdílení a naplňování firemních cílů zaměstnanci, je potřeba, aby byly propojené s hodnotami, které uznávají ve svém osobním životě.

V prvé řadě bychom doporučili vedoucím, aby se plně seznámili s firemními cíli a mohli je tak dále upevňovat při komunikaci s podřízenými. Dále bychom doporučili, aby se vedoucí a zaměstnanci mohli podílet na utváření cílů společnosti, tím pádem by se sami stali jejich součástí, a došlo by k jejich lepšímu pochopení a akceptování.

Další návrh spadá do oblasti personálního managementu, kde bychom navrhli, aby již při samotném výběru nových pracovníků byl kladen důraz na firemní cíle a vybírali se takoví kandidáti, pro které nebude obtížné si dané cíle a hodnoty adaptovat a předcházelo se tak konfliktním situacím, vyplývajících z nenaplnění původních očekávání.

Další velmi významnou oblast, kterou jsme testovali položkami č. 13 a 15-21 se týkala kvality zpětnovazebního procesu.

Výsledky hodnocení kvality zpětné vazby jsou veskrze pozitivní, i když poukazují na určité slabiny. Z výsledků lze usuzovat, že vedoucí se snaží, aby byl zachován princip zpětné vazby, aby zaměstnanci věděli co mají dělat, proč to mají dělat a jak byli úspěšní či neúspěšní. Můžeme tedy potvrdit, že výzkum prokázal, že zpětná vazba v oddělení existuje.

Za nejslabší místo této kategorie považujeme možnost zaměstnanců hodnotit práci svých vedoucích, které dosáhlo u zaměstnanců nejnižšího výsledku a zároveň všichni vedoucí vyjádřili absolutní souhlas s tím, že by to pro ně bylo důležité. Z toho důvodu bychom doporučili firmě vytvořit více příležitostí pro tuto aktivitu.

Uvědomujeme si, že se hodnocení nadřízených může jevit jako velmi citlivá oblast, proto bychom navrhovali, aby tato hodnocení vedoucích probíhala anonymně a pracovníci tak měli prostor upřímně vyjádřit svůj názor bez jakýchkoliv obav. K tomuto účelu by mohlo velmi dobře posloužit hodnocení vedoucích ve 360 stupňové zpětné vazbě, kde vedoucího hodnotí jeho podřízený, jeho kolegové i jeho nadřízený. Jsme přesvědčeni, že zavedení tohoto typu zpětné vazby by pomohlo odhalit slabiny v komunikačním stylu jednotlivých vedoucích.

Druhou oblastí, na kterou bychom se vedoucím doporučili zaměřit, by bylo hodnocení individuálního výkonu zaměstnanců, konkrétně pomoc vedoucích s rozvojem zaměstnanců v podobě podávání informací o zaměstnancových silných a slabých stránkách.

Optimálním stavem by bylo, aby vedoucí vytvořili systematický nástroj k hodnocení pracovníků. Toto hodnocení by je motivovalo, usměrňovalo a pomáhalo v jejich osobním rozvoji. Vzhledem k tomu, že hodnocení pracovníků aktuálně probíhá pomocí standardizovaného formuláře, doporučili bychom zrevidovat frekvenci hodnotících pohovorů tak, aby k nim odcházelo častěji než jednou za půl roku a zároveň bychom vedoucím navrhli, aby s pracovníky vedli během hodnotících pohovorů co nejupřímnější a otevřenou diskuzi, která může mít často větší informační hodnotu než psaný text ve formuláři. Výsledkem by bylo, že zaměstnanec by dostal prostor pro vyjádření svých postřehů, které mu nemusí být příjemné sdělovat před celým týmem na týdenních týmových

poradách a vedoucí by tak zároveň mohl načerpat hodnotnou inspiraci. Jako součást hodnotícího pohovoru by měl vedoucí s pracovníkem nastavit konkrétní a měřitelné cíle pro další období, aby tak byl zajištěn rozvoj a motivace pracovníka.

Všeobecně platí, že každý pracovník si přeje být pochválen, proto se kloníme k názoru, že na týmových poradách by se mohl kromě týmových výsledků vyzdvihnout a pochválit i individuální výkon úspěšných pracovníků.

Vzhledem k tomu, že kolektiv oddělení je velmi mladý, jako vhodný nástroj se nabízí uvedení týmové motivační hry stimulující motivaci pracovníků a podporujících týmového ducha. Oblastí motivačních her se zabýval např. Bělohávek, který na toto téma napsal několik zajímavých a inspirativních publikací. Námi navrhované hry by se zaměřovaly na individuální výkon a fungovaly by na principu, že nejúspěšnější pracovník vyhraje drobnou cenu. Průběžné výsledky by se mohly vyhlašovat na týmových poradách a vystavit na dostupných nástěnkách ve firmě tak, aby měl každý pracovník přehled o aktuálním skóre. Týmová hra by posílila integritu týmu, vyzdvihla úspěchy jednotlivých členů, posloužila jako motivační nástroj a nakonec odměnila nejúspěšnější pracovníky. Jako alternativa se nabízí i zavedení ceny pro zaměstnance měsíce, který by byl volen na konci měsíce ne jenom vedoucími, ale i samotnými zaměstnanci.

U hodnocení pracovníků ale platí, že různé lidi motivují různé věci, proto je vhodné, aby vedoucí zvolili kombinaci několika metod, čímž by se zvýšila šance na naplnění očekávání zaměstnanců.

Co se týká komunikačních nástrojů, které využívají vedoucí ke komunikaci s podřízenými, odpovědi nadřízených podřízených spolu vzájemně korespondují. Prostřednictvím odpovědí na položky č. 20 a 21 bylo zjištěno, že k hodnocení individuálních výkonů zaměstnanců vedoucí nejčastěji využívají osobní sdělení a k hodnocení týmových výsledků týmovou poradou.

O interních záležitostech jsou pracovníci nejčastěji informováni emailem, což potvrdily odpovědi na položku č. 23.

Pozitivním zjištěním je, že aktuální volba komunikačních nástrojů koresponduje i s preferencemi pracovníků, kteří nejvíce preferují komunikaci formou osobního sdělení, dále ve formě týmové porady a emailu. Preferovaný způsob komunikace byl získán z odpovědí na položku č. 24.

Výsledkem odpovědi na položku č. 22 se potvrdilo, že ve firmě existuje poměrně silná neformální komunikační síť. Ta může představovat pro firmu nebezpečí ve formě šíření nepravdivých informací, zejména během soukromých rozhovorů pro které, jak

vyplývá z výzkumného setření a odpovědí na položku č. 27, mají zaměstnanci oddělení dostatek prostoru. Šíření „šušandy“ či nekorektních informací může vést ke zkreslení představ jednotlivých pracovníků o dění ve firmě. S ohledem na to, že většina zaměstnanců nepovažuje týmové porady za efektivní (položka č. 26), doporučili bychom, aby měly jasnou strukturu s předem připravenou agendou, která by obsahovala název tématu, kdo bude téma komentovat, plus časový rámec, který bude třeba k prodiskutování dané věci a zavést do ní pravidelné téma nazvané např. interní záležitosti. Vzhledem k tomu, že ne všichni zaměstnanci se z různých příčin vždy účastní týmových porad, doporučili bychom, aby vždy jeden zaměstnanec dělal zápis z porady, který by po jejím skončení rozeslal všem členům týmu.

Zavedení jasné struktury s předem připravenou agendou by pomohlo týmům lépe využít čas na poradách a distribuce zápisu z porady by vedla ke standardizaci informací týkající se interních záležitostí a byla by jasným a primárním zdrojem informací v této oblasti pro jednotlivé členy týmů a tedy oslabení negativních vlivů neformální komunikační sítě.

Frekvence týmových porad se potvrdila jako efektivní (položka č. 25).

Poslední dílčí výzkumnou otázkou bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci v oddělení loajální, jež bylo motivované vysokou mírou odchodů, které oddělení v posledním roce zaznamenává. Tuto oblast testovaly položky č. 29 a 30. Data získaná jejich vyhodnocením poukazují na fakt, že míra loajality se v jednotlivých týmech odlišuje. Vzhledem k tomu, že ani v jednom z týmů průměrný stupeň souhlasu nedosáhl hodnoty odpovídající stanovisku „spíše souhlasím“, považujeme tuto oblast za kritickou.



## 11 Shrnutí návrhů a doporučení pro zaměstnavatele

Výzkum prokázal, že komunikace v oddělení vykazuje znaky efektivity a vedoucí i pracovníci oblast komunikace považují za důležitou.

Úroveň komunikace v oddělení lze podstatně zvýšit odstraněním identifikovaných komunikačních bariér. Především odstraněním nedostatků v manažerské komunikaci ve směru k zaměstnancům a posílením základních podmínek pro její fungování zejména v oblasti respektu vedoucích k názorům členů jejich týmů ve snaze nalézt vzájemné porozumění a zvýšení důvěry zaměstnanců v hlavní vedení. Toto se ukázalo být hlavním problémem.

Na základě výsledků výzkumu v oddělení firmy XYZ byla zformulována následující doporučení:

- **Zavedení 360 stupňové zpětné vazby** pro vedoucí, které umožňuje hodnocení práce vedoucího svými podřízenými, kolegy a jeho nadřízeným. Vedoucím by se tak dostalo zpětné vazby ze všech úrovní v oddělení a kolegové a podřízení by dostali prostor hodnotit zcela anonymně práci svého podřízeného, pro kterou nemají v současném nastavení interní komunikace dostatek příležitostí.
- **Zvýšení odpovědnosti vedení.** Cílem je, aby si každý manažer uvědomil, že to, jak komunikace ve firmě probíhá je výsledkem jeho práce a že sám by měl jít svému týmu příkladem a demonstrovat žádoucí chování, které od svých podřízených očekává.
- **Zlepšení komunikačních dovedností vedoucích.** Vedoucím lze doporučit komunikační trénink zaměřený na zlepšení komunikačních a manažerských schopností, který by jim pomohl akceptovat jejich roli týmových „lídrů“. Vedoucí by měli být důsledně vedeni k tomu, aby se řídili základními principy manažerské komunikace. Prioritou pro vedení by měla být snaha o nalezení porozumění při řešení různých problémů. Vedoucí by se měli ujistit, že diskuzím se zaměstnanci věnují dostatek času a umožnit, aby se zaměstnanci mohli k problematickým

situacím vyjádřit. Zároveň doporučujeme vytvoření alternativních způsobů, jak zaměstnance podpořit k vyjádření jejich názorů, např. umístěním boxu do kanceláře, do kterého by mohli vhadzovat napsané názory a postřehy. Pakliže tento princip nebude zachován, zaměstnanci budou nadále utvrzováni ve své nedůvěře v hlavní vedení a v pocitu, že nejsou respektováni.

- **Zaměřit se na individuální hodnocení pracovníků.** Zrevidovat frekvenci pravidelných hodnotících pohovorů a zaměřit se na jejich strukturu, která by vytvořila prostor pro vzájemnou diskuzi mezi vedoucím a pracovníkem a vedla k osobnostnímu rozvoji pracovníků. Dále bychom doporučili veřejně ocenit a pochválit nejlepší výkony zaměstnanců na týmových poradách nebo zavést soutěž o zaměstnance měsíce.
- **Kvalitní výběr nových pracovníků.** Při výběru nových pracovníků do oddělení se ujistit, že se uchazeči ztotožňují s firemními cíli a tedy pro ně nebude obtížné se na ně adaptovat. Navrhujeme zavedení dvoukolového pohovoru, kde v první fázi by se s uchazečem setkal pracovník personálního oddělení, který by se ujistil, že kandidát je po formální stránce vhodný pro danou pozici a v druhém kole se uchazeč setkal s vedoucím týmu a manažerem oddělení, kteří by ověřili nakolik se uchazeč ztotožňuje s cíli a jeho vhodnost do již existujícího kolektivu.
- **Implementace týmových aktivit.** Doporučujeme zavedení týmových aktivit posilující týmového ducha v podobě soutěží orientovaných na výkon v pracovním prostředí a populárních společenských aktivit mimo pracovní dobu.
- **Zavést agendu a zápis z porady.** Příprava strukturované agendy na každý meeting by zefektivnila využití času stráveného na meetingu a nastavila očekávání účastníků porad. Příprava zápisu z porady a jeho následná distribuce ostatním členům týmu by pak sjednotila informace, které tečou firmou a vznikl by tak další formální zdroj informací pro pracovníky oddělení.
- **Zavést firemní noviny,** které by informovali o aktuálním dění ve firmě, jednotlivých odděleních a týmech. Zejména by se zde zaměstnanci dozvěděli výsledky práce, významné momenty, individuální úspěchy, nástupy nových pracovníků, kariérní postup interních pracovníků, jubilea, profily jednotlivých pracovníků, atd.

Vzhledem k tomu, že testováním hypotéz jsme dospěli k poznatku, že mimo jiné existuje silná statistická závislost mezi mírou loajality a úrovní komunikace, bychom vedoucím doporučili, aby výsledkům průzkumu a uvedeným návrhům věnovali svoji pozornost a dále je společně prodiskutovali. Výsledky a návrhy na zlepšení situace bychom pak doporučili veřejně prezentovat jednotlivým týmům, otevřít diskuzi a později obeznámit zaměstnance s konkrétními návrhy na zlepšení situace. Tento postoj vedoucích by posílil důvěru pracovníků ve vedení a ubezpečil je, že efektivní komunikace je prioritou firmy. Dále by pozitivně ovlivnil ochotu zaměstnanců spolupracovat při implementaci změn v této oblasti.

### **Využití výzkumných závěrů v praxi**

Během našich návštěv ve firmě v průběhu května jsme vedoucí seznámili s předběžnými výsledky výzkumu a otevřeli diskuzi o navrhovaných opatřeních. Už během této porady vedoucí projevíli upřímný zájem o veřejnou prezentaci výsledků zaměstnancům oddělení.

V současné době byl vytvořen plán, kdy finální výsledky a doporučení budou ještě jednou prezentovány vedoucím jednotlivých týmů, kteří zváží uvedení některých z nich do praxe. Pakliže vedoucí shledají doporučení adekvátními a budou je považovat za realizovatelné, bude vytvořen plán jejich implementace do jednotlivých týmů. Tyto individuální plány by pak byly součástí prezentace výsledků výzkumu zaměstnancům, která by byla realizována námi přímo v kanceláři firmy.

Vzhledem k tomu, že představená opatření jsou z větší části snadno aplikovatelná do praxe a většina z nich by nepředstavovala pro firmu dodatečné náklady, naše očekávání jsou, že vedoucí budou schopni sestavit plán a k výše zmíněná prezentace výsledků bude uskutečněna.

## ZÁVĚR

Komunikace představuje neodmyslitelnou součást našich životů a není možné se jí zcela vyhnout. Během každého dne komunikujeme nejen s rodinou či přáteli, ale i s kolegy, zákazníky, nadřízenými nebo také s zcela neznámými lidmi. Sdílení informací je důležitou součástí každé firmy a jejich efektivní předávání je klíčové pro spokojenost nejen zákazníků a zaměstnanců, ale potažmo i pro její úspěch.

V naší práci jsme uvedli nezbytný přehled teoretických poznatků potřebných k analýze efektivity vnitrofiremní komunikace v jakékoliv firmě zprostředkovávající podpůrné služby pro zákazníky. Na základě těchto poznatků byl zkonstruován dotazník, jehož prostřednictvím byl proveden výzkum v této firmě. Cílem výzkumu bylo identifikovat, zda se komunikace v konkrétní firmě dá považovat za efektivní a odкрыtí potenciálních komunikačních problémů včetně jejich příčin. Postup, průběh, zvolené výzkumné metody a analýza výzkumného šetření jsou obsahem empirické části. V závěru práce předkládáme firmě konkrétní návrhy a doporučení pro odstranění identifikovaných problémů.

Domníváme se, že v průběhu zpracovávání této diplomové práce jsme dospěli k vysokému stupni poznání komunikačního modelu v konkrétní firmě a námi předložená doporučení a návrhy tedy pokládáme za ty nejlepší, které bude moci firma v nadcházejícím období využít ke zkvalitnění interní komunikace. Naší snahou bylo nalezení řešení, která budou snadno implementovatelná, budou ekonomicky přijatelná a budou zaměřena na všechny účastníky komunikačního procesu.

Jsme velmi potěšeni, že vedení společnosti přijalo výzkumné šetření pozitivně a projevilo zájem o diskuzi o námi navržených doporučeních a zejména o další spolupráci ve smyslu prezentace výsledků výzkumného šetření zaměstnancům.

Věříme, že samotné probuzení zájmu vedoucích o úroveň komunikace v jejich firmě a o možnosti jejího zlepšení, jež bylo podněceno touto diplomovou prací, je velmi kladným výsledkem.

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
č.	číslo
např.	například
resp.	respektive
s.	strana
SSC	Shared Service center (Centrum sdílených služeb)
tab.	tabulka
tj.	to jest
tzv.	takzvaná, takzvané, takzvaných, takzvanou, takzvaně

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Sociální komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1357-4.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
- [6] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- [7] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitřní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [8] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [9] FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Reprografické studio PEF ČZU, 2005. ISBN 8021312955.
- [10] FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. 1. vydání. Jihlava: EKON, 1994. ISBN 55-984A-94.
- [11] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [12] JANDA, Patrik. *Vnitřní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- [13] LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. 1. vydání. Brno: 2008, ISBN 978-80-7399-466-2.

- [14] MASS TRAINING &MEDIA. Výběr a hodnocení pracovníků: Manažerská akademie II. Praha, 2009.
- [15] MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- [16] MOSLEROVÁ, Nikola. *Interpersonální komunikace*. 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004. ISBN 80-7042-692-6.
- [17] RÝZNAR, Ladislav. Psychologie a organizační chování. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. ISBN 978-80-7314-188-2.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [19] VACÍNOVÁ, Marie. *Osobnostně sociální rozvoj manažera a manažerských dovedností*. 1. vydání. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-895-3.
- [20] VYKOPALOVÁ, Hana. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000. ISBN 80-244-0084-7.
- [21] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [22] WINKLER, Jiří. *Komunikace v organizacích*. 1. vydání. Brno: MU, 1998, 105 s. ISBN 80-210-1892-5.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [1] Carl Gustav Jung. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Carl\\_Gustav\\_Jung](http://cs.wikipedia.org/wiki/Carl_Gustav_Jung)
- [2] INSTITUT EUROSCHOLA. Efektivní komunikace a zvládání konfliktu: kurz zaměřený na transfer měkkých dovedností [online]. [cit. 21.3.2012]. Dostupné z: <http://www.euroschola.cz/Files/File/Skripta%20Efektivni%20komunikace.pdf>
- [3] Pojem outsourcing. KUČERA, Radek a DAUGHTER. ABZ.cz: slovník cizích slov [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsourcing>
- [4] BRABEC, Dean. ARTHUR D. LITTLE. Střediska sdílených služeb – cesta k zvýšení výkonnosti společnosti [online]. [cit. 27.1.2012]. Dostupné z: <http://www.cfoclub.cz/data/1132667075/strediska-sdilenych-sluzeb.pdf>



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance na pozici „Specialist“

Příloha č. 2: Dotazník pro vedoucí

## **Přílohová část**

## Příloha č. 1

### COMPANY SURVEY 2012

---

Vážení zaměstnanci,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, prostřednictvím kterého bych ráda analyzovala úroveň komunikace a firemní kultury ve Vašem oddělení. Vyplněním tohoto dotazníku mi pomůžete získat důležité informace k mé diplomové práci a taktéž se budete moci naprosto anonymně vyjádřit k podnikovým záležitostem, které se Vás přímo dotýkají. Výsledky dotazníkového šetření by měli přispět ke zkvalitnění Vašeho pracovního prostředí. Dotazník se skládá z 30 otázek. Je důležité, abyste odpověděli na každou z nich dle zadaných pokynů. Snažte se prosím odpovědět na otázky co nejupřímněji. Vyplnění dotazníku by Vám mělo zabrat přibližně 15 minut. Vyplněný dotazník prosím vložte do připravené schránky označené "Survey 2012".

Předem Vám moc děkuji za Vaši ochotu se tohoto dotazníkového šetření účastnit!

Markéta Sedláčková

Dear employees,

I would like to kindly ask you to fill in this survey. The aim of this survey is to analyse communication in your department and also your company culture. By filling in this survey you will help me to get very important information for my diploma thesis and also you can anonymously comment on company matters and consequently help to improve your working environment. The survey consists of 30 questions. It is very important that you answer each one according to instructions. I would also like to ask you to be as sincere as possible. Filling in the survey should take approximately 15 minutes. Once completed, please insert the survey into a box labeled "Survey 2012".

Thanks for your time and kind participation!

Markéta Sedláčková

---

*\*Prosím zakroužkujte jednu správnou odpověď.*

*\*Please circle one correct answer.*

I.	Jaký je Váš věk? What's your age?	a) méně než 25 - less than 25 b) 25 - 30 c) 31-35 d) 36-40 e) více než 40 - above 40
II.	V jakém týmu pracujete? What team do you work in?	a) Team A b) Team B c) Team C d) Team D or E e) Team F

*\*Prosím zakřížkujte Vaši odpověď vždy do obou oblastí (spokojenost a důležitost). Část analyzující spokojenost prosím vyplňte podle toho, zda s výrokem souhlasíte. V oblasti důležitosti pak zakřížkujte odpověď podle toho, jakou důležitost vy osobně danému výroku přisuzujete.*

*\*Please tick a box for both areas (satisfaction and importance). Please fill the area analysing satisfaction according to an extent to which you agree with a given statement. Use the same approach in the area analysing importance. Tick a box according to how important each statement is to you.*

		Spokojenost Satisfaction				Důležitost Importance			
		Souhlasím Agree	Spíše souhlasím Slightly agree	Spíše nesouhlasím Slightly disagree	Nesouhlasím Disagree	Velmi důležité Very important	Spíše důležité Rather important	Spíše nedůležité Rather unimportant	Nedůležité Unimportant
1.	V mém týmu panuje pozitivní klima. We have a positive climate in our team.								
2.	Mí kolegové jsou přátelští a nápomocní. My fellow workers are friendly and helpful.								
3.	S kolegy se stýkám i po pracovní době. I meet with my colleagues outside working hours.								
4.	Můj nadřízený vede svůj tým svým vlastním příkladným chováním. My leader leads the team by example.								
5.	Znám hodnoty a cíle firmy. I know company values and goals.								
6.	Hodnoty a cíle firmy odpovídají hodnotám a cílům které uznávám ve svém osobním životě. Company values and goal are more or less the same as my private values and goals.								
7.	Mí kolegové odvádí kvalitní práci. My colleagues are doing high-quality job.								
8.	Celkově jsem ve firmě spokojený. Overall, I am satisfied in the company.								
9.	Setkal jsem se se situací, kdy došlo ke zvýhodnění některých zaměstnanců oproti jiným. I have come accross a situation when some employees were priviledged over others.	a) ano - yes  b) ne - no							

		Spokojenost Satisfaction				Důležitost Importance			
		Souhlasím Agree	Spíše souhlasím Slightly agree	Spíše nesouhlasím Slightly disagree	Nesouhlasím Disagree	Velmi důležité Very important	Spíše důležité Rather important	Spíše nedůležité Rather unimportant	Nedůležité Unimportant
10.	Bez obav můžu vyjádřit svůj názor. I feel free to express my opinion.								
11.	Můj nadřízený projevuje zájem o můj názor. My leader is interested in my opinion.								
12.	Můj nadřízený mě vyzívá k tomu, abych přicházel/a s návrhy na zlepšení věcí týkající se firmy. My leader encourages me to come up with ideas for improvements of company matters.								

		Spokojenost Satisfaction				Důležitost Importance			
		Souhlasím Agree	Spíše souhlasím Slightly agree	Spíše nesouhlasím Slightly disagree	Nesouhlasím Disagree	Velmi důležité Very important	Spíše důležité Rather important	Spíše nedůležité Rather unimportant	Nedůležité Unimportant
13.	Jsem dostatečně informovaný o požadavcích na svoji práci. I am sufficiently informed about requirements for my job.								
14.	Svému nadřízenému důvěřuji. I trust my leader.								
15.	Pravidelně dostávám informace o tom, jak se firmě daří. I am regularly informed about outgoing performance of the company.								
16.	Můj nadřízený mi pomáhá odhalit mé silné a slabé stránky. My leader helps me to identify my strengths and development areas.								
17.	Když udělám chybu, můj nadřízený mě na ni upozorní. If I make a mistake, my leader will alert me.								
18.	Mám možnost hodnotit svého nadřízeného. I have an opportunity to evaluate my leader.								
19.	Můj nadřízený oceňuje individuální pracovní výkon. My leader appreciates individual performance.								

*\*Prosím zakroužkujte jednu správnou odpověď.*

*\*Please circle one correct answer.*

20.	Který z následujících nástrojů využívá Váš nadřízený k hodnocení Vaší práce? Which of the following tools does your leader use in order to evaluate your performance?	a) Email Email	b) Týmovou poradou Team meeting	c) Osobní sdělení Personal contact	d) Písemné sdělení Written letter	e) Telefonické sdělení Phone call	f) Jiné Other	
21.	Který z následujících nástrojů využívá Váš nadřízený k hodnocení Vašeho týmu? Which of the following tools does your leader use in order to evaluate your team performance?	a) Email Email	b) Týmovou poradou Team meeting	c) Osobní sdělení Personal contact	d) Písemné sdělení Written letter	e) Telefonické sdělení Phone call	f) Jiné Other	
22.	O záležitostech týkajících se firmy se nejčastěji dozvím... I am informed about company matters most often by...	a) Od nadřízeného - From my leader b) Od kolegy - From my colleague c) Jiný zdroj - Other source						
23.	Prosím, zaškrtněte způsob jakým Vás firma informuje o interních záležitostech Please tick the most common communication channel used by the company in order to inform you about internal matters.	a) Email Email	b) Osobní rozhovor Personal contact	c) Týmovou poradou Team meeting	d) Nástěnka Notice board	e) Písemné sdělení Written letter	f) Telefonické sdělení Phone call	g) Jiné Other

24.	Prosim, zaškrtněte jeden způsob pracovní komunikace, který preferujete. Please tick one work related communication style which you prefer the most.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">           a) Email            Email            b) Osobní rozhovor            Personal contact            c) Týmovou poradou            Team meeting            d) Nástěnka            Notice board         </td> <td style="width: 50%; border: none;">           e) Písemné sdělení            Written letter            f) Telefonické sdělení            Phone call            g) Jiné            Other         </td> </tr> </table>	a) Email Email b) Osobní rozhovor Personal contact c) Týmovou poradou Team meeting d) Nástěnka Notice board	e) Písemné sdělení Written letter f) Telefonické sdělení Phone call g) Jiné Other
a) Email Email b) Osobní rozhovor Personal contact c) Týmovou poradou Team meeting d) Nástěnka Notice board	e) Písemné sdělení Written letter f) Telefonické sdělení Phone call g) Jiné Other			

		Spokojenost Satisfaction				Důležitost Importance			
		Souhlasím Agree	Spíše souhlasím Slightly agree	Spíše nesouhlasím Slightly disagree	Nesouhlasím Disagree	Velmi důležité Very important	Spíše důležité Rather important	Spíše nedůležité Rather unimportant	Nedůležité Unimportant
25.	Frekvence teamových porad je dostatečná. Frequency of team meetings is sufficient.								
26.	Teamové meetingy jsou efektivní. Team meetings are efficient.								
27.	Během pracovního dne mám možnost vést s kolegou neformální rozhovor. During my day at work I have an opportunity to informally talk with my colleague.								
28.	V práci využívám email k neformální komunikaci s kolegy. At work I use email as a tool for informal communication with my colleagues.								
29.	Firmu bych doporučil/a svým přátelům jako zaměstnavatele. I would recommend the company to my friends as an employer.								
30.	Ve firmě plánuji zůstat v rozmezí následujících 12 měsíců. I intend to stay with the company within the next 12 months.								

*V následující části můžete napsat konkrétní postřehy či návrhy na změny, které by podle Vašeho názoru zlepšily komunikaci či firemní kulturu.*

*In the following part you can write your concrete remarks or suggestions for changes which would in your opinion positively influenced communication or company culture.*

## Příloha č. 2

### COMPANY SURVEY 2012

Vážení týmoví vedoucí,

Obraťím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, prostřednictvím kterého bych ráda analyzovala úroveň komunikace a firemní kultury ve Vašem oddělení. Vyplněním tohoto dotazníku mi pomůžete získat důležité informace k mé diplomové práci a taktéž se budete moci naprosto anonymně vyjádřit k podnikovým záležitostem, které se Vás přímo dotýkají. Výsledky dotazníkového šetření by měli přispět ke kvalitě Vašeho pracovního prostředí. Dotazník se skládá z 30 otázek. Je důležité, abyste odpověděli na každou z nich dle zadaných pokynů. Snažte se prosím odpovědět na otázky co nejpříjemněji. Vyplnění dotazníku by Vám mělo zabrat přibližně 15 minut. Vyplněný dotazník prosím vložte do připravené schránky označené "Survey 2012".

Předem Vám moc děkuji za Vaši ochotu se tohoto dotazníkového šetření účastnit!

Markéta Sedláčková

Dear team leaders,

I would like to kindly ask you to fill in this survey. The aim of this survey is to analyse communication in your department and also your company culture. By filling in this survey you will help me to get very important information for my diploma thesis and also you can anonymously comment on company matters and consequently help to improve your working environment. The survey consists of 30 questions. It is very important that you answer each one according to instructions. I would also like to ask you to be as sincere as possible. Filling in the survey should take approximately 15 minutes. Once completed, please insert the survey into a box labeled "Survey 2012".

Thanks for your time and kind participation!

Markéta Sedláčková

*\*Prosím zakřížkujte Vaši odpověď vždy do obou oblastí (spokojenost a důležitost). Část analyzující spokojenost prosím vyplňte podle toho, zda s výrokem souhlasíte. V oblasti důležitosti pak zakřížkujte odpověď podle toho, jakou důležitost vy osobně danému výroku přisuzujete.*

*\*Please tick a box for both areas (satisfaction and importance). Please fill the area analysing satisfaction according to an extent to which you agree with a given statement. Use the same approach in the area analysing importance. Tick a box according to how important each statement is to you.*

		Spokojenost Satisfaction				Důležitost Importance			
		Souhlasím Agree	Spíše souhlasím Slightly agree	Spíše nesouhlasím Slightly disagree	Nesouhlasím Disagree	Velmi důležité Very important	Spíše důležité Rather important	Spíše nedůležité Rather unimportant	Nedůležité Unimportant
1.	V mém týmu panuje pozitivní klima. There is a positive climate in my team.								
2.	Mí kolegové (supervisor) jsou přátelští a nápomocní. My fellow workers (supervisors) are friendly and helpful.								
3.	Mí podřízení se k sobě chovají přátelsky a vzájemně si pomáhají. My team members are friendly and help each other.								
4.	S kolegy a podřízenými se stýkám i po pracovní době. I meet with my colleagues outside working hours.								
5.	Svůj tým vedu svým vlastním příkladným chováním. I lead my team by my own good example.								

		Spokojenost Satisfaction				Důležitost Importance			
		Souhlasím Agree	Spíše souhlasím Slightly agree	Spíše nesouhlasím Slightly disagree	Nesouhlasím Disagree	Velmi důležité Very important	Spíše důležité Rather important	Spíše nedůležité Rather unimportant	Nedůležité Unimportant
6.	Znám hodnoty a cíle firmy. I know company values and goals.								
7.	Hodnoty a cíle firmy odpovídají hodnotám a cílům, které uznávám ve svém osobním životě. Company values and goal are more or less the same as my private values and goals.								
8.	Můj tým odvádí kvalitní práci. My team is doing high-quality job.								
9.	Celkově jsem ve firmě spokojený. Overall, I am satisfied in the company.								
10.	Setkal jsem se se situací, kdy došlo ke zvýhodnění některých zaměstnanců oproti jiným. I have come accross a situation when some employees were privileged over others.	a) ano - yes b) ne - no							
11.	Když se na mě podřízený obrátí se svým postřehem ho vyslechnu a záležitost prodiskutuji dále. When a member of my team brings up some suggestion, I listen and open a discussion about the matter.								
12.	V posledním měsíci jsem se zaměstnanci diskutoval/a o jejich názorech a postřezích. I have had a discussion with my team members about their opinions and remarks in the last month.								
13.	Podporuji své podřízené, aby přicházeli s návrhy na zlepšení věcí týkající se firmy. I encourage my team members to come up with ideas for imrovements of company matters.								
14.	Mí podřízení jsou dostatečně informovaní o požadavcích na jejich práci. My team members are sufficiently informed about requirements for their job.								
15.	Podřízení se na mě obracejí i se svými osobními problémy. My team members discuss also their personal matters with me.								
16.	Svému týmu pravidelně předávám informace o tom, jak se firmě daří. I regurarly inform my team about outgoing performance of the company.								
17.	Svým nadřízeným pomáhám odhalit jejich silné a slabé stránky. I help my team members to identify their strengths and development areas.								
18.	Pokud zjísím, že podřízený udělal chybu, upozorním ho na ni. If my team member makes a mistake, I alert him/her.								



		Spokojenost Satisfaction				Důležitost Importance			
		Souhlasím Agree	Spíše souhlasím Slightly agree	Spíše nesouhlasím Slightly disagree	Nesouhlasím Disagree	Velmi důležité Very important	Spíše důležité Rather important	Spíše nedůležité Rather unimportant	Nedůležité Unimportant
19.	Od podřízených dostávám zpětnou vazbu týkající se mého pracovního výkonu. I receive feedback on my performance from my team members.								
20.	Oceňuji individuální pracovní výkon jednotlivých podřízených ve svém týmu. I appreciate individual performance of members of my team.								

\*Prosím zakroužkujte jednu správnou odpověď.

\*Please circle one correct answer.

21.	Který z následujících nástrojů využíváte k hodnocení práce Vašich podřízených? Which of the following tools do you use in order to evaluate your team members' performance?	a) Email Email	b) Týmovou poradu Team meeting	c) Osobní sdělení Personal contact	d) Písemné sdělení Written letter	e) Telefonické sdělení Phone call	f) Jiné Other	
22.	Který z následujících nástrojů využíváte k hodnocení výkonu Vašeho týmu? Which of the following tools do you use in order to evaluate your team's performance?	a) Email Email	b) Týmovou poradu Team meeting	c) Osobní sdělení Personal contact	d) Písemné sdělení Written letter	e) Telefonické sdělení Phone call	f) Jiné Other	
23.	Frekvence teamových porad je dostatečná. Frequency of team meetings is sufficient.							
24.	Teamové meetingy jsou efektivní. Team meetings are efficient.							
25.	Během pracovního dne mají podřízení možnost vést s kolegy neformální rozhovor. During a day at work my team members have an opportunity to informally talk with each other.							
26.	O záležitostech týkajících se firmy se nejčastěji dozvím... I am informed about company matters most often by...	a) Od nadřízeného - From my leader b) Od kolegy - From my colleague c) Jiný zdroj - Other source						
27.	Prosím, zaškrtněte způsob, jakým Vás firma informuje o interních záležitostech Please tick the most common communication channel used by the company in order to inform you about internal matters.	a) Email Email	b) Osobní rozhovor Personal contact	c) Týmovou poradu Team meeting	d) Nástěnka Notice board	e) Písemné sdělení Written letter	f) Telefonické sdělení Phone call	g) Jiné Other
28.	Prosím, zaškrtněte jeden způsob pracovní komunikace, který preferujete. Please tick one work related communication style which you prefer the most.	a) Email Email	b) Osobní rozhovor Personal contact	c) Týmovou poradu Team meeting	d) Nástěnka Notice board	e) Písemné sdělení Written letter	f) Telefonické sdělení Phone call	g) Jiné Other

		Spokojenost Satisfaction				Důležitost Importance			
		Souhlasím Agree	Spíše souhlasím Slightly agree	Spíše nesouhlasím Slightly disagree	Nesouhlasím Disagree	Velmi důležité Very important	Spíše důležité Rather important	Spíše nedůležité Rather unimportant	Nedůležité Unimportant
29.	Firmu bych doporučil/a svým přátelům jako zaměstnavatele. I would recommend the company to my friends as an employer.								
30.	Ve firmě plánuji zůstat v rozmezí následujících 12 měsíců. I intend to stay with the company within the next 12 months.								

**V následující části můžete napsat konkrétní postřehy či návrhy na změny, které by podle Vašeho názoru zlepšily komunikaci či firemní kulturu.**

**In the following part you can write your concrete remarks or suggestions for changes which would in your opinion positively influenced communication or company culture.**

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Markéta Sedláčková
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	Doc. PhDr. Iveta Bednaříková, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2012

<b>Název práce:</b>	Efektivní vnitrofiremní komunikace
<b>Název v angličtině:</b>	Efficient in-house communication
<b>Anotace práce:</b>	<p>Diplomová práce se zabývá problematikou komunikace. Teoretická část vymezuje pojem komunikace, dílčí prvky komunikačního procesu, funkce, formy a cíle komunikace. Dále je teoretická část zaměřena zejména na problematiku vnitrofiremní komunikace.</p> <p>Cílem empirické části je pomocí dotazníkového šetření identifikovat, zda se komunikace v konkrétní firmě dá považovat za efektivní, odkrýt potenciální komunikační bariéry včetně jejich příčin a formulovat vhodná doporučení pro jejich eliminaci či odstranění.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Komunikace, vnitrofiremní komunikace, efektivní komunikace, komunikační bariéry
<b>Anotace v angličtině:</b>	<p>The diploma thesis is concerned with communication. The theoretical part defines the concept of communication, stages of a communication process, function, forms and its objectives. The main focus of the theoretical part is in-house communication.</p> <p>The aim of the empirical part is to identify through a survey whether communication in a particular company can be considered efficient, to reveal potential communication issues including their causes and formulate suitable recommendations for their elimination.</p>
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Communication, in-house communication, efficient communication, communication issues

<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance na pozici „Specialist“ Příloha č. 2: Dotazník pro vedoucí
<b>Rozsah práce:</b>	89 stran
<b>Jazyk práce:</b>	čeština