



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Fakulta ekonomická  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Manažerská komunikace ve vybraných organizacích

Vypracovala: Bc. Pavlína Kuchařová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
České Budějovice 2024

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Pavlína KUCHAROVÁ  
Osobní číslo: E21078  
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management  
Téma práce: Manažerská komunikace ve vybraných organizacích  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

**Cíl práce:**

Cílem práce je zhodnocení současného stavu manažerské komunikace ve vybraných organizacích a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

**Metodika práce:**

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému manažerské komunikace, provedení dotazníkového šetření a rozhovorů, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraných organizací.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

**Seznam doporučené literatury:**

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Boucník, P. (2011). *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery; interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum.
- Hajerová Müllerová, L. (2014). *Komunikační dovednosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **7. ledna 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. ledna 2022

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

.....

Bc. Pavlína Kuchařová

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Petru Řehořovi Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při psaní mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat ředitelce a ředitelům organizací za pomoc při získávání informací a za ochotu zaměstnancům při vyplňování dotazníků.

# Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	4
2.1	Komunikace .....	4
2.2	Manažerská komunikace .....	5
2.2.1	Manažer .....	7
2.2.2	Problémová komunikace.....	8
2.2.3	Komunikace během pandemie Covid-19.....	10
2.3	Funkce, cíle a proces komunikace .....	10
2.3.1	Funkce.....	10
2.3.2	Cíle.....	11
2.3.3	Proces komunikace .....	11
2.4	Přenos informací .....	13
2.5	Verbální a neverbální komunikace.....	14
2.5.1	Verbální komunikace .....	15
2.5.2	Neverbální komunikace .....	16
2.6	Komunikační dovednosti .....	19
2.7	Komunikační bariéry.....	20
2.8	Interní a externí komunikace.....	21
2.8.1	Interní (vnitropodniková) komunikace .....	22
2.8.2	Externí komunikace .....	23
2.8.3	Využití sociálních sítí v komunikaci .....	25
2.9	Výzkumy v oblasti komunikace .....	27
3	Cíl a metodika .....	29
3.1	Cíl práce .....	29
3.2	Metodika práce.....	29
3.2.1	Studium odborné literatury .....	29

3.2.2	Charakteristika vybraných organizací .....	29
3.2.3	Zhodnocení současného stavu .....	29
3.2.4	Dotazníkové šetření .....	29
3.2.5	Zpracování výsledků.....	30
3.2.6	Návrhy na zlepšení.....	30
4	Charakteristika vybraných organizací .....	31
4.1	Sladovna Písek .....	31
4.2	Divadlo Oskara Nedbala Tábor.....	35
4.3	Centrum kultury města Písek .....	40
5	Zhodnocení současného stavu .....	44
5.1	Sladovna Písek .....	44
5.2	Divadlo Oskara Nedbala Tábor.....	48
5.3	Centrum kultury města Písek .....	52
5.4	Výsledky dotazníkového šetření .....	56
6	Diskuse a návrh změn.....	73
7	Závěr.....	85
I.	Summary .....	88
II.	Seznam použitých zdrojů .....	89
III.	Seznam obrázků	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

# 1 Úvod

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala téma Manažerské komunikace ve vybraných organizacích. Oslovila jsem různé organizace a firmy, některé spolupráci odmítly. Nakonec jsem ve své diplomové práci využila tři organizace kulturního typu. Jednalo se o Divadlo Oskara Nedbala Tábor, Sladovnu Písek a Centrum kultury města Písek. Spolupráce se všemi těmito organizacemi byla bezproblémová. Ředitelka a ředitelé byli velice ochotni při rozhovorech a následně zaměstnanci při vyplňování dotazníků.

Důvodem výběru tohoto tématu byl fakt, že komunikace je jedním z klíčových faktorů úspěšného fungování organizace. Komunikace je důležitá z různých důvodů například kvůli koordinaci činností mezi členy týmu/odděleními, sdílení informací/požadavků, rozvoj pracovních vztahů a zlepšení pracovního prostředí, řešení problémů a zvyšování produktivity tím, že se sníží zmatky a nedorozumění. Stejně jako je komunikace důležitá uvnitř firmy, tak je komunikace důležitá i v rámci externí komunikace se zákazníky či s veřejností.

Cílem této práce je zhodnocení současného stavu manažerské komunikace ve výše zmiňovaných organizacích a navrnutí opatření, která by mohla vést ke zlepšení v této oblasti.

V teoretické části se práce zabývá pojmy komunikace, manažerské komunikace, komunikačními bariérami, verbální a neverbální komunikací. V praktické části jsou charakterizovány tři vybrané organizace a veškeré informace ohledně interní a externí komunikace získané od ředitelky a ředitelů. Informace a dojmy od zaměstnanců byly naopak zjišťovány z dotazníkového šetření jehož výsledky byly poté zpracovány do grafického znázornění a následně popsány. Poté byly výsledky dotazníkového šetření a informace od ředitelky/ředitelů vyhodnoceny a navrhnuty změny ke zlepšení situací.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Komunikace

Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti (Holá, 2011, str. 19).

V psychologii není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělejícím a příjemcem. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci informace. Jde o různou úroveň působení, ovlivňování, či usnadňování porozumění (Mikuláščík, 2003, str. 19).

Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu (Holá, 2011, str. 19).

Komunikace patří k tzv. „měkkým“, „soft“ manažerským dovednostem. Na seznamu kritérií úspěšnosti se vždy objevuje velmi vysoko (Jiřincová, 2010, str. 9).

Lidé mezi sebou komunikují rozmanitými způsoby, přičemž podstatná část jejich vzájemného ovlivňování se odehrává na neverbální úrovni. Prostřednictvím neverbální komunikace si dáváme najevo zejména naše pocity, vyjadřujeme postoje k druhým lidem (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2001, str. 71).

Sociální komunikace je jedním ze základních prostředků výměny informací, ovlivňování a přesvědčování druhých lidí v různých oblastech života a práce. V případě manažerů je jedním z rozhodujících nástrojů působení na řízené pracovníky (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2001, str. 71).

Všichni vnímáme stále se zvyšující tlak na management v souvislosti s neustálými společenskými a ekonomickými změnami. Úspěšným manažerem je ten, který změny přežije a zvládne. To předpokládá nejen nezbytnou flexibilitu, kreativitu a odvahu, ale i schopnost jasně a dobře komunikovat (Jiřincová, 2010, str. 9).

Komunikace je základem úspěšného dorozumění se i nutným prostředkem uskutečňování dalších specifitějších manažerských dovedností, jako je například přijímání pracovníků, jejich hodnocení nebo delegování úkolů (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2001, str. 71).

Součástí komunikačního procesu je vždy jak osoba vysílající signály, tak komunikační partner, který tyto signály přijímá. Z hlediska optimálního průběhu komunikace je proto důležité zaměřit se jednak na identifikaci typických bariér naslouchání, jednak na podporu a nácvik tzv. naslouchání aktivního (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2001, str. 71).

### **Úrovně komunikace**

Komunikace je proces, který se odehrává v každém z mnoha aspektů lidské komunikace. Takové akty přenosu zpráv mají následující úrovně:

1. intrapersonální komunikace – komunikace uvnitř sebe (myšlení, zapamatování a cítění);
2. interpersonální komunikace – komunikace mezi relativně malým počtem lidí (komunikace v malých skupinách);
3. veřejná komunikace – zahrnuje mluvení s publikem;
4. masová komunikace – komunikace prostřednictvím systému hromadných sdělovacích prostředků (rádio, televize, reklama);
5. komunikační technologie – komunikace pomocí informačních technologií (e-mail, internet, mobilní telefon);
6. organizační komunikace – komunikace na pracovišti mezi členy a mezi nimi za účelem plnění cílů a záměrů organizace;
7. interkulturní komunikace – komunikace mezi kulturními komunitami a národy za účelem podpory porozumění;
8. rozvojová komunikace – komunikace mezi progresivními národy a rozvojovými společnostmi světa za účelem usnadnění celkového rozvoje jednotlivců a národů (Gutierrez-Ang, 2009, str. 7).

## **2.2 Manažerská komunikace**

Význam manažerské komunikace se odráží v celé manažerské práci, v plánování, rozhodování, organizování a kontrole, ve vedení pracovníků a řízení výkonu. Komunikace je neoddelitelnou součástí manažerské práce. Zejména na jeho komunikaci s pracovníky závisí přijetí cílů, strategie a změn (Holá, 2011, str. 159–160).

Komunikace je důležitou součástí programu řízení změn s cílem zvýšit angažovanost a obecnou důvěru. Zaměstnanci potřebují možnost komunikovat směrem nahoru jejich

komentáře a reakce na to, co se stane nebo na to, co se aktuálně děje a zároveň je to ovlivňuje (Armstrong, Taylor, 2017, str. 506).

S příchodem nových technologií už svět není omezován hranicemi. S rostoucí rozmanitostí, globalizací a nelítostnou konkurencí v organizacích i mezi nimi dnes profesionálové čelí výzvě efektivní a účinné komunikaci na svém pracovišti. Protože lidé v organizacích obvykle tráví více než 75 % svého času v interpersonálních situacích; není žádným překvapením, když zjistíme, že kořenem velkého počtu organizačních problémů je špatná komunikace (Debasish, Das, 2010, str. 46).

Manažerská komunikace je komunikace směrem dolů nebo do stran. Obsahuje informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech, rozpočtech, a to informace určené jejich realizátorům (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 284).

Manažer by tedy neměl být egocentrickým jedincem, který stále zdůrazňuje svou osobnost, své názory, svá řešení. Moderní typ manažera je orientován na jiné, je jedincem – allocentrickým – naslouchá ostatním, koordinuje jejich aktivity a rozvíjí zajímavé nápady, respektuje různé zájmy jednotlivců ve skupině a dokáže dobře předvídat chování svých podřízených (Strnadová, 2011, str. 326).

V jednotlivých komunikačních aktivitách manažera vycházíme z rozdělení dle Mikuláščíka (2003).

Komunikační aktivity manažera:

- řídí skupinu a volí určitý styl jednání,
- informuje ji,
- přikazuje jednotlivým členům,
- přesvědčuje,
- motivuje,
- kontroluje práci,
- kritizuje,
- organizuje,
- činí rozhodnutí.

Vedení firmy nesmí podceňovat komunikaci s manažery a komunikaci samotných manažerů. Vždy by měly být prosazovány tyto zásady:

- manažeři mohou přesvědčovat ostatní, pokud jsou sami přesvědčeni;
- manažer je za svou komunikaci odpovědný, stejně jako za výsledky práce celého týmu;
- manažer má vyšší kompetence, proto se musí v komunikaci přizpůsobit;
- partnerství spolupracovníků, manažerů a pracovníků se zakládá na porozumění o vzájemné prospěšnosti;
- vedení poskytuje pravdivé a aktuální informace;
- vedení je připraveno k otevřené diskuzi, ke konstruktivní kritice, k objasňování svých činů, chování a jednání;
- manažeři jsou hodnoceni 360stupňovou vazbou (Holá, 2011, str. 161).

### **2.2.1 Manažer**

Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Rozhodujícím předpokladem pro úspěšnost na manažerské pozici jsou lidské kvality manažera, a to jaký je manažer ve své podstatě člověk. Do osobního rozměru manažera patří taková míra poznání sebe sama, že je schopen sebeřízení, reflexe a sebereflexe (Lojda, 2011, str. 10).

Je zřejmé, že osobnost manažera má podstatný vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak na jeho výkon (Khelerová, 2010, str. 78).

Manažer by měl být vyrovnanou osobností, která ví, že veškerá energie se vynakládá efektivně. K této vyrovnanosti patří i nutná dávka životního optimismu (Khelerová, 2010, str. 81–82).

Obrázek č. 1 nám znázorňuje 8 typů manažerů podle Lojdy a také krátké charakteristiky k jednotlivým typům.

Obrázek 1 : Typy manažerů

Typ	Charakteristika
<b>Teoretický</b>	Hledá pravdu, samostatně uvažuje, chová se racionálně, za nejvyšší hodnotu považuje <b>poznání</b> .
<b>Ekonomický</b>	Je orientován na prospěch, zajímá ho užitečnost, majetek, za nejvyšší hodnotu považuje <b>užitek</b> .
<b>Estetický</b>	Důležitý je soulad a forma, je individualista, pro kterého nejvyšší hodnotu představuje <b>krása</b> .
<b>Sociální</b>	Altruista, nesobecký člověk, který rád pomáhá ostatním, za nejlepší vztah považuje vztah <b>lásky</b> .
<b>Politický</b>	Tento typ vyhledává příležitost ovládat druhé, trvale s někým soutěží, za nejvyšší hodnotu považuje <b>moc</b> .
<b>Náboženský</b>	Vyhledává absolutní hodnoty, tíhne k náboženství a mystice, nejvyšší hodnotou je pro něj <b>jednota</b> .
<b>Technický</b>	Důvěřuje logice a mechanickým řešením, vše řeší rozumově, za nejvyšší hodnotu považuje <b>obsah práce</b> .
<b>Sportovní</b>	Vytrvalost a disciplína patří mezi základní charakteristiky tohoto typu, dbá o svou kondici, za nejvyšší hodnotu považuje <b>zdraví</b> .

Zdroj: Manažerské dovednosti, Jan Lojda, 2011, strana 24

V týmu je charakteristické také společné rozvíjení osobních a profesních dovedností a návyků. Komunikační bariéry jsou hroblem nejen každého týmu, ale i organizací. Mezi komunikační bariéry patří nejen nepřenos informací (nedostatek vůle a ochoty informovat), ale také dvoustranné domluvy, nadstandardní vztahy apod. Komunikaci v týmu bohužel neovlivňuje jen vedoucí týmu, ale převážně takzvaní problémoví členové týmu (Lojda, 2011, str. 169).

### 2.2.2 Problémová komunikace

Problémy v komunikaci nastávají tehdy, když je narušena forma porozumění a shody. To může být způsobeno nevhodným chováním na pracovišti (harassment, mobbing, diskriminace, nadměrné pití alkoholu), ale i jinými formami nechtěného negativního působení na pracovní prostředí (tělesný zápach, neadekvátní reagování v důsledku duševních poruch). Důsledky tohoto nevhodného chování mohou být disciplinární pohovory či stížnosti (Mikuláščík, 2003, str. 200).

## **Mobbing**

Mobbing můžeme tedy definovat jako nežádoucí, vědomé, déletrvající, opakované a systematické chování na pracovišti, které je specifické psychickým či fyzickým násilím páchaném na jednotlivci ze strany jednoho či více kolegů (Řehoř, 2012, str. 141).

Cílem mobbingových aktivit je:

- zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikací;
- snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu;
- zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost (Kratz, 2005, str. 131).

## **Řešení konfliktů a problémů v manažerské práci**

Jednou z forem problémové komunikace je řešení konfliktů. Často má mezi lidmi pověst něčeho negativního, něčeho stresujícího. Ale bez konfliktů není možný žádný vývoj, a ne vždy musí být konflikt nepříjemným zážitkem (Mikuláščík, 2003, str. 202).

Konflikt je nedílnou součástí každého lidského vztahu, tzn. i manažerské práce, protože v každém lidském společenství se objevují konflikty a současně s nimi třeba i zlost, smutek, bolest, nepřátelství, agrese (Duchon, Šafránková, 2008, str. 294).

Strategie, které pro řešení konfliktu zvolíme, mají důsledky jak pro samotné řešení konfliktu, tak pro další vztahy mezi zúčastněnými (Hajerová Müllerová, 2014, str. 87).

Principy správné komunikace, která může předcházet řadě konfliktů:

- aktivně naslouchat,
- akceptovat partnera,
- být trpělivý,
- dávat pravdivé a srozumitelné informace,
- využívat konstruktivní kritiku,
- dávat průběžnou zpětnou vazbu,
- vnímat neverbální signály (Duchon, Šafránková, 2008, str. 300).

### 2.2.3 Komunikace během pandemie Covid-19

Počítačově zprostředkovaná komunikace nebyla úplnou novinkou, když celý svět postihla pandemie Covidu-19. Nejvíce právě v oblasti pracovní a obchodní komunikace se různé formy digitální komunikace již používaly například virtuální schůzky nebo neustálé psaní zpráv (Rossette-Crake, Buckwalter, 2022, str. 115).

I přes to všechno právě pandemie Covidu-19 i tak ztížila nebo znemožnila komunikaci tváří v tvář a virtuální online komunikace se stala nepostradatelnou součástí celosvětové populace. Pandemie Covidu-19 urychlila již probíhající digitalizaci komunikace na pracovištích (Rossette-Crake, Buckwalter, 2022, str. 115).

Během pandemie byly virtuální platformy jediným nástrojem, díky kterým bylo možné se setkávat se spolupracovníky, probírat každodenní činnosti, prezentovat produkty nebo vyjednávat ceny. Pokud jde o firemní komunikaci, tak se lídři museli naučit, jak efektivně komunikovat se svými zaměstnanci a jak s nimi úspěšně sdílet své vůdčí znalosti, tak aby přinášeli požadované výsledky. Výzkum prokázal, že lídři i členové organizace před pandemií komunikovali tváří v tvář, zatímco po vypuknutí byl jejich způsob komunikace virtuální, a to pomocí SMS, Viberu a Messengeru. Výzkum též ukázal, že lídři preferovali před Covidem a po vypuknutí Covidu kratší jednání (Bojadjiev, Vaneva, 2021).

## 2.3 Funkce, cíle a proces komunikace

### 2.3.1 Funkce

Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu funkci, více či méně zjevnou, a ke každému z komunikačních aktů je člověk něčím motivován. Zrealizováním funkce dostává komunikace svůj smysl (Vybíral, 2000, str. 22).

- **Funkce informativní** – předávání určitých informací, faktů, dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – je to v podstatě také funkce informační, ale s přídavkem vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace...
- **Funkce přesvědčovací** – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání.
- **Funkce zábavná** – jde o to, pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti.

- **Funkce vzdělávací a výchovná** – specificky uplatňována zejména prostřednictvím institucí.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti (Mikuláščík, 2003, str. 21–22).

Dalšími funkcemi jsou funkce osobní identity, poznávací funkce, funkce svěřovací nebo funkce úniková (Mikuláščík, 2003, str. 21–22).

### 2.3.2 Cíle

Cíle komunikace mohou být rozmanité. Běžně mezi nimi nacházíme výměnu informací, snahu potvrdit nebo změnit vztahy mezi lidmi a relativní společenské postavení, potřebu prosadit nějaký vlastní nebo skupinový zájem či úsilí vyřešit existující problém nebo spor a dojít ke společnému rozhodnutí, ale také chuť se prostě pobavit (Plamínek, 2008, str. 46).

Mezi pět hlavních cílů komunikace patří:

- **učit se:** získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě;
- **spojovat:** vytvářet vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat;
- **pomáhat:** naslouchat druhým a nabízet jim řešení;
- **ovlivňovat:** posilovat nebo měnit postoje nebo chování druhých;
- **hrát si:** těšit se z okamžiku prožitku (Thomson, 2001, str. 245).

### 2.3.3 Proces komunikace

Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí (Janda, 2004, str. 13).

Potíže, které narušují a provázejí komunikační proces lze shrnout do jedné kategorie – šum. Šumy jsou to, co brání efektivnosti komunikace, co omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení. Mohou se objevit na různých místech komunikačního procesu (Bělohlávek, 1996, str. 232).

Proces komunikace prochází posloupností úrovní viz. obrázek č. 2:

- úroveň významu,

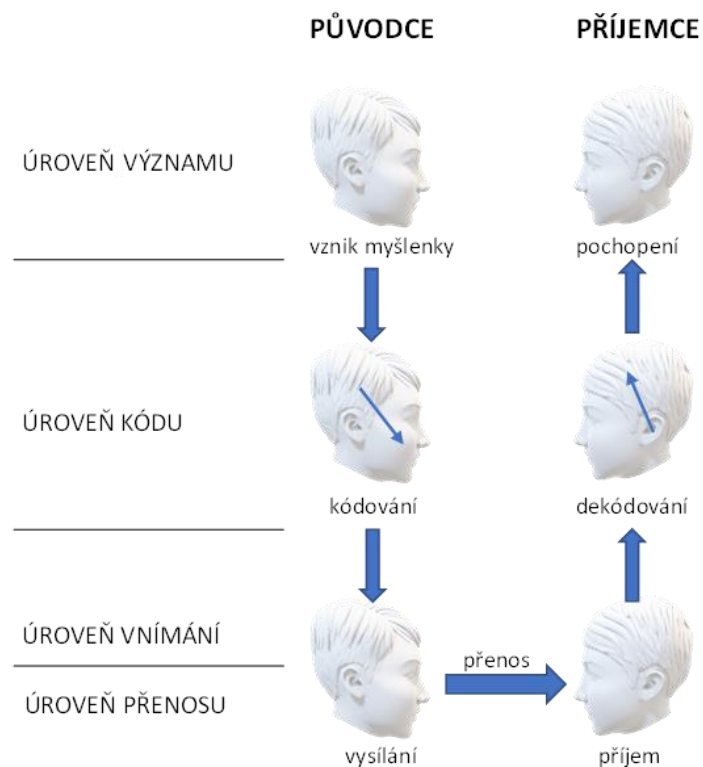


- úroveň kódu,
- úroveň vnímání,
- úroveň přenosu (Bělohlávek, 1996, str. 232).

Tyto úrovně se dále člení do stádií:

1. vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam;
2. kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci. Tím nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly;
3. vysílání zakódované zprávy (řeč);
4. přenos prostřednictvím komunikačního kanálu;
5. příjem zprávy příjemcem;
6. dekódování zprávy příjemcem;
7. pochopení myšlenky ve významu, který jí přiřkládá příjemce (Bělohlávek, 1996, str. 232).

Obrázek 2 : Proces komunikace



Zdroj: Organizační chování, Bělohlávek, 1996

## 2.4 Přenos informací

Základní rozhodnutí při předávání informace se týká dvou oblastí: výběru optimálního média přenosu a volby vhodných informačních kanálů (Bělohlávek, 1996, str. 236).

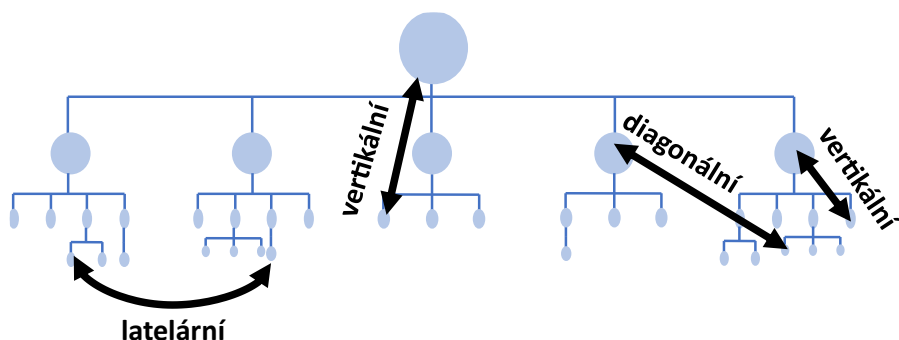
Volba optimálního média přenosu je jedním z klíčových bodů efektivnosti komunikačního procesu. Kritéria pro optimální volbu média jsou:

- potřebná rychlost zprávy,
- bohatství informací, které poskytuje médium,
- finanční náročnost přenosu informací (Bělohlávek, 1999, str. 236).

Výběr komunikačního kanálu lze považovat za věc manažerskou a sociální. S přihlédnutím k organizační struktuře můžeme pak rozlišit komunikační kanály (viz obrázek č. 3):

- **vertikální** – která má formu sestupnou a vzestupnou. V organizacích, kde převládá forma sestupná, je řízení postaveno na příkazování a chybí informace o problémech v provozu. Přijímány jsou pouze pozitivní zprávy. To umožňuje podřízeným dalekosáhlé zkreslování informací a ve svých důsledcích vede k demotivaci, zahálce a podvodům. Kladným opakem je organizace participativní, kde vedení podněcuje komunikaci vzestupnou, posiluje zpětnou vazbu a tím operativně získává všechny důležité informace, přičemž širokou účastí na řízení vysoce motivuje pracovníky.
- **horizontální (laterální)** - je mezi útvary na stejných úrovních, typická pro organizace s progresivními formami organizačních struktur (divizionální, maticová). Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost a přizpůsobení ve srovnání s byrokratickými systémy, postavenými výlučně na vertikální komunikaci nadřízených s přímými podřízenými.
- **diagonální** – mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní je obvyklá v demokraticky řízených organizacích (Bělohlávek, 1996, str. 238).

Obrázek 3 : Komunikační kanály



Zdroj: Organizační chování, Bělohávek, 1996

### Komunikační kanály

Nejběžnějším komunikačním kanálem je neformální rozhovor tváří v tvář. Nepochybně však v životě využijete všechny komunikační kanály. Mezi hlavní komunikační kanály můžeme zařadit například:

- **Prezentace** – Může být formální nebo neformální. Důležitá je dobrá příprava.
- **Zpráva a stručný výtah** – Jsou-li dobře připraveny, přinášejí důležité informace ve snadném formátu a je možno na ně opakovaně odkazovat. Uveďte v nich pouze nezbytné informace a dejte je do oběhu jen patřičným lidem.
- **Webová stránka** – Tuto okamžitou formu komunikace je třeba pravidelně obnovovat, aby byla účinná. Stránky musí být snadno dostupné a představené v zajímavém formátu.
- **Plakáty, nástěnky, podnikové publikace...** (Heller, 2004, str. 151).

### 2.5 Verbální a neverbální komunikace

Základní dělení komunikace, které se nejčastěji používá a které také nejvíce vystihuje potřeby klasifikace komunikačního procesu, je dělení na verbální a neverbální komunikaci (Strnadová, 2011, str. 121).

Tyto dvě formy komunikace se navzájem doplňují, nebo dokonce může jedna suplovat druhou v plné míře (Mikuláščík, 2003, str. 122).

Verbální a neverbální projevy v některých situacích mohou být v rozporu. Lidé často něco říkají, ale chování tomu neodpovídá. Může tak vzniknout způsob komunikace,

který označujeme jako dvojná vazba – tedy rozpor mezi slovy a chováním (Strnadová, 2011, str. 122).

### **2.5.1 Verbální komunikace**

Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná (Mikuláščík, 2003, str. 113).

Verbální komunikace je pro manažera velmi významná. Ve společnosti, kterou řídí, má totiž stále potřebu verbálně (ústně či písemně) komunikovat se svými zaměstnanci, zákazníky a dalšími zájmovými skupinami (Řehoř, 2012, str. 35).

Verbální systém představují převážně slovní signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem (DeVito, 2001, str. 99).

Všechny jazyky fungují v určitém prostředí. A tak jazyk vhodný v jednom prostředí nemusí být vhodný v prostředí jiném. Jazykové prostředí je tvořeno 4 základními prvky: lidmi; jejich úmysly; komunikačními pravidly, s jejichž pomocí dosahují svých úmyslů; skutečně používanou řečí v dané situaci (Strnadová, 2011, str. 125).

#### **Písemná komunikace**

V písemné komunikaci není adresát přítomen. Sdělení tedy musí být kompletní, ukončené, čitelné a úprava pečlivá. Je tedy třeba, aby písemný projev odpovídal jazykové normě, ať už jde o interpunkci, nebo pravopis (Sperandio, 2008, str. 77).

Mezi výhody můžeme zařadit: dává evidenci o odeslání a přijetí, dokáže zachytit složité myšlenky, rozšiřuje informace do řady míst (Bělohávek, 1996, str. 237).

Mezi nevýhody můžeme zařadit: je více formální, je pracná a zabere množství času, může způsobit interpretační problémy (Bělohávek, 1996, str. 237).

Má-li být písemná komunikace efektivní, musí splňovat tyto elementární požadavky:

- **Zřetelnost:** jednoduché, krátké věty jsou srozumitelnější a jenom těžko se dají nesprávně interpretovat,
- **Úplnost:** před odesláním přečíst a ujistit se, zda se nevynechalo nic podstatného,
- **Stručnost:** nepsat navíc nic, co není nutné,

- **Správnost:** před psaním sdělení se ujistit, zda jsou používaná fakta spolehlivá. Při psaní musí být rovněž jistota, že sdělení je gramaticky i stylisticky správně,
- **Zdvořilost:** zdvořilost přispívá k dobrému jménu organizace a zvyšuje počet věrných zákazníků (Palmer, Weaver, 2000, str. 166).

## Ústní komunikace

Ústní komunikace je jakákoli forma přenosu informací nebo myšlenek prostřednictvím světa úst. Existují principy efektivní ústní komunikace, mezi které můžeme zařadit například:

- mluvčí by měl znát účel zprávy (zeptat se sám sebe, zda má zpráva informovat, přesvědčit, pobavit);
- znát oblast, o které se chystáme mluvit (znát hlavní myšlenky a klíčová slova);
- dávat si pozor na tón a hlasitost hlasu (Annan-Prah, 2015).

Mezi formy ústní komunikace můžeme zařadit například rozhovory, konzultování, jednání a telefonování (Řehoř, 2012, str. 39-44).

Nejrozšířenějšími formami ústní komunikace v organizaci jsou porady, jednání či rozhovory (případně pohovory). Mezi další formy ústní komunikace v organizaci patří například projevy, prezentace, přednášky či ústně sdělované zprávy nebo oznámení (Řehoř, 2012, str. 39).

Výhody ústní komunikace jsou: přímý prostředek komunikace, výhoda fyzické blízkosti, vidění i slyšení původce, vhodná k přesvědčování (Bělohlávek, 1996, str. 237).

Nevýhody ústní komunikace jsou: těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí, neposkytuje dostatek času k promyšlení věcí a kvalitnímu rozhodnutí, nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno (Bělohlávek, 1996, str. 237).

### 2.5.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace zahrnuje širokou oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace (Vybíral, 2000, str. 64).

Právě neverbální projevy dodávají důraz a přesvědčivost tomu, co je vysloveno. Podle způsobu neverbální komunikace poznáte i míru sebevědomí partnera. Je však důležité

uvědomit si, že jednotlivé projevy nelze posuzovat odděleně, ale v celém komplexu a podle situace (Khelerová, 1999, str. 18).

Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybu očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem (DeVito, 2001, str. 125).

Nejfrekventovanější součástí mimoslovní komunikace je řeč těla, která se obvykle dělí podle toho, která část těla informaci sděluje, doprovází a ilustruje. Jedná se o:

### **Kinezika**

Kinezika obecně zahrnuje pohybovou stránku komunikace – hodnotí tedy spontánní pohyby těla nebo některých jeho částí v určitém prostoru a čase. Každý člověk má své charakteristické pohyby, které jej s velkou pravděpodobností identifikují (Vymětal, 2008, str. 56–57).

### **Gestika**

Pod pojmem gestika zahrnujeme většinou záměrné pohyby rukou, hlavy, případně i nohou, které mohou dokreslit verbální sdělení, případně ho zastoupit. Používají se při popisování velikosti, tvaru, rozdělení – aby ten, kdo poslouchá, dovedl lépe pochopit to, co je mu sdělováno (Strnadová, 2011, str. 136).

### **Mimika**

Mimika jsou pohyby svalů v obličeji, které jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí. Mimika vyjadřuje to, co jedinec prožívá, ale také to, jaký má vztah ke sdělení a k objektu, o němž hovoří (Mikuláščík, 2003, str. 125).

### **Vizika**

Velmi důležitou roli hrají v neverbální komunikaci oči, délka očního kontaktu, pohyby očí, víček, obočí i souvisejících svalů (Vymětal, 2008, str. 64).

Při hodnocení signálů viziky obvykle bereme v úvahu tyto aspekty:

- zaměření pohledu,
- dobu výdrže pohledu,

- četnost pohledů,
- sled pohledů,
- pohyby očí,
- frekvenci mrkání,
- pootvřenost víček (Vymětal, 2008, str. 64).

### **Haptika**

Dotyková komunikace je pravděpodobně nejprimitivnější formou neverbální komunikace, protože hmat se rozvíjí dříve než ostatní smysly. Dotyk může vyjádřit pozitivní emoce, jako podporu, ocenění a náklonost, také často vyjadřuje hravost, ve smyslu náklonnosti nebo také agresivity. Může rovněž ovládat nebo usměrňovat chování, postoje nebo pocity druhého (Jiřincová, 2010, str. 99).

### **Proxemika**

Sdělování vzájemným přiblížením či oddálením, fyzická vzdálenost zpravidla koreluje se vzdáleností psychickou. Vzdálenost ovlivňují genderové, statusové a společenské odlišnosti, věk, také obsah konverzace (Hajerová Müllerová, 2014, str. 19).

Komunikační vzdálenost vyjadřuje, jak souhlas, tak i náklonnost a pocit uvolnění. Dělíme ji na zónu:

- intimní (od dotyku do 0,5 metru), akceptovatelná při běžném pracovním pohovoru;
- osobní (od 0,5 metru do 2 metrů);
- společenskou (od 1 metru do 10 metrů), ve které jedinec mluví ke skupině v místnosti;
- veřejnou (od 2 metrů do 100 metrů) (Boucník, Kocktavá, Pitrunová, Kuchtová, 2011, str. 95).

### **Posturologie**

Posturologie je předmět nauky o polohách lidského těla v sociální interakci. Podle toho, jakou člověk zaujme polohu těla, rukou, nohou, hlavy, může jiným lidem sdělit, zda je jeho psychický postoj přátelský, nebo nepřátelský a také zda s nimi chce dále jednat či jednání ukončuje (Mareš, Křivohlavý, 1995, str. 210).

## 2.6 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti jsou naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní. Firemní tréninky komunikačních dovedností jsou na místě, pokud se vlastnosti rozvíjejí, nelze je však zaměstnance od začátku učit (Janda, 2004, str. 66).

Jedním ze základních předpokladů úspěšného obchodníka (to platí neméně i pro manažera) je zvládnutí komunikačních dovedností. Jde o to, abychom vysílali takové slovní i mimoslovní (neverbální) signály, které jsou srozumitelné partnerovi, a zároveň abychom dovedli jeho signály dešifrovat (Khelerová, 1999, str. 12).

### Technika aktivního naslouchání

Aktivní naslouchání představuje takový způsob reagování na komunikačního partnera, při kterém usilujeme nejen o co nejpřesnější pochopení toho, co nám sděluje, ale navíc i o to, jak mu dát různými způsoby najevo, že ho vnímáme. Ukazuje se, že právě umění naslouchat patří mezi nejdůležitější, a přitom ze strany manažerů i nejpodceňovanější dovednosti (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2001, str. 71).

Důležitým předpokladem aktivního naslouchání je empatie. Projevovat empatii znamená být schopen naslouchat a reagovat na stanovisko druhé osoby bez pocitu, že jsme vtahováni do její logiky (Jiřincová, 2010, str. 48).

Aktivita spočívá v tom, že neustále projevujete o řečníka a jeho osobu zájem. Jde o slovní i mimoslovní projevy, kterými povzbuzujete partnera k další výpovědi. Ke slovním (verbálním projevům) patří přitakávání (aha, skutečně, rozumím vám) či stručné shrnutí toho, co již bylo řečeno (myslíte tedy, že...). Neverbální projevy zahrnují celkové držení těla, ze kterého by mělo být vidět, že jste vtaženi do děje (Khelerová, 1999, str. 13).

Mezi nejčastější bariéry v naslouchání patří:

- neschopnost koncentrace,
- uspěchanost,
- zaujatost,
- soustředění se na další bod diskuze,
- nedostatek zájmu (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2001, str. 71–72).



## **Technika kladení otázek**

Obecně platí, že otázkami se dá korigovat komunikace. Otevřené otázky ji rozproudí, uzavřené ji urychlí. Na začátku jednání je dobré položit otázku, na niž není jednoznačná odpověď a partner se musí rozhovořit obsírněji. V této situaci, podařilo se vám již navázat vztah a projevujete aktivní naslouchání, můžete získat spoustu informací. Někdy ale potřebujete konverzaci urychlit nebo si ujasnit konkrétní fakta. Pak vám nezbyde, než položit otázku uzavřenou, tedy takovou, na niž jsou pouze dvě možné odpovědi (ano/ne) (Khelerová, 1999, str. 14).

## **Vnímání**

Vnímání je proces, jehož prostřednictvím rozhodujeme o významu věmů, které k nám přicházejí (Janda, 2004, str. 67).

## **Pozitivní myšlení**

Nálada, citové rozpoložení v průběhu jednání jej ovlivňuje více, než bychom si připouštěli. Pozitivní myšlení totiž determinuje náš pohled na svět. Manažer, který pozitivně myslí a je optimistický, bývá velmi dobře přijímaný, často je také empatický (Boucník, Koktavá, Pitrunová, Kuchtová, 2011, str. 213).

## **2.7 Komunikační bariéry**

Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Jednou z hlavních příčin vzniku těchto bariér je osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů (Vymětal, 2008, str. 37).

Protože existuje celá řada kroků při předávání informací, je velmi pravděpodobné, že nebude sdělení jasné příjemci i pro překážky v komunikaci, kterými jsou např. nelogické myšlenky, nepřijatelné informace pro příjemce, informace je špatně slyšitelná nebo čitelná, vznikla chyba při kódování (Duchon, Šafránková, 2008, str. 286).

Mezi komunikační bariéry patří nejen nepřenášení informací (nedostatek vůle a ochoty informovat), ale také dvoustranné domluvy, nadstandardní vztahy apod. Takový přístup vyústí vždy v mocenskou hru a vyvolává soupeření v jeho extrémní podobě. Komunikaci

v týmu bohužel neovlivňuje jen vedoucí týmu, ale převážně takzvaní problémoví členové týmu (Lojda, 2011, str. 169).

Komunikační bariéry mohou být interní, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí (Mikuláščík, 2003, str. 133).

### **Externí bariéry**

- nezvyklé prostředí – oficialita jednání, chybná vzdálenost mezi partnery;
- organizační bariéry – podniková kultura;
- demografické bariéry – rozdíly ve věku, pohlaví;
- vyrušování – přítomnost cizí osoby;
- hluk (Mikuláščík, 2010, str. 36-37).

### **Interní bariéry**

- nepřipravenost na komunikaci;
- obavy z neúspěchu, ze selhání – chvění hlasu, snížená kontrola stylistiky;
- osobnostní charakteristiky – neúcta, nesympatie, povýšenectví;
- nepřiměřené reakce při komunikaci – skákání do řeči, neschopnost naslouchat (Mikuláščík, 2010, str. 36-37).

Pro eliminaci komunikačních bariér lze doporučit:

- věnování dostatku času přípravě sdělení;
- mít při přípravě sdělení vždy na mysli jeho příjemce;
- vyžádání si rady, pokud ji potřebujeme;
- zvolení vhodného prostředí pro ústní komunikaci (Vymětal, 2008, str. 38–39).

## **2.8 Interní a externí komunikace**

Každá organizace či instituce působí na veřejnosti a dosažení jejich cílů závisí na postoji určitých segmentů nejšířší veřejnosti. Jedná se jak o vnitřní komunikaci (interní – komunikace s veřejností uvnitř organizace – se spoluzaměstnanci), tak o vnější komunikaci (externí – komunikace s nejšířší veřejností mimo organizaci) (Vymětal, 2008, str. 258).

Manažer musí neustále komunikovat a udržovat dobré vztahy s každou z těchto zainteresovaných stran nebo veřejností, aby dosáhl celkových cílů organizace a vytvořil příznivý obraz (Sharma, Gupta, Sahoo, Sharma, 2018, str. 39).

### **2.8.1 Interní (vnitropodniková) komunikace**

Interní komunikaci chápeme jako vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky (akcionáři) firmy a managementem, dále mezi managementem a zaměstnanci a konečně mezi zaměstnanci navzájem (Přikrylová, 2019).

Zaměstnanecké vztahy jsou ovlivňovány především manažerskou a vnitropodnikovou komunikací (Duchoň, Šafránková, 2008 str. 284).

Mezi komunikační nástroje, které zabezpečují tok odborných informací, jež mají přímý dopad na výkon zaměstnanců a vytváření vnitřní atmosféry, se řadí:

- porady vedení až po porady nejmenších pracovních skupin,
- organizační pravidla, manuály, firemní směrnice,
- pracovní schůzky jednotlivých oddělení, odborných týmů, pracovní výjezdy...,
- intranet, elektronická pošta, aktivita firmy na sociálních sítích (Přikrylová, 2019).
- nástěnka,
- interní školicí programy (Boucník, Koktavá, Pitrunová, Kuchtová, 2011, str. 217).

Požadavkem na vnitrofiremní komunikaci je, aby byla schopna říci svým pracovníkům na všech úrovních organizační hierarchie nejen co, ale také proč je třeba právě toto dělat. I to musí být součástí oficiálních informačních systémů a toků v organizaci a opět, a ještě více zde záleží i na neformálních osobních kontaktech a vzájemné komunikaci (Hospodářová, 2008 str. 68).

Nejde jen o to, aby se informace dostaly tam, kam mají, ale i o propojení pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. (Hospodářová, 2008, str. 68)

Nejčastějšími projevy nedostatečné interní komunikace jsou nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. V důsledku toho pak vzniká informační

vakuem, šíří se nepřesné a zavádějící informace (Boucník, Koktavá, Pitrunová, Kuchtová, 2011, str. 207)

### **Komunikační strategie vnitropodnikové komunikace**

Vychází:

- z potřeb sdělování informací managementem směrem k pracovníkům. Cílem je tedy, aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se ho dotýkají, vytvořit u pracovníků pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace. Je třeba pomoci pracovníkům více si vážit jejich příspěví k úspěšnosti organizace a pochopit, jak jim to prospěje.
- z informací, které by měli slyšet pracovníci, což jsou záležitosti, které se jich týkají, např. změny v metodách a podmínkách práce, změny v odměňování atd.,
- z častých problémů v organizaci, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací, kde dochází k chybám, nejasnostem, zda v systému organizace, nebo v mezilidských vztazích apod. (Duchoň, Šafránková, 2008, str 285).

#### **2.8.2 Externí komunikace**

Komunikace obracející se k vnější veřejnosti firmy/organizace, tedy např. k zákazníkům, dodavatelům, partnerům, profesním sdružením, místním komunitám, široké veřejnosti (Jurášková, Horňák, 2012, str. 104).

Externí komunikace je veškerá komunikace, kterou firma vyvíjí navenek, komplex všech forem chování, jimiž o sobě něco sděluje a komunikuje s okolním prostředím. Spadá do ní jak komunikace komerční (tedy umístování komerčních sdělení v médiích za úplatu, PR články, rozhovory, tisková sdělení, ale i propagační materiály), tak komunikace přirozená, např. image firmy, firemní identita, kultura a styl, prezentace na jednáních i při soukromých rozhovorech (Přikryl, 2010).

Cílem externí komunikace je informovat vnější cílové skupiny o záměrech, aktivitách a prosperitě firmy/organizace a budovat tak pozitivní image (Jurášková, Horňák, 2012, str. 104).

## **Nástroje externí komunikace**

### Přímý prodej

Prostřednictvím telefonu nebo osobního setkání. Osobní prodej se podstatně liší od ostatních forem právě proto – je to přímá, osobní komunikace. Prezentace produktu nebo služby s potenciálním nebo i stávajícím zákazníkem s cílem dosažení prodeje (Řehoř, 2012, str. 175).

### Přímý marketing

Definice přímého marketingu prošla řadou změn. Lze tedy říci, že přímý marketing znamená kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci. Slovo „přímý“ zde znamená, že se využívají média umožňující přímý kontakt, jako je například pošta, katalogy, telefonní kontakty nebo brožurky. K získání bezprostřední reakce se používá například telefonování a osobní návštěvy (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 387-388).

### Reklama

Placená forma neosobní, masové komunikace – prostřednictvím tisku, rozhlasu, TV, internetu, venkovních médií. Dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením (Řehoř, 2012, str. 176).

Reklama patří k nejpoužívanějším a nejznámějším nástrojům marketingové komunikace. Obvykle je třeba, aby byla vhodně propojena s ostatními komunikačními nebo i dalšími marketingovými nástroji, které firma používá (Zamazalová, 2009, str. 192).

### Podpora prodeje

Podporou prodeje obecně se rozumí poskytnutí určité výhody spotřebiteli (většinou ekonomického charakteru) spojené s nákupem nebo užitím produktu. Podpora prodeje poskytuje spotřebiteli přímý podnět ke koupi a přináší rychlejší a lépe měřitelné prodejní účinky než reklama. K výhodám patří okamžité a velmi intenzivní působení na rozhodování spotřebitele. Podpora prodeje působí téměř ihned po jejím vyhlášení na nárůst obrátu, její trvání je však časově omezeno. To je také její slabina (Zamazalová, 2009, str. 203).

Existují tři kategorie zákaznických podpor: finanční pobídky (snížení cen, kupony, vrácení peněz), podpora produktu (vzorky, prémie) a možnost vyhrát (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 362).

### Public relations (řízení vztahů s cílovými skupinami)

Může jít o tzv. externí veřejnost, dodavatele a odběratele, zájmové a profesní sdružení, akcionáře a investory, státní správu a profesní sdružení, média nebo zaměstnance firmy a odborové organizace. Kladný postoj veřejnosti k organizaci se přenáší i na její produkty či nabízené služby a vyvolává žádoucí pozornost či zájem o ně ze strany potenciálních zákazníků, přičemž se jedná o komunikaci a vytváření vztahů dovnitř i navenek firmy (Řehoř, 2012, str. 176).

London School of Public Relations říká, že PR jsou nástrojem, který používají jednotlivci a organizace s cílem například:

- přesvědčit,
- vzdělávat,
- stimulovat určitá přání,
- vzbudit uvědomění a vyvolat zájem,
- prosadit princip „AIDA“ (povědomí, zájem, ochota, akce) (Boucník, Koktavá, Pitrunová, Kuchtová, 2011, str. 15).

### Sponzoring

Je to vztah minimálně dvou subjektů, kdy jeden nabízí pro druhého publicitu za úplatu – finanční či jiný příspěvek společenským, kulturním, sportovním a humanitárním aktivitám s cílem podpořit obchodní značku, image. Vede k trvalému a podstatnému odlišení od konkurence (Maruani, 1995, str. 227).

Je to nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 327).

### **2.8.3 Využití sociálních sítí v komunikaci**

Vývoj počtu uživatelů internetu zažil od roku 1993 exponenciální růst. V roce 1996 internet užívalo bezmála 55 miliónů uživatel. V roce 2010 přesáhl počet uživatelů

internetu 2 miliardy a v roce 2021 4,6 miliardy, což bylo přibližně 59,6 % z celkové populace (Burešová, 2022, str. 14).

Přestože sociální sítě jsou využívány převážně k odlišným účelům (podpora prodeje, oboustranná komunikace se zákazníky, angažovanost uživatele, tvorba komunit), lze je využít i pro placenou formu propagace. Sociální sítě mají kromě nových formátů reklamy i řadu dalších výhod. Reklama je vysoce personalizovaná, neboť uživatelé v prostředí sociálních sítí o sobě sdílí řadu informací, na jejichž základě lze zobrazování reklamy cílit (Příkrylová a kol., 2019, str. 181–182).

### **Facebook**

Facebook se stal za dobu své existence nejznámější a nejpoužívanější sociální sítí světa. Díky své popularitě změnil svět komunikace jak na úrovni individuální, tak na úrovni komunikace firem. Uživatelé se na Facebooku chovají různě. Někteří jsou aktivními tvůrci obsahu a postupem času se z nich stali influenceři, tedy lidé, kteří mají vliv na své sledující, jiní přidávají příspěvky jen občas a někteří prakticky nekomunikují, pouze sledují obsah. Postup zavedení marketingové komunikace na Facebooku vychází z klasického přístupu tvorby strategií. V prvním kroku je nutné stanovit si cíle komunikace. Spolu se stanovením cíle se zvažuje, pro jaký segment bude komunikace vytvářena. Základní podmínkou komunikace na Facebooku je vytvořit firemní profil. Dalším krokem je stanovení zásad pro publikování příspěvků. (Burešová, 2022, str. 220).

### **Instagram**

Sociální síť Instagram slouží pro sdílení obrázků, fotografií a krátkých videí a koncentruje tak své přednosti především na vizuální stránku. Hashtag je základním kamenem komunikace na Instagramu, který se přidává jako popisek k jednotlivým fotkám (Burešová, 2022, str. 222).

Čísla ukazují, že až 80 % uživatelů sleduje alespoň jednu firmu a kolem 30 % respondentů uvádí, že si na základě zhlédnutí firemního příspěvku zakoupili komunikovaný produkt. Tato data řadí Instagram mezi přední platformy, na kterých je marketingová komunikace firem velmi efektivní (Semerádová, Weinlich, 2019).

Firma si může bezplatně založit firemní profil, který poskytuje možnost tvořit obsah, zadat placenou reklamu i vyhodnotit efektivnost díky řadě metrik. Při tvorbě obsahu by měli marketéři myslet na originalitu a přidanou hodnotu, jakou příspěvky přinesou sledujícím (Burešová, 2022, str. 231).

### **TikTok**

TikTok je v současnosti nejdynamičtěji rostoucí sociální sítí světa a začínají ho používat i starší ročníky. Díky tomu se před marketéry objevuje nové médium, na kterém lze oslovit velké množství potenciálních zákazníků. Velkou výhodou je, že řada firem zatím TikTok neobjevila, a není zde tedy velká konkurence. Specifikem oproti jiným sociálním sítím je formát příspěvků, kterým jsou pouze krátká videa (Burešová, 2022, str. 253).

## **2.9 Výzkumy v oblasti komunikace**

Výzkum společnosti Watson Wyatt v letech 2003 a 2005 prokázal, že společnosti s velmi efektními postupy v rámci interní komunikace dosahují lepších finančních výsledků a mají větší organizační stabilitu. Existují vyzkoušené komunikační postupy, pomocí kterých dospějete k vyšším tržním premiím, nižší fluktuaci, vyšším výnosům a větší angažovanosti zaměstnanců. Společnost provádějící výzkum určila účinnou komunikační organizaci takovou, která exceluje v 8 oblastech, do kterých patří například vzdělávání zaměstnanců o kultuře a hodnotách společnosti, zapojení nových zaměstnanců do fungování společnosti a velmi dobré vedení výše postavených zaměstnanců během organizačních změn. Na základě odpovědí na otázky ohledně efektivnosti od respondentů rozdělila společnosti na ty s vysokou, střední a nízkou efektivitou komunikace. Výzkumníci poté zjistili velké rozdíly naznačující, že vysoká efektivita komunikace je spojena s lepší stabilitou a finanční výkonností organizace (Yates, 2006, str. 71-72).

Ze studie v roce 2005/2006 vyšlo, že organizace s velmi dobrou efektivností komunikace dosahují během 5letého období o 57 % vyšší celkové návratnosti pro akcionáře oproti organizacím s nízkou efektivitou komunikace a zároveň je tato komunikace spojena s o 19,4 % vyšší tržní premií (Yates, 2006, str. 72-73).

Výzkum společnosti Watson Wyatt odhalil kladnou souvislost mezi účinnou komunikací a angažovaností zaměstnanců. Organizace s účinnou komunikací



dosahovaly více než 4,5krát vyšší pravděpodobností, že jejich zaměstnanci budou vysoce angažovaní. Analýza stejného výzkumu také objevila, že tyto organizace mají o 20 % vyšší pravděpodobnost, že jejich fluktuace bude nižší než u organizací, které mají nižší efektivnost komunikace a díky tomu mohou vynaložit méně času a peněz na náborů a školení nových zaměstnanců (Yates, 2006, str. 72-73).

S cílem řešit potřebu informovanosti pracovního týmu jsou v organizacích zavedeny systémy interní komunikace. Tento výzkum byl zaměřen na průběh interní komunikace v malých a středních podnicích a klade si za cíl rozšířit znalosti o komunikačních strategiích v podnikatelském prostředí a metody a nástroje používané v různých strategiích ve vztahu k různým faktorům. Každý tento faktor může mít jiný dopad na povahu zprávy nebo na zasílanou informaci (Oliván, 2017).

Sběr dat byl prováděn pomocí dotazníků od 50 zaměstnanců ze tří MSP (malých středních podniků) ve Španělsku. Většina dotazovaných (60 %) vybrala email jako nástroj ke komunikaci a pouze 5 % označilo schůzku jako nejlepší formu komunikace s vedením. Naopak 20 % vybralo telefon jako ideální formu komunikace. Při rozdělení dotazovaných podle pohlaví a věku, tak žádný pracovník ve věku 25 až 30 let neoznačil setkání/schůzku jako nejlepší možnost. 70 % respondentů souhlasí s tím, že používání nových technologií pomáhá zlepšit pracovní prostředí (Oliván, 2017).

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem práce je zhodnocení současného stavu manažerské komunikace ve vybraných organizacích a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

### **3.2 Metodika práce**

#### **3.2.1 Studium odborné literatury**

Před psaním diplomové práce probíhalo studium odborné literatury. Odborná literatura byla využita z Městské knihovny v Táboře a z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Odborná literatura byla zpracovávána v období od září 2023 do prosince 2023.

#### **3.2.2 Charakteristika vybraných organizací**

Charakteristika mnou vybraných organizací probíhala prostřednictvím informací získaných z osobního setkání s řediteli či z webových stránek organizací.

#### **3.2.3 Zhodnocení současného stavu**

Zhodnocení současného stavu organizací Sladovna Písek, Divadlo Oskara Nedbala Tábor a Centrum kultury města Písek probíhalo osobními rozhovory s řediteli a ředitelkou zmiňovaných organizací. Zaobírali jsme se tématy a otázkami (viz příloha č. 2) týkající se interní a externí komunikace a chodu organizace. Otázek ohledně interní a externí komunikace bylo cca 16. Obecné otázky ohledně chodu organizací závisely na přístupnosti informací na webových stránkách organizací.

Schůzky byly sjednány e-mailovou komunikací a telefonicky. Délka rozhovorů byla různorodá, ale pohybovala se od 1 hodiny až po 1 hodinu a 30 minut. Rozhovory v Divadle Oskara Nedbala Tábor a Sladovně Písek se uskutečnily 15. 2. - 19. 2. 2024 v odpoledních hodinách. Ředitelka/ředitel byli moc ochotní a nabídli i možnost se opakovaně ozývat v případě dalších otázek k organizacím. Třetí rozhovor v Centru kultury města Písek proběhl 14. 3. 2024.

#### **3.2.4 Dotazníkové šetření**

Důležitou součástí mé diplomové práce je dotazníková metoda, která byla prováděna online pomocí Google Forms. Ve Sladovně Písek a Divadle Oskara Nedbala Tábor

začalo dotazníkové šetření již před osobními rozhovory, a to v období od 13. 2. – 1. 3. 2024. Dotazníkové šetření v Centru kultury města Písek probíhalo od 12. 3. – 20. 3. 2024. Dotazníky byly při předchozí domluvě odeslány ředitelům, kteří je následně rozposlali svým zaměstnancům na e-mailové adresy. Od prvního dne začaly přicházet vyplněné dotazníky. Ve Sladovně Písek dotazník vyplnilo 17 z 23 zaměstnanců (73,9 %), v Divadle Oskara Nedbala Tábor ho vyplnilo 15 z 18 zaměstnanců (83,3 %) a v Centru kultury města Písek ho vyplnilo 15 z 21 zaměstnanců (71,4 %).

Dotazník se skládal z 25 otázek, z toho bylo 5 otevřených a zbytek byly uzavřené či polouzavřené otázky. Otázky se týkaly, jak základních informací o zaměstnancích, tak otázek směřujících na interní komunikaci v organizaci (viz příloha č.1).

### **3.2.5 Zpracování výsledků**

Probíhající rozhovory byly nahrávány. Jejich zpracování probíhalo vytažením potřebných informací, z kterých byly následně vytvořeny kapitoly diplomové práce.

Dotazníky probíhaly pomocí Google Forms. Byla využita procentuální četnost získaných odpovědí na jednotlivé otázky, která je již v tomto softwaru obsažena. Dále byl ke zpracování dotazníků využit Microsoft Excel, kde byly tvořeny tabulky. Z těchto tabulek byly nadále vytvořeny sloupcové grafy.

### **3.2.6 Návrhy na zlepšení**

Návrhy na zlepšení komunikace ve vybraných organizacích byly vytvořeny na základě rozhovorů s řediteli, dotazníkového šetření a vlastních názorech/pohledech vůči organizacím.

## 4 Charakteristika vybraných organizací

### 4.1 Sladovna Písek

Sladovna v Písku je největší dětská galerie v České republice, která se rozprostírá na více než 7 patrech a 2500 m<sup>2</sup>. V této budově můžeme najít mnoho výstavních projektů. Její hlavní činností je organizování a zajišťování kulturních a kulturně-společenských služeb a činností, především interaktivních výstav, příležitostných výstav a čtyř stálých expozic. Píseckou dětskou galerii během roku navštíví více jak 60 tisíc návštěvníků. Mezi ně patří jak široká veřejnost (rodiny s dětmi), tak i školy.

Tato společnost je brána jako nestátní nezisková organizace, a to konkrétně obecně prospěšná společnost (o. p. s.), která byla zřízena městem Písek. Orgány společnosti se skládají ze statutárního orgánu, správní a dozorčí rady. Město stanovuje správní a dozorčí radu. Obecně prospěšná společnost má relativní autonomii v tom, co dělá a jak pracuje s rozpočtem. Správní rada určuje směřování instituce, vizi a zásadní větve činnosti a přijímá a odvolává ředitele. Dozorčí rada kontroluje organizaci po ekonomické a účetní stránce.

Financování probíhá převážně díky městu Písek. V roce 2022 příjmy od města činily 60 %, 19 % příjmů šlo z prodeje vstupného, 3 % příjmů z akcí, 5 % příjmů z grantů a darů, 4 % příjmů z prodeje zboží a zbylých 9 % příjmů vzešlo z ostatních aktivit (výroční zpráva 2022).

Z 60 % příjmů, které získají od města pokrývají například náklady na správu budovy, náklady na kulturní činnost a poté i náklady na jednorázové akce, jako je Festival Pískoviště. Dříve z těchto příjmů pokrývali i náklady na provoz infocentra, ale to již není součástí Sladovny Písek.

Granty žádají z krajských prostředků, z ministerstva kultury, z evropských fondů (Kreativní Evropa, Erasmus). Toto jsou dotace, které mohou žádat díky svému statutu, a to jsou většinou granty na jednotlivé projekty, nikoliv na dlouhodobou činnost.

První zmínka o budově jako takové se datuje již do roku 1862. Písecký pivovar využíval Sladovnu až do roku 1953 a samotný provoz Sladovny byl ukončen v roce 1973. Následně budova sloužila jako sklad a v roce 1995 převzalo budovu město Písek, jenž

se zasloužilo o její rekonstrukci. Ta začala v roce 2000 a prvotním plánem bylo, že bude budova sloužit jako archiv (Upraveno dle [www.sladovna.cz/sladovna-pisek](http://www.sladovna.cz/sladovna-pisek)).

Sladovna Písek byla založena za účelem využití zrekonstruované budovy sladovny pro kulturní život v Písku. V roce 2009 Sladovna Písek nabídla dvě stálé expozice, programový koncept „Galerie hrou“ se realizuje od roku 2013. O dva roky později nastalo další dramaturgické rozšíření, které bylo zapříčiněno dokončením rekonstrukce středové části (Upraveno dle [www.sladovna.cz/sladovna-pisek](http://www.sladovna.cz/sladovna-pisek)).

V prvních 5 letech Sladovna čelila malé návštěvnosti a časté změně ve vedení organizace. V tomto období se hledala vize, která by fungovala, a ta se našla v roce 2012, kdy byla ředitelkou vybrána Tereza Dobiášová. Právě ona přišla s konceptem galerie hrou. Od roku 2018 je ředitelem Ing. Adam Langer, který i nadále zůstává hlavním dramaturgem.

Programový koncept „Galerie hrou“ je hlavní dramaturgickou osou a v rámci ní se ročně otevírají dvě až tři interaktivní expozice. Všichni lektoři jsou školeni tak, aby naplňovali odkaz J. A. Komenského (Upraveno dle [www.sladovna.cz/sladovna-pisek](http://www.sladovna.cz/sladovna-pisek)).

Pokud chce dítě zažít něco výjimečného na své narozeniny se svými kamarády, tak i to je ve Sladovně Písek možné. Nabízejí 3 druhy narozeninových balíčků, které se liší podle obsahu balíčku.

Již skoro 10 let pořádají například akce s názvem Listování s Lukášem Hejlíkem, které se konají 3krát až 4krát za rok.

Pro galerii jsou velmi důležitá partnerství a navazování spoluprací, jak s místními, tak mezinárodními partnery. Jsou členy asociace Hands on!, která sdružuje dětská muzea a galerie po celé Evropě, spolupracovali například s asociací Da' De Ce v Bukurešti, MUBA v Miláně nebo s dětským muzeem v Japonsku.

### **Výstavy a jejich tvorba**

Výstavy se připravují většinou na rok, ale mají i stálejší projekty. Na jejich podobě a konceptu se snaží pracovat i v průběhu, ale základ výstavy zůstává stejný. Sezónní výstavy se snaží naistalovat na  $\frac{3}{4}$  roku až na rok. Na vzniku výstav pracuje celý tým ze Sladovny, ale i například někdo zvenčí.

Sladovna Písek spolupracuje i s jinými organizacemi, například na projektu „Voda mne napadá“ spolupracovala s Fakultou rybnářství a ochrany vod Jihočeské univerzity. Dále spolupracovali i s Pedagogickou fakultou Jihočeské univerzity a se středními školami.

V poslední době začali vytvářet tzv. laboratoře. Když se rozhodne o tom, že bude výstava na nějaké téma, tak otevírají nedodělanou výstavu, do které pak pouští návštěvníky a dodělávají s nimi koncept výstavy. Poté ji dotvoří a otevřou znovu. Je to kreativní proces, který plyne a může se vyvíjet. V laboratořích se mají možnost realizovat i lidé z týmu Sladovny. Poté se v nějaké části kreativního procesu seberou zkušenosti, poznatky a impulzy a z nich se výstava dotvoří. Nevýhodou laboratoří je nejistota zaměstnanců, kteří nevědí, jak bude finální výstava vypadat.

Výstavy, které je nyní možné navštívit:

- JÁ město – velká interaktivní výstava;
- Mraveniště – stálá zážitková výstava;
- Animárium – animační studio;
- Pilařiště – stálá zážitková výstava, kde se nachází herní prostor pro děti od 0 do 6 let;
- Hnízdo ilustrace – stálá zážitková výstava o světě ilustrovaných knih;
- Pohyb v Pilařišti – pohybová dílna pro malé děti od 1–3 let;
- Umění žije Jiří Mašek – výstava v Malé galerii;
- Radek Pilař – stálá výstava, která je poctou píseckému rodákovi.

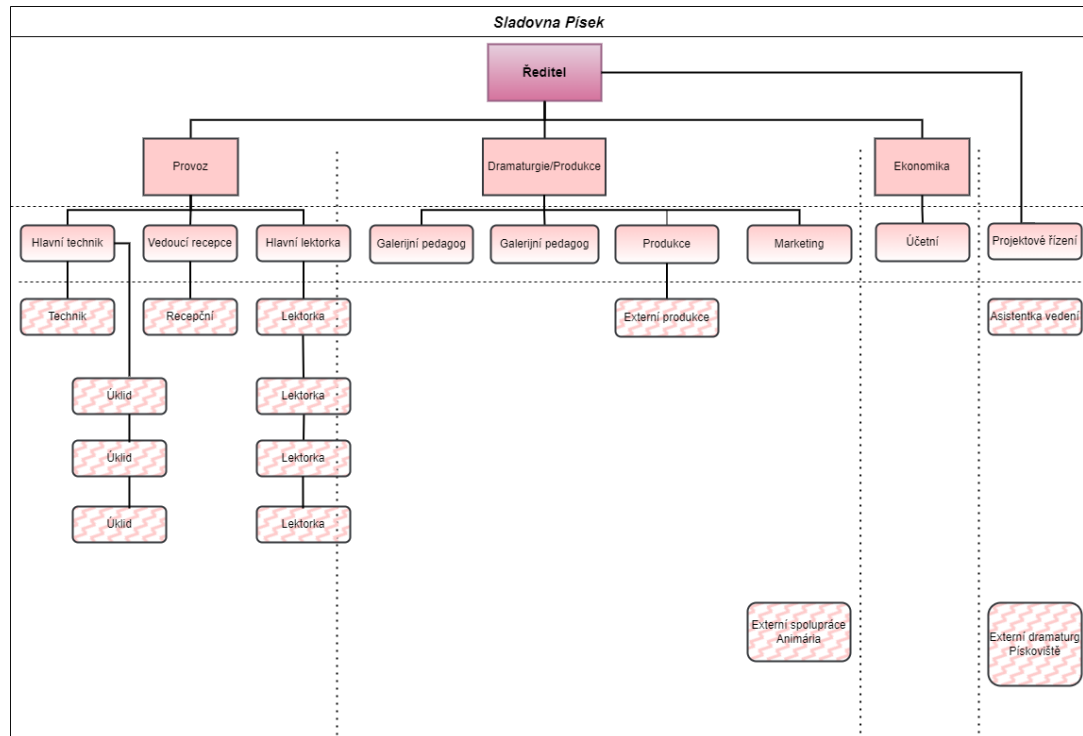
### **Organizační struktura**

V čele organizace stojí ředitel, který je zároveň i dramaturgem. Ředitelem je pan Ing. Adam Langer. Má pod sebou 3 vedoucí pracovníky, kteří se nacházejí ve středním managementu, a to manažera provozu, manažera dramaturgie/produkce a manažera ekonomiky. Tito 3 hlavní manažeři pod sebou mají další zaměstnance viz obrázek č. 4.

V organizaci pracuje 17 pracovníků na HPP 40 (hlavní pracovní poměr), 4 pracovníci na HPP 30, 2 pracovníci na HPP 20 a 3 pracovníci na jiný druh smlouvy. Na jiný druh smlouvy pracuje jeden pracovník úklidu, pracovník externí produkce a pracovník na externí spolupráci Animária.

Pracují zde i lidé na různé dohody, na které je uvolněno z rozpočtu cca 300–400 tisíc korun za rok. Potřeba navýšení zaměstnanců pracujících na pozicích lektorských a recepčních v sezóně se odvíjí od vyšší návštěvnosti a 7denní otevírací doby, kterou nejsou schopni pokrýt ze stálých zaměstnanců.

Obrázek 4 : Organizační struktura Sladovna Písek



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Divadlo Oskara Nedbala Tábor

Divadlo Oskara Nedbala Tábor je příspěvková organizace zřizovaná krajem, která každý rok získává příspěvek na provoz. Tento příspěvek stanovuje zřizovatel na základě historie, ale také zohledňuje například inflaci. Letos je příspěvek kolem 18,4 milionu Kč, který pokryje náklady na zaměstnance, náklady na provoz budovy a částečně pokryje programovou nabídku. Rozpočet se tvoří vždy od léta předcházejícího roku a netvoří se jenom příspěvek na rok další, ale i tzv. střednědobé výhledy, z kterých se odrážejí při výpočtu příspěvku ročního.

Divadlo poté přijde s návrhem rozpočtu a následně dojde k jednání na kraji a ke schvalování radou kraje. Žádají i o investiční příspěvky, které pokrývají různé rekonstrukce, opravy a úpravy, které se týkají provozu budov. Na konci roku nesmí mít organizace plusový ani minusový hospodářský výsledek.

Divadlo Oskara Nedbala Tábor žádá město Tábor, konkrétně odbor kultury a cestovního ruchu, o další drobné dotace na jednotlivé akce, kterými jsou Divadelní léto v zahradě nebo Noc divadel. Divadelní léto v zahradě se koná pravidelněji posledních 5–7 let, díky úpravě divadelní zahrady.

Divadlo Oskara Nedbala Tábor je pojmenováno podle táborského rodáka Oskara Nedbala, který byl známým skladatelem a houslistou. Divadlo je komplexem památkově chráněné neorenesanční divadelní budovy z roku 1887 a přestavby sousedního domu z roku 1965. Bohatě zdobená neorenesanční budova divadla byla otevřena 4. 12. 1887. V roce 1887 se svítilo petrolejovými lampami, ale v roce 1904 se František Křížík zasadil o elektrifikaci divadla. Unikátem táborského divadla je to, že oba divadelní sály mají jedno společné jeviště (Upraveno dle [www.divadlotabor.cz/o-divadle/o-nas](http://www.divadlotabor.cz/o-divadle/o-nas)).

Budova divadla je vyhledávána domácími a zahraničními filmovými produkcemi. Natáčel se tu například *Iluzionista* (2006), *Donšajni* (2013) a televizní pořad *Možná přijde i kouzelník* (Upraveno dle [www.divadlotabor.cz/o-divadle/maly-sal](http://www.divadlotabor.cz/o-divadle/maly-sal)).

V 60. letech 20. století prošlo divadlo přestavbou a připojily se k němu sousední empírové domy. Rozšířilo se divácké zázemí o foyer, kavárnu, klub, divadelní park a výstavní prostory. Největším změnou byl vznik nového sálu (nynější velký sál) a v roce 1965 byla nová budova slavnostně otevřena. Nové divadlo, které do té doby



fungovalo jako Městské divadlo se přejmenovalo na Divadlo Ivana Olbrachta. Začínali zde například herci František Němec nebo Jiří Hrzán. Od roku 1990 divadlo nese jméno Oskara Nedbala (Upraveno dle [www.divadlotabor.cz/o-divadle/velky-sal](http://www.divadlotabor.cz/o-divadle/velky-sal)).

Táborské divadlo je divadlo bez stálého profesionálního souboru. Z toho vyplývá, že poskytuje prostor pro hostování umělců. Nabízí výběr představení převážně z českých a moravských scén, příležitostně i ze zahraničních. Ročně uvede kolem 200 divadelních, hudebních a tanečních představení pro více než 60 000 diváků (Upraveno dle [www.divadlotabor.cz/o-divadle/o-nas](http://www.divadlotabor.cz/o-divadle/o-nas)).

Divadlo disponuje 5 hracími plochami. Velký sál s kapacitou 648 míst, malý historický sál s kapacitou 311 míst a prostor na jevišti, který je možno připravit pro 70 návštěvníků. V prvním patře budovy se nachází DON klub, kde se mohou pořádat přednášky či besedy pro až 50 návštěvníků. V letních měsících lze využít divadelní zahradu se dvěma pódii s kapacitou maximálně 200 sedících diváků.

Nabízejí sedm předplatitelských skupin, kupónové a nově i studentské předplatné. Probíhá jarní a podzimní sezóna. Mezi předplatitelské skupiny patří:

- A - 5 divadelních představeních ve velkém sále, tituly prémiové;
- B – 5 klasických titulů, pro konzervativnější publikum;
- C – 4 tituly, převážně v malém sálu;
- D – 4 tituly, převážně v malém sálu;
- E – „Přijďte s dětmi do divadla“, představení zaměřená na rodiny s dětmi;
- F – výběr ze současného divadla (začínající autoři a herci, ...), oba sály + jeviště;
- H – „Kruh přátel hudby“, 5 koncertů vážné hudby;
- K – kupónové předplatné;
- S – studentské předplatné.

V rámci další nabídky se nacházejí i vzdělávací programy, jako jsou cestopisné přednášky s názvem Barevné čtvrtky, cyklus scénického čtení LiStOVáNi.cz a cyklus vědeckých přednášek Science Café.

Divadlo Oskara Nedbala Tábor provozuje i výstavní činnost. K dispozici má mnoho výstavních prostor jako jsou: DON galerie, Evárium, foyer malého sálu, Meziprostor,

foyer velkého sálu určený k prezentaci prostorových objektů a pocta Oskaru Nedbalovi. Výstavní dramaturgie klade důraz na pestrost vystavovaných technik.

Jakožto veřejná služba se snaží docílit toho, aby měli co nejpřívětivější ceny vstupenek a aby každý divák z každé sociální vrstvy měl možnost divadlo čas od času navštívit. Někaké pořady si mohou dovolit dát zdarma naopak u těch komerčních si mohou dovolit dát vyšší vstupné. Jako vedlejší činnost mají pronájem sálů (cca dvakrát do měsíce). Peníze získané z nájmu opět vloží do programové nabídky nebo do zlepšování služeb pro diváky.

Ředitelka společně s kolegy vypracovávají strategický plán na každých 5 let. V první strategii si vymezili nějaké praktické věci, jako jsou například rekonstrukce, zlepšení kvality propagačních materiálů a programové novinky. V druhé strategii byla cílem například rekonstrukce jevištních technologií, která vypadala kvůli financování nereálně, ale v brzké budoucnosti bude probíhat.

### **Divadelní program a tvorba**

Divadlo disponuje dvěma hlavními dramaturgy a jedním z nich je ředitelka divadla. Ti dávají dohromady velké předplatné. Poté je součástí týmu hudební dramaturg, dramaturg školních pořadů a dramaturg výstav. Přivezení těch nejlepších představení, která se předcházející sezónu odehrála si žádá shlédnutí co nejvíce generálek a premiér. Při výběru představení zohledňují znalost místního diváka, soubory, režiséry a herecké osobnosti, které již táborské divadlo navštívili.

Vyjednávání o získání daného představení probíhá následovně. Navštíví se generálka/premiéra představení, osloví se dané divadlo a vykomunikuje se, zda chce daný soubor přijet. Následuje řešení technických požadavků, hledání termínu a pokud se ve všech bodech shodnou, uzavírá se smlouva. Program se plánuje zhruba na rok dopředu. Výstavní sezóna je naopak naplánovaná již na 2 roky dopředu.

Od loňského roku začali vydávat podcast s názvem DONcast. Jedná se o diskuze s několika významnými osobnostmi, které zvou na hostování. Hosté jsou z různých oborů (kultura, politika) a témata se generují z aktuálního programu. Tyto debaty budují velký věhlas v rámci odborné veřejnosti, protože do Tábora jezdí velká jména politicko–společensko–kulturního života.

Vydávají i druhý podcast s názvem TAHÁK, který je určen především středoškolským studentům. Hovoří se v něm o nějakém konkrétním autorovi, který se vztahuje k maturitnímu tématu. Podcast proběhl například o Jaroslavu Haškovi nebo Václavu Havlovi.

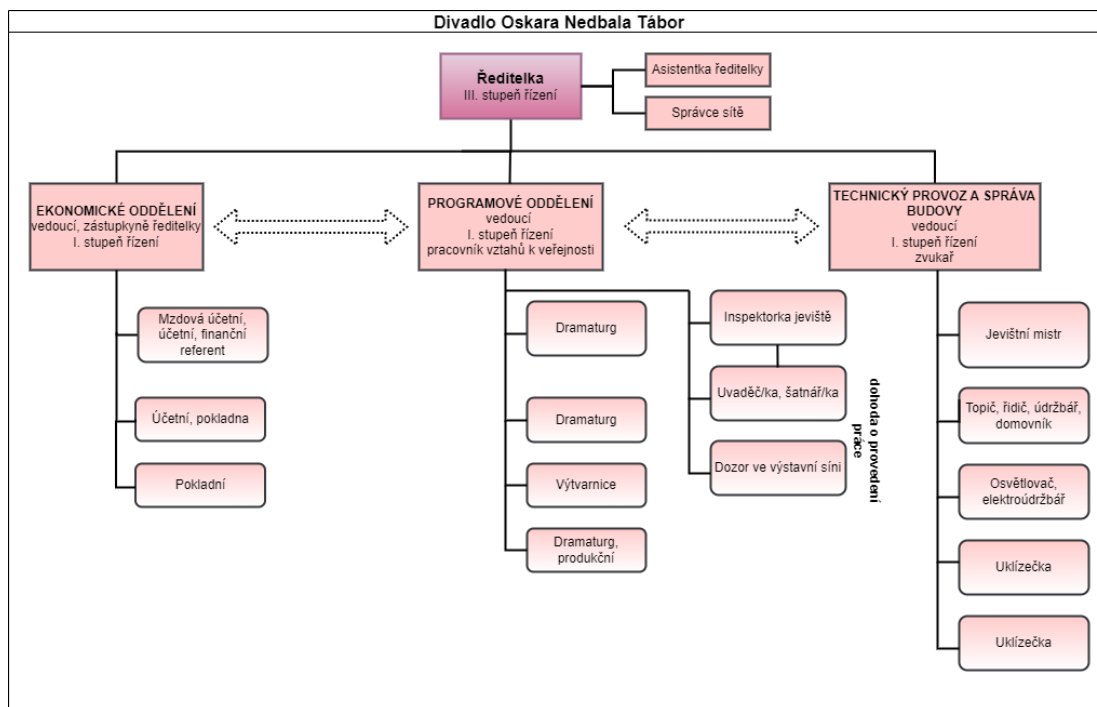
Divadlo Oskara Nedbala Tábor nabízí školám i edukační programy, o které je velký zájem. Jedná se o programy s názvy Jak vzniklo divadlo, Herbář a Atlas ptáků.

### **Organizační struktura**

Chod organizace zajišťuje ředitelka divadla Mgr. Linda Rybáková, která je na své pozici od roku 2016. Spolupracuje se třemi vedoucími jednotlivých oddělení. Prvním oddělením je programové oddělení, které zodpovídá za programovou náplň a její prezentaci. Druhým oddělením je ekonomické oddělení, které se stará o hospodaření, prodej a nakládání s finančními prostředky. Třetím oddělením je oddělení technického provozu a správy budovy, které zodpovídá za realizaci představení a za péči o svěřené budovy viz obrázek č. 5.

Zaměstnávají i osoby na dohody o pracovní činnosti a na dohody o provedení práce. Na dohodu o pracovní činnosti je zaměstnávána inspektorka hlediště. Šatnářky/šatnáři, uvaděčky/uvaděči a dozor ve výstavní síni jsou zaměstnáváni na dohody o provedení práce. Zaměstnanců na dohodu o provedení práce je 18 a zaměstnanců na dohodu o provedení činnosti je 8.

Obrázek 5 : Organizační struktura Divadlo Oskara Nedbala Tábor



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Centrum kultury města Písek

Centrum kultury města Písek je příspěvkovou organizací města Písku. Hlavním záměrem činnosti je poskytování služeb v oblasti kultury a uspokojování kulturních a společenských potřeb a zájmů široké veřejnosti, vytváření optimálních podmínek k rozvoji kultury, kulturních a kulturně společenských aktivit občanů a jejich sdružení a propagace kultury (výroční zpráva 2022).

Centrum kultury města Písek má jako doplňkovou činnost pronájemy prostor a provozování výlepkových ploch.

Do roku 2015 se společnost nazývala Centrum kultury Písek a byla to obecně prospěšná společnost. Od 1.1.2016 se stala organizací příspěvkovou a změnila název na Centrum kultury města Písek.

Jako příspěvková organizace mají od města Písek rozpočet na fungování. Součástí je příspěvek na provoz, kam spadají finance na mzdy a příspěvek na energie. Další částí jsou účelové příspěvky, které se vztahují na vybrané akce, které po nich město chce, aby zorganizovali. Jsou to například příspěvky na Ples města, na Festival filmový Písek, na Kulturní léto a na provoz Senior Pointu.

Někteří zaměstnanci dělají i více prací. Příkladem je pokladní, kterou baví tanec a dostane nápad na pořádání tanečních. Od té chvíle se stará jak o pokladnu, tak o pořádání dané akce.

Kvůli početnosti objektů vytvořil ředitel z každého autonomní objekt a každý má svého vedoucího.

Tato organizace využívá k uskutečňování své činnosti několik objektů. Mezi tyto objekty můžeme zařadit:

- Kulturní dům;
- Divadlo Fráni Šrámka (Senior Point a Divadelka);
- Letní kino;
- Koncertní síň Trojice;
- Portyč (kino a galerie) (Upraveno dle [www.centrumkultury.cz](http://www.centrumkultury.cz)).

Centrum kultury města Písek pořádá i venkovní akce a k tomuto účelu využívá venkovní prostory, jako jsou prostor Výstaviště a Palackého sadů.

Pod organizaci patří různé objekty. Na provoz a fungování by se dalo za „nejlepší“ považovat kino, jelikož je tam dělení tržby jasně dané. O vydělanou částku se dělí na půl producent a organizace. Samozřejmě jsou tam další náklady.

Centrum kultury města Písek nemá žádného hlavního dramaturga. O velké hudební akce se stará ředitel, divadelní program má na starost kolegyně z divadla a program kina dramaturg v kině. Kino má na starost dramaturg nezávisle na řediteli. Pokud přijde nějaký návrh na pořádání představení, tak se na poradě domluví/diskutuje, zda by o to měli zájem.

Za dobu své existence mají akce, které se pořádají pravidelněji. Můžeme mezi ně zařadit například Mezinárodní kurzy profesora Otakara Ševčíka pro mladé houslisty, Mezinárodní setkání harmonikářů, Filmový Písek konající se v říjnu nebo Festival ROCKstage v letním kině. Také spolupracují na festivalu Šrámkův Písek.

### **Koncertní síň Trojice**

Najdeme ji v bývalém odsvěceném kostele na městském hřbitově. V síni najdeme klavír a varhany. Nejčastěji se zde pořádají koncerty vážné a jazzové hudby, slavnostní obřady.

### **Senior Point**

Senior Point pomáhá seniorům řešit problémy v různých oblastech každodenního života. Spolupracuje například se zdravotnickými, sociálními a právními organizacemi. Nabízí pomoc v oblasti finanční gramotnosti, pomáhá při zvládnání základních dovedností práce s počítačem a zprostředkovává kontakty mezi seniory a řemeslníky.

### **Kino a galerie Portyč**

Kino disponuje dvěma sály - sál č. 1 s kapacitou 344 míst a sál č. 2 s kapacitou 41 míst. Od roku 2016 provozuje Kino Portyč právě tato organizace. Galerie má celkovou plochu 260 m<sup>2</sup> a má dvě poloviny. Jedna polovina je využívána pro pořádání výstav a druhá polovina je prodejní.

## **Divadlo Fráni Šrámka**

Jedním z objektů je Divadlo Fráni Šrámka, kde nabízejí tři druhy předplatného. Předplatné A je určeno náročnějšímu divákovi, předplatné B nabízí komedie a lehčí žánry a předplatné C je kombinace dvou předchozích. Také zde hrají divadla na tzv. volný prodej, kdy tuto akci organizuje Centrum kultury města Písek, anebo si prostor najme agentura, zaplatí jim nájem a organizuje si to tam sama. Mimo divadelních her se zde pořádají i hudební koncerty.

Na místě bývalé vojenské střelnice stojí dnešní divadlo. Divadelní sál byl vytvořen v roce 1868 a po celkové rekonstrukci divadla může představení navštívit až 397 diváků. Odehrávají se zde činoherní představení, operety, koncerty, opery a klubové pořady (Upraveno dle [www.centrumkultury.cz/page/6077/article/2903/divadlo-frani-sramka](http://www.centrumkultury.cz/page/6077/article/2903/divadlo-frani-sramka)).

V rámci činnosti divadla je také spolupořadatelství nadregionálních akcí (Jihočeský hudební festival/Šrámkův Písek).

Součástí divadla je Divadelka (prostor pro komornější typy akcí) a Senior point (cílem je aktivizace a zlepšení kvality života seniorů).

## **Kulturní dům**

Dům byl postaven na konci 50. let a v roce 2004 prošel rekonstrukcí a dostavbou. Kulturní dům nabízí různé prostory jako jsou: Velký sál, Hudební sál, Loutkový sál, V.I.P: salonek, rockový klub Uhelna, diskotékový kluk Kotelna a další klubovny a konferenční místnosti (Upraveno dle [www.centrumkultury.cz/page/6076/article/2902/kulturni-dum](http://www.centrumkultury.cz/page/6076/article/2902/kulturni-dum)).

Program jsou určeny pro všechny věkové kategorie návštěvníků. Pořádají se zde různé plesy, koncerty, konference a divadelní představení (Upraveno dle [www.centrumkultury.cz/page/6076/article/2902/kulturni-dum](http://www.centrumkultury.cz/page/6076/article/2902/kulturni-dum)).

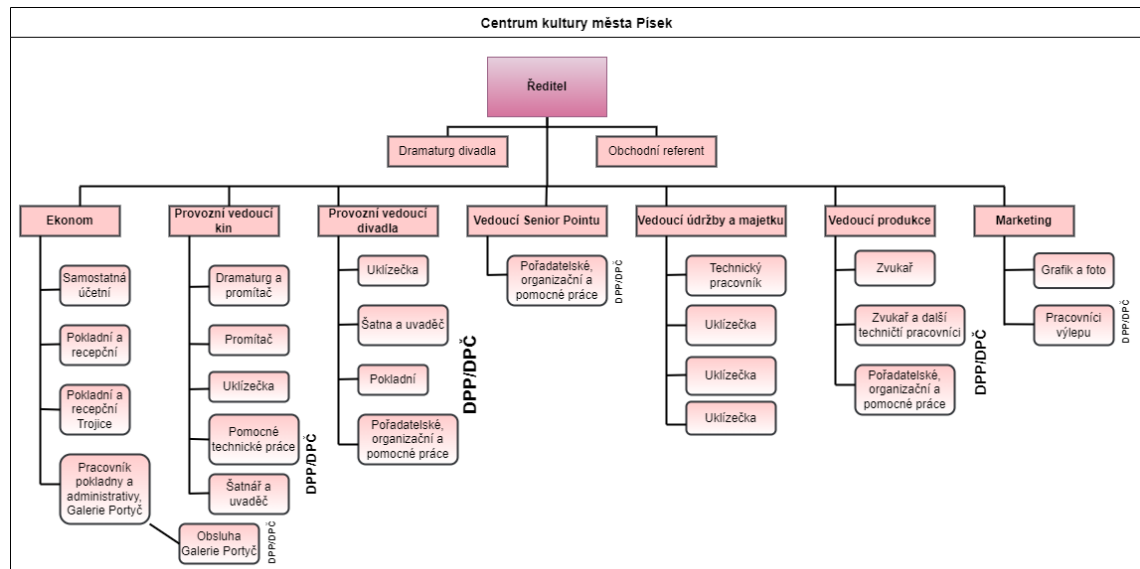
## **Organizační struktura**

Centrum kultury města Písek má 25 zaměstnanců (viz obrázek č. 6). Pracujících má 21, protože 4 ženy jsou na mateřské dovolené. V organizaci pracují i lidé na různé druhy pracovních dohod. Tito lidé se objevují na pozicích jako je uklízečka, pořadatelská

služba, uvaděčky a techničtí pracovníci. Lidé na dohodu jsou také často přijímáni na základě četností akcí a potřeby dalších pracovníků.

Ředitelem Centra kultury města Písek je Mgr. Josef Kašpar, který je na své pozici již od roku 2015. Organizační struktura je v této organizaci obsáhlá kvůli četnosti objektů, které ke své činnosti využívají.

Obrázek 6: Organizační struktura Centra kultury města Písek



Zdroj: vlastní zpracování



## 5 Zhodnocení současného stavu

### 5.1 Sladovna Písek

#### Interní komunikace

Hodně změn společnost zavedla na konci roku 2023 a uvádí je do provozu od začátku roku 2024. V posledních 2 letech čelili neobsazeným řídicím pozicím. Tím, že Sladovna Písek funguje obvykle 7 dní v týdnu, i když třeba není otevřeno návštěvníkům, tak to přináší určitá specifika. Jedním ze specifíků je to, že není úplně možné se potkávat se všemi zaměstnanci na denní bázi, a to kvůli rozmanitosti jejich práce. Například v lektorských pozicích pracují i zaměstnanci pouze na poloviční úvazek nebo se hodně činností realizuje mimo pracoviště. Kreativní zaměstnanci často využívají home office.

Ředitel má pravidelné hodinové týdenní schůzky jeden na jednoho se všemi ve středním managementu (provoz, dramaturgie/produkce, ekonomika) a každodenní rychlý ranní update též se všemi ve středním managementu. Dále se konají jednotýdenní porady vedoucích pracovníků, kam spadá ředitel, střední management a všichni zaměstnanci, kteří pod sebou mají podřízené. Jednou týdně je společná porada vedení (ředitel, provoz, dramaturgie/produkce, ekonomika). Jednou za měsíc je porada všech zaměstnanců. Před touto poradou má ředitel se středním managementem přípravnou schůzku (nutná témata) a posílá se agenda, ke které mohou zaměstnanci navrhnout téma, které by chtěli prodiskutovat. Porady jsou ve většině případech osobně, ale je možné se připojit na dálku online. Četnost porad mě překvapila, ale ředitel je s četností porad spokojen. Mimoto i střední management pořádá své vlastní samostatné porady. Z porad vznikají zápisy.

V organizaci je využíván Google Workspace, kde najdeme sdílené dokumenty, sdílený kalendář, e-mail nebo chat. Organizace využívá platformu Monday na projektové řízení. Do každého projektu jsou zařazeni pouze zaměstnanci, kteří se spoluúčastní na tvorbě. Najdeme v nich přiřazené úkoly danému zaměstnanci. Tato forma plánování přispívá k větší přehlednosti a provázanosti a mimo jiné také lze snadno zkontrolovat to, kdo má momentálně jaké povinnosti.

Ředitel přemýšlí o zavedení fyzické nástěnky. Důvodem je to, že ne na všechny zaměstnance má online svět stejný efekt jako ten reálný. Vlivem velké budovy je problémem najít místo, kudy by každý zaměstnanec alespoň jednou týdně prošel.

Každé Vánoce uskutečňuje „hodinovou kávu“ s každým zaměstnancem. Ten má možnost přijít a říci cokoli a nebude s tím nakládáno ředitelským přístupem, ale spíše tím lidským/přátelským. Snaží se komunikovat na přímo a otevřeně.

Informace o fungování organizace se zpracovávají do čtvrtletních zpráv, které jsou veřejně dostupné a zároveň jsou prezentovány na měsíční poradě v rámci čtvrtletí.

Silné vzdělání a rozvoj probíhá u lektorských pozic, galerijních pedagogů, produkce, marketingu a středního managementu. Spolupracují s Akademií divadelního ústavu, v rámci něhož probíhá celoroční blok pro dva zaměstnance z organizace, kteří pracují na strategickém plánu, který z toho vzejde. Třikrát až čtyřikrát do roka přijíždí zajímaví lidé, kteří rozvíjí lektorské dovednosti.

Dále probíhá rozvoj manažerských dovedností, vzdělávání v nastavení komunikačních vzorců a řídicích praktik a u produkce probíhá rozvoj praktických dovedností. Vzdělávání probíhá na dobrovolné bázi.

### **Externí komunikace**

V rámci externí komunikace usilují o propracovaný marketing. Komunikují v zásadě ke třem/čtyřem skupinám. Tou zásadní skupinou jsou návštěvníci, a ty se dělí na rodiny s dětmi a školy. Každá samostatná skupina nese svá specifika. Druhou skupinou je odborná veřejnost, ať to jsou například umělci, učitelé, jiné kulturní a vzdělávací instituce. Tato komunikace probíhá v různých komunikačních kanálech, jako jsou například konference, vyslané informace nebo sociální sítě. Třetí skupinou je komunikace se zřizovatelem a poslední je komunikace s profesionálními institucemi a asociacemi v zahraničí.

Česká tisková kancelář je několikrát za rok dává do databáze pro novináře se zprávou, jak se daří či nedaří instituci.

Externí komunikace **se školami** probíhá různými způsoby, a to převážně v jižních Čechách a Praze. Snaží se poskytovat další materiály školám, které již Sladovnu Písek navštívily. Do škol rozesílají aktuální nabídky na školní sezónu, zpravidla na jaře a na podzim. K tomu používají regionální databázi kontaktů do škol. Hlavním způsobem oslovení je posílání emailů vybraným učitelům. Z předešlých zkušeností zjistili dvě

skutečnosti. Je lepší se obracet na učitele daných škol než na ředitele a efektivnější je poslat e-mail než volat. Inzerují například i do učitelských novin.

**Na rodiny s dětmi** cílí různými způsoby. Patří mezi ně:

- proklikové kampaně na sociálních sítích,
- informování o dění ve Sladovně Písek,
- občasné vylepování billboardů,
- placená inzerce,
- výlepy plakátů,
- spolupráce s institucemi, kde si letáky pravidelně vyměňují,
- rozvážení letáků do ubytovacích zařízeních v okruhu 40 km před jarními prázdninami,
- vysílání tiskových zpráv,
- profesionálně nafocené výstavy,
- celorepubliková média – Host Lucie Výborné na Radiožurnálu, pořad Sama doma, rozhlas Vltava.

Sladovna Písek pomáhala s pořádáním akce papučový den s Hospicem Athelas, kdy se část programu realizovala v prostorách Sladovny. Významná část výtěžku poté putovala do Hospicu Athelas. K dalším spolupracím jim slouží třídní Festival Pískoviště, který je zdarma. Jedná se o městskou slavnost pro děti a dospělé, jehož organizací pověřilo město Písek právě Sladovnu. Celému festivalu předchází 7 až 10 dní spoluprací. V hlavním konceptu se staví na tom, že si přizvou inspirativní umělce a pedagogy z České republiky, tak i ze zahraničí. Cílem zmíněných dní je napojení hostů na místní obyvatele tak, aby mohli spolupracovat a navzájem se od sebe něco naučit. Účastní se toho například skauti, Hospic Athelas, knihovna, klub parkuristů či robotici.

Dalším nástrojem jsou pro Sladovnu Písek webové stránky. Na webových stránkách si mohou návštěvníci koupit vstupenky na dané výstavy, protože je počet návštěvníků na výstavy omezen, ale také dárkové poukazy pro své nejbližší. Návštěvníci na webových stránkách najdou veškeré základní informace o organizaci a výstavách, kontakty na zaměstnance, ale také informace pro školy. Rovněž se zde nachází informace o možnostech uspořádání dětských oslav v rámci prostorů Sladovny.

V rámci **sociálních sítí** nejvíce používají Facebook (9,9 tisíc sledujících), který využívá převážná většina jejich cílové skupiny, a to jsou rodiče a prarodiče. S Facebookem pracují intenzivně 7-8 let. Spravují i instagramový profil (1,9 tisíce sledujících), který ale není tak účinný jako facebookový. Čas od času nainvestují finance do příspěvků, a to jak na Facebooku, tak na Instagramu. Větší dopady přicházejí právě z Facebooku. Na marketingové pozici mají větší fluktuaci zaměstnanců a každý marketingový pracovník se zaměřoval na jiné prostředky, kterými cílili na potenciální návštěvníky. Mají i YouTube kanál, který je spíše podpůrný prostředek.

## 5.2 Divadlo Oskara Nedbala Tábor

### Interní komunikace

Jelikož je Divadlo Oskara Nedbala Tábor zřizované Jihočeským krajem, tak probíhají pravidelné měsíční porady. Ředitelka divadla se účastní dvakrát do roka dvoudenního školení ředitelů společně s vedením odboru kultury, který je jejich nadřízený krajský orgán. K tomu všemu probíhá několikrát týdně e-mailová komunikace se zástupkyní krajského úřadu ohledně zadávání úkolů o provozu a obecném informování.

Ředitelka si zakládá spíše na ústní/osobní komunikaci v rámci pracoviště. Ať už v rámci řešení běžné agendy, tak v řešení jakýchkoliv problémů. E-mailová komunikace nebyla v organizaci příliš obvyklá, ale s nástupem mladší generace ji právě ta začíná využívat častěji, než osobní řešení činností/problémů. V organizaci se využívají sdílené Google dokumenty a sdílený kalendář, do kterých má přístup každý zaměstnanec.

Ředitelka komunikuje převážně prostřednictvím vedoucích v rámci jednotlivých oddělení. Každé pondělí probíhá porada vedoucích třech oddělení s ředitelkou. Tito vedoucí by měli předávat informace z porad svým podřízeným. Na některých odděleních se ví, že vedoucí nepředávají informace z porad svým podřízeným v takové míře, ve které by ředitelka chtěla, aby to bylo předáváno.

Z porad je vždy zápis, který přijde v elektronické podobě vedoucím, technikům a všem, kteří si požádali o jeho zaslání. Pondělní porady se účastní ředitelka, 3 vedoucí a asistentka ředitelky jako zapisovatelka.

Každotýdenní porady vycházejí vždy z předcházejícího zápisu. Probírá se program na daný týden, týdenní plán, co se bude dít, a kdo má jaké povinnosti. Zároveň je na nich možné řešit problémy/činnosti z jednotlivých oddělení. Velká porada, na které se sejdou všichni zaměstnanci probíhá dvakrát do roka, vždy na konci sezóny.

Při konání větší produkčně náročnější akce (Noc divadel, zakončení sezóny), se určí vedoucí dané akce. V poslední době se tyto akce řeší hodně tabulkově a pomocí e-mailu se rozesílají pokyny. Veškeré činnosti se poté rekapitulují na produkčních poradách bezprostředně před danou akcí.

Nejdůležitější nástěnkou je tzv. ferman. Nacházejí se tam veškeré informace o veškerém provozu. Už i nestandardní porady, obhlídky i společná setkání se objevují na fermanu.

Pokud se nějaká informace nenachází na zmiňované nástěnce, tak jako by tato informace neexistovala. Na každém začátku měsíce se ferman kopíruje a jeho papírová podoba se roznáší do každého oddělení. Tuto reálnou nástěnku nedokáže nahradit žádný sdílený dokument. Na méně důležité informace (společné výlety, společná setkání) se stále převážně využívají nástěnky u kanceláří v prvním patře.

Od nástupu paní ředitelky se zlepšilo zapisování činností a informací do tzv. fermanu a zavedení tabulek ohledně smluv.

Během roku má každý zaměstnanec přístup k libovolnému počtu školení. Druh a zaměření školení se nechává na volbě zaměstnance. Sama ředitelka divadla se dvakrát do roka účastní manažerského školení v rámci kraje. Také se snaží navštěvovat Divadelní ústav, který pořádá tzv. Akademie v jehož rámci se jezdí na různá jednotlivá školení. Každým rokem usiluje o dvě vzdělání (měkké dovednosti, osobně rozvojové aktivity) přímo do budovy a též zaměstnancům zařídila (dobrovolně) vzdělávání v anglickém jazyce, které se koná každý týden.

### **Externí komunikace**

Většina stálějších diváků pochází ze starší generace, kteří sociální sítě příliš nevyužívají. Na druhou stranu, díky využívání platformy Instagram se podařilo za poslední dobu omladit publikum. Velká většina diváků pochází z Tábora a okolí, ale je těžké určit, z jakého zdroje se o nich budoucí diváci dozvěděli. Hlavními a převažujícími diváky je dlouhodobě budovaná komunita lidí, kteří pravidelně navštěvují divadlo a dostávají programy poštou i elektronicky.

Co se týká externí komunikace, tak se rádi objevují v médiích, rádi podávají rozhovory a účastní se živých vstupů. Na druhou stranu je zastáván takový názor, že by se za publicitu v médiích nemělo platit, pokud je divadlo veřejnou službou.

Každý měsíc se vydávají tištěné materiály a snaží se oslovovat budoucí diváky cíleně. Kvůli zvyšujícímu se věku nynějších diváků se usiluje o vybudování nové a mladší divácké základny prostřednictvím besed, školních představení, komentovaných prohlídek výstav a workshopů týkajících se kreativního vzdělávání. Nabízejí bonusové předplatné, tzv. studentské předplatné. Student si zaplatí jednorázovou částku 500 Kč a může jít na jakákoliv představení během roku.

Divadelní sezóna se dělí na jarní a podzimní, a právě dvakrát se do škol rozesílá tištěný i elektronický katalog se školními představeními paním učitelkám. Tyto tištěné katalogy rozesílají převážně v jižních Čechách a také do Benešova u Prahy. K tomu jim slouží adresář s 200 položkami, kde se nacházejí kontakty na učitele do škol. Tento adresář se kvůli fluktuaci učitelů aktualizuje.

Také mají adresář 1200 adres, kam rozesílají tištěné programy a poté samostatný e-mailový adresář, kam se programy rozesílají elektronicky. Tištěné programy najdeme i na různých místech po městě Tábor, jako je například knihovna, banky či infocentrum. Samozřejmě největší počet jich je fyzicky v táborském divadle, kde se také nejvíce rozebírají.

Po městě Tábor se také vylepují plakáty, ale rozhodně to není nejdůležitější část jejich propagace. Extra rozesílají newslettery lidem, kteří se k nim přihlásí. Jsou vhodné spíše pro mladší publikum, které v dostatečné míře využívá internet.

Táborské divadlo spolupracuje s většinou táborských spolků, protože v Táboře není moc jiných adekvátních míst, kde by se mohli odprezentovat. Mezi spolky/skupiny patří například Táborský symfonický orchestr Bolech, Táborští ochotníci, různé sbory či základní umělecké školy, kterým organizují koncerty.

Divadlo jako zřizovaná organizace nesmí pořádat charitativní akce, ale mohou se na nich podílet tak, že zprostředkují prostor na jednotlivé akce. Pořádají se u nich charitativní akce jako je například Koncert pro Světlušku, akce pro Lions Club Tábor, akce pro Kaňku či Rolničku. Zhruba jednou měsíčně spolupracují s nějakým spolkem či charitou.

Také Divadlo Oskara Nedbala Tábor využívá své webové stránky. Najdeme zde základní informace o divadle, kontakty, informace pro školy, informace o podcastech a předplatném. Nejdůležitější funkcí webových stránek pro zákazníky je koupě či rezervace vstupenek na vybraná představení.

Sociální sítě jsou dobrá prezentace divadla, které budují jeho značku. Na sociální síti Facebook mají 3,2 tisíc sledujících a na platformě Instagram mají 1 185 sledujících. Na obě zmiňované sítě přidávají pravidelné příspěvky týkající se představení, důležitých informací jako jsou předplatná nebo předprodej vstupenek na daný měsíc. Youtube kanál divadlo také vlastní, ale převážně ho nevyužívá.

Nejosvědčenejší komunikace s předplatiteli probíhá napřímo v rámci náhodných rozhovorů ředitelky divadla, která se snaží chodit na co nejvíce představení. Tyto rozhovory probíhají o přestávkách.

Předplatitelé po odehrané sezóně opět dostanou program na nadcházející sezónu a pokud se neozvou, zda by měli o předplatné zájem i v další sezóně, tak se jim divadlo samo ozve s touto nabídkou.

Propagační kampaň na studentské předplatné byla poprvé spuštěna v únoru 2024. Po spuštění vždy nějakou dobu trvá, než se nová kampaň dostane do povědomí mladých studujících diváků.



## 5.3 Centrum kultury města Písek

### Interní komunikace

Ředitel se pravidelně každý týden účastní porad s vedením města. Místostarostka města Písek má na starost Centrum kultury města Písek, takže komunikuje převážně s ní. Každý rok chodí na hodnocení celoroční činnosti s vedením města.

Komunikace se zřizovatelem je nyní problematická. Člověk zodpovědný za kulturní sféru je k nim hodně kritický a podepisuje se to na chodu celé organizace. Je to pro ředitele i pro zaměstnance demotivující. Hodně věcí je prý špatně, ale nemají zpětnou vazbu na to, proč se jim ty dané akce nelíbily.

Pořádají se pravidelné pondělní porady vedení. Porady mají danou strukturu. Prvním bodem je hodnocení proběhlých akcí, druhým bodem je zmínka o následujících akcích v dalším týdnu, třetím bodem jsou úkoly a jejich splnění/nesplnění, důvod nesplnění a potřeba vytvoření dalších úkolů. Posledním bodem porady je tzv. kolečko, kdy má každý zaměstnanec možnost říci cokoli, co by rád vyřešil nebo by rád zmínil.

Hodinu před pondělní poradou je schůzka produkčních (bez ředitele), které se účastní technici a zaměstnanci, kteří akci zajišťují. Na této poradě se řeší, co se bude v daném týdnu dít (přestavba zázemí, ozvučení a osvětlení).

S programátorem vytvořili systém/komunikační nástroj, kterému říkají produkční kalendář, který má mnoho funkcionalit. Je to online platforma, kde se nejen plánují činnosti, ale zadávají se tam úkoly pro jednotlivé zaměstnance. Najde se tam jak plánovací kalendář, tak i to, kdy má kdo dovolenou. Najdeme tam následující akce, kdo je jejich objednatel, kdy má jaký zaměstnanec na tu danou akci dorazit a kde byla akce propagována.

Dále se tam dají zakládat smlouvy nebo se tam vidí závady v kulturním domě vzniklé na maturitní akci. Pokud při pondělní poradě či během týdne vzniknou nějaké úkoly, tak danému zaměstnanci se to objeví na úvodní straně produkčního kalendáře. Stejně tak různá upozornění například na mimořádné porady. Zajímavostí této platformy je, že se do ní propíše zpětná vazba od organizátorů akce. Po skončení akce zaměstnanci Centra kultury města Písek zašlou druhé straně dotazník ohledně spokojenosti a výsledky se propíší do zmiňované platformy.

Součástí platformy je i dramaturgický plán, který byl zpřístupněn všem organizacím v Písku, aby si organizace mezi sebou nekonkurovaly. Jsou tam všechny akce, které se v Písku pořádají. Toto urychlilo komunikaci a zmizelo zdlouhavé volání a řešení duplicitních akcí.

Pravidelně dvakrát/třikrát do roka se scházejí ředitel, ostatní instituce a každý, kdo ve městě něco pořádá, na tzv. neformálním setkání organizátorů. Čtyřikrát do roka pořádají velkou poradou, které se účastní všichni zaměstnanci. První a poslední velká porada je hodnotící.

K interní komunikaci jsou využívány i e-maily a ústní komunikace. Ředitel si myslí, že je možné, že bude v rámci komunikace jinak vnímaný z pohledu zaměstnanců kulturního domu, kde se nachází skoro každý den (má tam kancelář) a jinak bude vnímán z pohledu zaměstnanců kina či divadla. Divadlo a kino navštěvuje cca jednou za 14 dní.

Komunikace je pro ředitele důležitá, ale každý komunikuje jinak a zabývá se tím. Pociťuje, že se část zaměstnanců vyděluje vůči někomu například vůči nováčkům. Někdy je problémem nepochopení druhých. Snaží se s lidmi pracovat individuálně, protože každý má nastavení jiné. Někdo je orientovaný na úkoly, někdo o tom potřebuje emocionálně mluvit. Proto občas vznikají „konflikty“ a neshody.

V minulosti nastala neobvyklá situace v chování jednoho zaměstnance v rámci vztahů na pracovišti s ostatními zaměstnanci. Byl to výborný zaměstnanec, ale mezilidské vztahy nebyly správně nastavené. Ředitel si z toho vzal ponaučení, že nemůže koukat na zaměstnance jen z pohledu výkonnosti, ale i z pohledu společenského.

Vzdělávání v této organizaci probíhá a zaměstnanci o něj mají zájem a této příležitosti využívají. I sám ředitel Centra kultury města Písek se dále vzdělává. Prošel kurzem Kreativní ředitel (především o propagaci) a v blízké době se pár zaměstnanců zúčastní školení na téma marketing, pořádaného městem Písek.

Pravidelně by chtěl ředitel získávat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. V čem jsou dobří, jak vidí své místo v organizaci, v čem se chtějí zlepšovat atd. Také by se rád chtěl zlepšit v tom, jak komunikovat a řešit spory mezi lidmi, kteří potřebují každý jiný přístup. I přesto, že se každoročně účastní kurzů na téma konfliktů v práci a jak je řešit. Také by rád častěji uskutečňoval setkávání/porady všech zaměstnanců. Dle slov ředitele

zpětná vazba od vedoucích „úseků“ v některých případech „drhne“, což je dané nejspíše tím, že nemají dostatečné zkušenosti nebo kompetence.

### **Externí komunikace**

Mezi základní prostředek externí komunikace jsou považovány webové stránky Centra kultury města Písek. Vytváří i zvláštní webové stránky pro určité akce jako jsou Jazz In Písek a Filmový festival.

Pravidelně každý měsíc vydávají Kulturní Časopísek, který je k dostání v papírové i online podobě. Distribuce tohoto propagačního materiálu probíhá nejen v Písku, ale i ve větších místech v rámci Jihočeského kraje (Milevsko, Strakonice...). V Písku je k dostání například ve všech objektech Centra kultury města Písek, v Caffé Concurrence, v Divadle Pod Čarou, v Kozlovně, U Reinerů a v ZUŠ. Před dvěma lety začali vydávat samostatný program pro objekt kina. Opět v papírové i elektronické podobě.

Důležitým aspektem v propagaci jsou jejich výleповé plochy. V budoucnu mají v plánu expandovat tím, že odkoupí další tyto plochy. V rámci externí komunikace vylepují plakáty. Plakáty do velikosti A3 si mohou tisknout sami v organizaci. Větší rozměry zadávají k tisku. Dělají inzerci v novinách, mají mediální spolupráce s jihočeskými týdeníky a spolupracují i s rádií (Rádio Faktor, Rádio Blaník, Rádio Kiss, Rádio Otava). Některé tyto spolupráce jsou placené a některé formou barter. Čas od času využijí i billboardy na větší akce.

Centrum kultury města Písek je ve spolupráci s Jihočeskou televizí. Spolu vytvořili Písecký kulturní magazín, který je v současné době zveřejňován nepravidelně, a to přibližně 4krát do roka. Tato spolupráce je placená. Před Covidem-19 byli aktivnější a zveřejňovali Písecký kulturní magazín 5krát až 6krát do roka.

Centrum kultury města Písek rozesílá newslettery. Každý, kdo si na jejich webových stránkách koupí vstupenky musí současně zadat e-mailovou adresu, která je následně uložena do databáze a je dále využívána na rozesílání newsletterů. Ze statistik se zjistilo, že lidé ty newslettery ve většině případů neotevírají a spadají jim do spamů. Během půl roku by měli přejít na jinou platformu, kterou bude zajišťovat externí firma. Tento nový krok by měl zajistit to, že newslettery již nebudou spadávat do spamu. V newsletteru je text a pod tím akce a při rozkliknutí to potencionálního návštěvníka

přesune na webovou stránku dané akce. Měla jsem možnost vidět jeden z jejich newsletterů a dle mého názoru obsahuje více textu, než je potřeba, což může vést k tomu, že lidé ztratí zájem je vůbec otvírat a číst.

Stejně jako dvě předchozí organizace i tato využívá své webové stránky. Nejdůležitější funkcí těchto stránek je prodej vstupenek na představení ve všech jejich objektech. I na těchto stránkách najdeme základní informace o objektech, kontakty, fotografie z akcí, ale i informace k jejich výlepovým službám.

K externí komunikaci hodně využívají Facebook (4,6 tisíc sledujících) a Instagram (2,5 tisíce sledujících). Na obě platformy přidávají pravidelně příspěvky a na Facebooku často vytvářejí k akcím vlastní události. Mají také YouTube kanál, který ale není tolik využíván jako ostatní platformy. Také se často objevují v různých médiích. Ke své propagaci využívají příležitostně i placenou reklamu.

Organizace spolupracuje s dobročinnými organizacemi například s píseckou charitou nebo se spolkem Naděje. Také spolupracují se skoro všemi spolky, které jsou ve městě. Jsou to taneční skupiny, které u nich organizují kurzy, Písecký komorní orchestr a spolky zabývající se country tanci.

## 5.4 Výsledky dotazníkového šetření

Ve Sladovně Písek dotazník vyplnilo 17 zaměstnanců (73,9 %) z celkového počtu 23 zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. V Centru kultury města Písek vyplnilo dotazník 15 z 21 zaměstnanců (71,4 %).

V organizaci Divadla Oskara Nedbala Tábor, probíhala dotazníková metoda jak u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, tak i u zaměstnanců na různé dohody (žádost vedení). Z celkového počtu 18 zaměstnanců dotazník vyplnilo 15 (83,3 %) z nich. Výsledky u zaměstnanců na různé dohody rozeberu níže pouze písemně.

Z těchto 26 lidí dotazník vyplnilo 9 zaměstnanců na dohody. Většina „dohodářů“ v organizaci pracuje na pozicích šatnář/šatnářka, uvaděč/uvaděčka a dozor ve výstavní síni. Přesně tito zaměstnanci mi dotazník vyplnili, z toho 7 žen (77,8 %) a 2 muži (22,2 %). Většina žen (66,7 %) je již v důchodovém věku, pouze dva muži (22,2 %) jsou do věku 30 let.

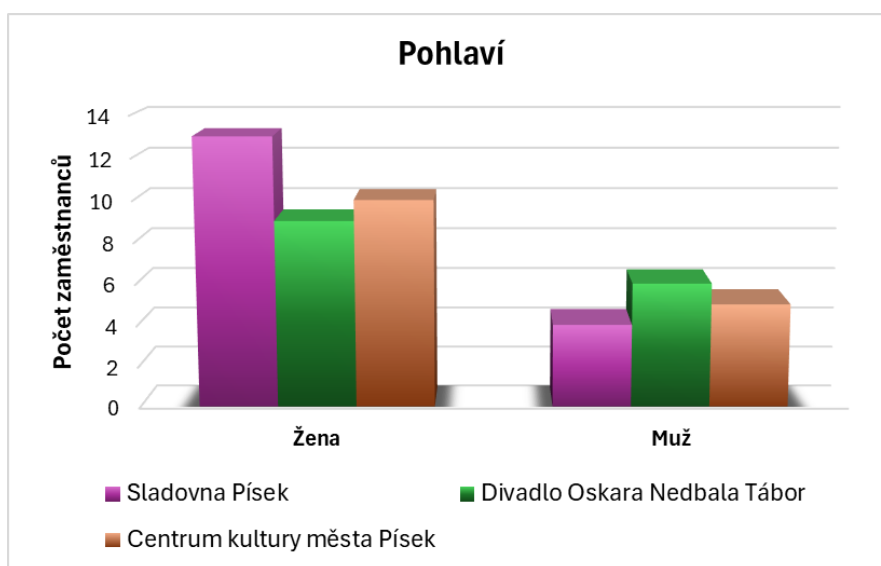
Co se týče toho, jak s „dohodáři“ komunikují, tak se jedná převážně o osobní komunikaci a e-mailovou komunikaci. Nikdo z dotazovaných se nebojí otevřeně komunikovat se svými vedoucími a komunikaci svého nadřízeného hodnotí všichni jako velmi dobrou či spíše dobrou. Čtyři zaměstnanci (44,4 %) vidí problém v komunikaci v nejasných informacích a dva zaměstnanci (22,2 %) ve zdlouhavé komunikaci. Překážky v komunikaci v rámci pracovního týmu vidí 55,6 % v neochotě jednotlivých pracovníků, zbytek dotazovaných (44,4 %) žádné překážky nespatřuje.

## Výsledky dotazníkového šetření Sladovny Písek, Divadla Oskara Nedbala Tábor a Centra kultury města Písek

### Otázka č. 1 – Pohlaví

Ve všech třech organizacích převažují spíše ženské kolektivy, a to je v kulturních organizacích velice častá situace. V písecké Sladovně pracuje 13 žen (76,5 %) a pouze 4 muži (23,5 %). Naopak v tábořském divadle pracuje 6 mužů (40 %) převážně na techničtějších pozicích a 9 žen (60 %). V Centru kultury města Písek pracuje 10 žen (66,7 %) a 5 mužů (33,3 %).

Obrázek 7 : Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

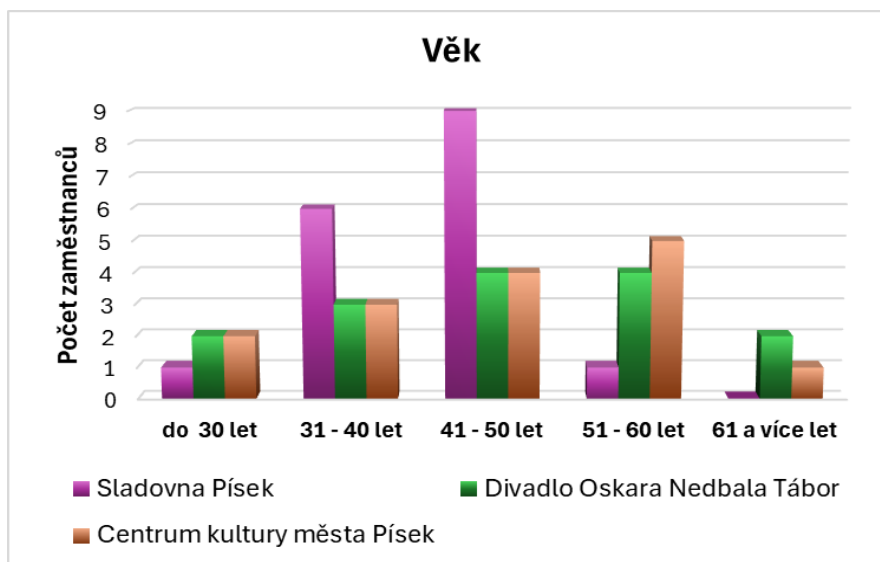
### Otázka č. 2 – Věk

Na grafu níže (Obrázek č. 8) můžeme vidět, že ani v jedné organizaci není příliš zaměstnanců do 30 let a nad 61 let. V Divadle Oskara Nedbala Tábor je věková struktura tvořena takto: do 30 let mají 2 zaměstnance (13,3 %), od 31–40 let mají 3 zaměstnance (20 %), od 41–50 let a od 51–60 let mají vždy 4 zaměstnance (53,4 %) a v kategorii 61 a více let mají 2 zaměstnance (13,3 %).

Ve Sladovně Písek převažují zaměstnanci ve věkové kategorii 41–50 let, a to 9 z nich (52,9 %). Zbytek je rozdělen takto: do 30 let 1 zaměstnanec (5,9 %), 31–40 let 6 zaměstnanců (35,3 %), 51–60 let 1 zaměstnanec (5,9 %) a ve věkové kategorii nad 61 let nemají žádného zaměstnance. V Centru kultury města Písek převažují

zaměstnanci ve dvou věkových skupinách, 5 z nich (33,3 %) je ve věku 51–60 let a 4 z nich (26,7 %) je 41–50 let. Zbytek pracovního týmu je v těchto letech: 2 zaměstnanci (13,3 %) ve věku do 30 let, 3 zaměstnanci (20 %) mezi lety 31–40 a 1 zaměstnanec (6,7 %) ve věku 61 a více let.

Obrázek 8 : Věk



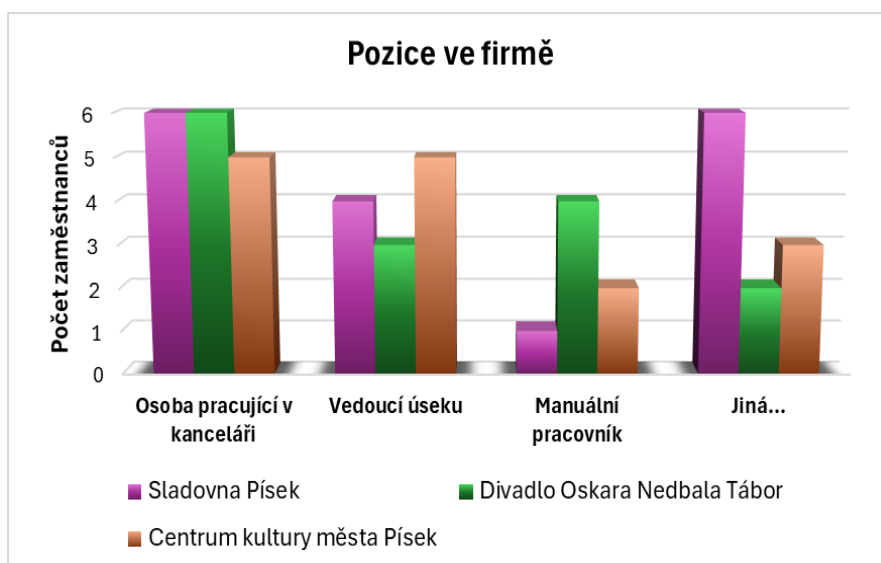
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 3 – Pozice ve firmě

V tábořském divadle se nachází nejvíce pracovníků (6 osob; 40 %) v kancelářích. Následují 4 manuální pracovníci (26,6 %), 3 vedoucí úseku (20 %) a 2 lidé (13,4 %) se zařadili do kategorie jiné (výtvarnice, IT/osvětlovač). Nejvíce zaměstnanců ze Sladovny Písek pracuje na kancelářských pozicích (35,3 %) a na jiných pozicích (35,3 %), kam spadá například pozice lektorů, kurátorky, marketingu a účetní. Dále mají 4 vedoucí pracovníky (23,5 %) a 1 manuálního pracovníka (5,9 %).

V Centru kultury města Písek najdeme nejvíce zaměstnanců na pozici pracující v kanceláři (5 zaměstnanců; 33,3 %) a na pozici vedoucího úseku (5 zaměstnanců; 33,3 %). Dále zaměstnávají 2 zaměstnance (13,3 %) na manuálních pozicích a 3 zaměstnanci (20,1 %) se ztotožňují s odpovědí jiné. Do této kategorie se zařadili zvukař, osoba zastávající všechny tři zmiňované pozice naráz a poté dramaturg, pokladník, promítač, osvětlovač a produkční v jednom.

Obrázek 9 : Pozice ve firmě



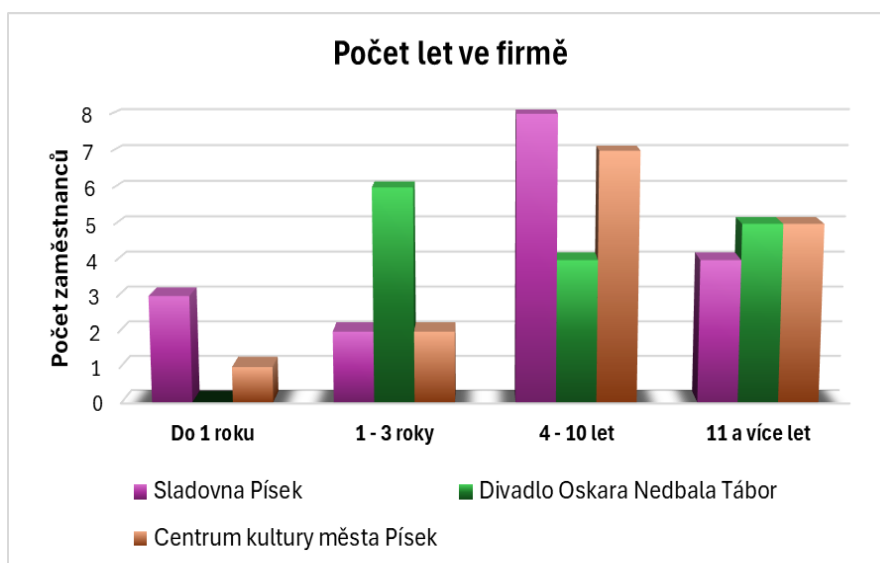
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 4 – Počet let ve firmě

Z grafu (Obrázek č. 10) vyplývá, že nejvíce zaměstnanců (47,1 %) ve Sladovně pracuje v rozmezí 4–10 let. Nejstálejšími zaměstnanci jsou 4 respondenti (23,5 %), kteří v organizaci působí více jak 11 let. Pouze 3 respondenti (17,6 %) tam pracují rok a 2 další respondenti (11,8 %) v rozmezí 1–3 let. Z výsledků z Divadla Oskara Nedbala Tábor by se dalo říci, že je pracovní kolektiv stálý. Pět respondentů (33,3 %) pracuje v divadle 11 a více let, 4 respondenti (26,7 %) v rozmezí 4–10 let a dalších 6 respondentů (40 %) v rozmezí 1–3 let. V Centru kultury města Písek je většina zaměstnanců 4 a více let. 7 respondentů (46,7 %) zde pracuje 4–10 let a 5 respondentů (33,3 %) 11 a více let. Jediný respondent (6,7 %) zde pracuje méně jak 1 rok a 2 respondenti (13,3 %) 1–3 roky.



Obrázek 10 : Počet let ve firmě



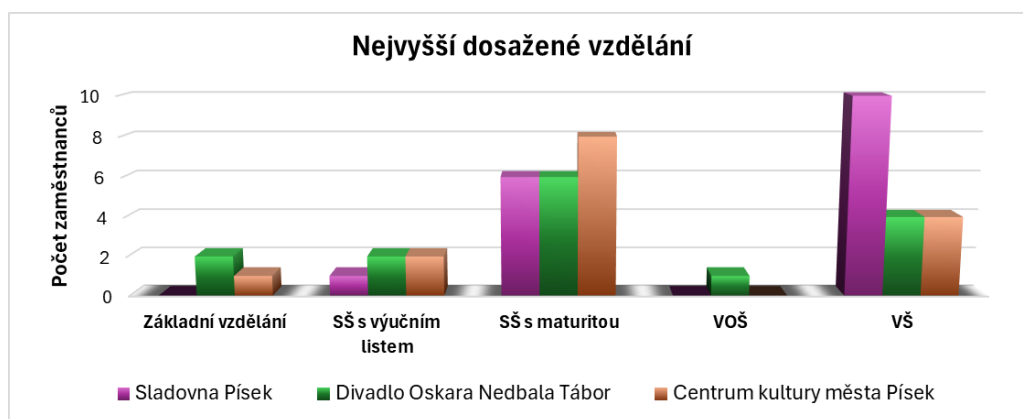
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 5 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

U respondentů z písecké Sladovny převažují dva typy vzdělání. Deset z nich (58,8 %) má vystudovanou vysokou školu a dalších šest (35,3 %) má středoškolské vzdělání s maturitou. Nejnižší vzdělání má jeden jediný respondent (5,9 %) se středoškolským vzděláním ukončeným výučním listem. Jak můžeme vidět na grafu níže (Obrázek č. 11) nejvyšší dosažené vzdělání u respondentů z Tábora je různorodější než v písecké Sladovně. Středoškolským vzděláním s výučním listem a středoškolským vzděláním s maturitou disponuje 8 zaměstnanců (53,3 %) a vysokoškolským vzděláním disponují 4 respondenti (26,7 %). V této organizaci najdeme na rozdíl od Sladovny Písek 2 respondenty (13,3 %) se základním vzděláním a 1 respondenta (6,7 %) s vyšší odbornou školou.

Dalo by se říci, že v Centru kultury města Písek mají podobně vzdělané zaměstnance jako v Divadle Oskara Nedbala Tábor. Se základním vzděláním zde nalezneme 1 respondenta (6,7 %) a se středoškolským vzděláním s výučním listem 2 respondenty (13,3 %). Nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou (8 respondentů; 53,3 %) a vysokoškolské vzdělání (4 respondenti; 26,7 %).

Obrázek 11 : Nejvyšší dosažené vzdělání

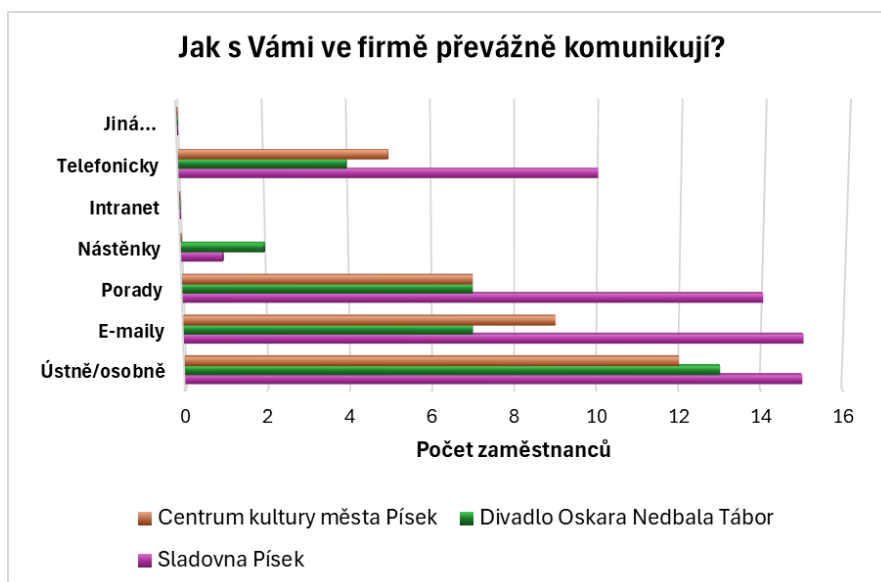


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 6 – Jak s Vámi ve firmě převážně komunikují?

Graf níže (Obrázek č. 12) nám ukazuje převažující možnosti komunikace uvnitř firem. Nejčastější odpovědi v písecké Sladovně byla ústní/osobní komunikace, e-maily, porady a telefonicky. V tábořské organizaci to vypadalo dost podobně. Ve firmě s nimi převážně komunikují ústně/osobně, pomocí e-mailů či na poradách. I v druhé písecké organizaci převažuje ústní/osobní komunikace, e-maily, porady a telefonicky.

Obrázek 12 : Jak s Vámi ve firmě převážně komunikují?



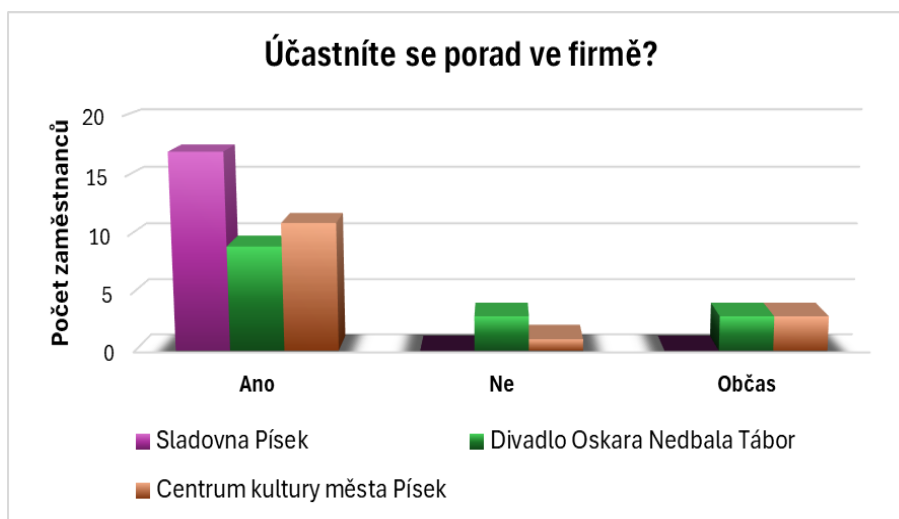
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 7 – Účastníte se porad ve firmě? Pokud Ano či Občas, přijdou Vám užitečné?**

Ve Sladovně Písek byla odpověď na tuto otázku velice jednoznačná. Všech 17 zaměstnanců (100 %) odpovědělo, že se účastní porad v organizaci. Naopak v Divadle Oskara Nedbala Tábor nebyla odpověď tak jednoznačná. Porad se účastní 9 zaměstnanců (60 %), 3 zaměstnanci (20 %) se jich neúčastní a 3 zaměstnanci (20 %) se jich účastní občas. V Centru kultury města Písek se porad účastní 11 zaměstnanců (73,3 %), 1 zaměstnanec (6,7 %) se jich neúčastní a 3 zaměstnanci (20 %) se jich účastní občas.

V tábořském divadle přijdou porady všem 12 zaměstnancům (100 %) užitečné. I v Centru kultury města Písek přijdou porady 13 zaměstnancům (92,9 %) užitečné a 1 zaměstnanci (7,1 %) nepřijdou užitečné. 14 zaměstnancům (82,4 %) ve Sladovně Písek přijdou porady užitečné a 3 zaměstnancům (17,6 %) přijdou neužitečné.

*Obrázek 13 : Účastníte se porad ve firmě?*

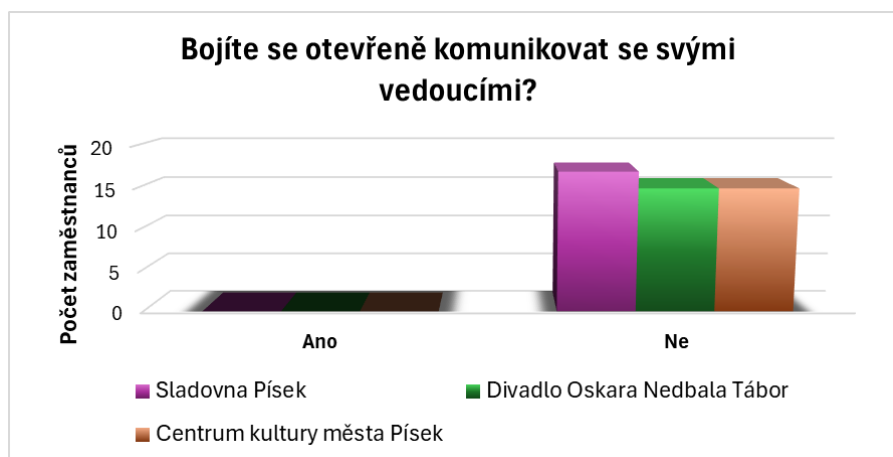


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 8 – Bojíte se otevřeně komunikovat se svými vedoucími?

Na grafu níže (Obrázek č. 14) můžeme vidět, že se žádný zaměstnanec ve všech organizacích nebojí otevřeně komunikovat se svými vedoucími.

Obrázek 14 : Bojíte se otevřeně komunikovat se svými vedoucími?



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 9 – Pokud jste vedoucím pracovníkem je pro Vás snadné s podřízenými komunikovat?

V odpovědích na tuto otázku můžeme vidět, že jsou výsledky v rámci organizace rozdílné. Pro 4 respondenty (44,5 %) z písecké Sladovny je snadné s podřízenými komunikovat. Zároveň 3 respondenti (33,3 %) odpověděli, že záleží na situaci, o kterou se jedná. Pouze pro 2 respondenty (22,2 %) není snadné komunikovat s podřízenými.

V píseckém Centru kultury je pro 6 respondentů (75 %) snadné komunikovat s podřízenými, pro 1 respondenta (12,5 %) komunikace není snadná a u 1 respondenta (12,5 %) záleží na situaci. V Táboře jsou odpovědi velice podobné jako v píseckém Centru kultury. Pro 3 respondenty (60 %) je snadné komunikovat s podřízenými, pro 1 respondenta (20 %) záleží na situaci a pro dalšího jednoho respondenta (20 %) to není snadné.

Obrázek 15 : Pokud jste vedoucím pracovníkem je pro Vás snadné s podřízenými komunikovat?



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 10 – Pokud jste vedoucí nějaké skupiny lidí, nastávají s podřízenými nějaké problémy v komunikaci?**

Graf níže (Obrázek č. 16) nám znázorňuje, že z 6 zaměstnanců se v Divadle Oskara Nedbala Tábor 3 z nich (50 %) setkávají s problémy s podřízenými a 3 z nich (50 %) nemají s podřízenými problémy. Ve Sladovně Písek nemá 7 zaměstnanců (70 %) problém s komunikací u podřízených a pouze 3 zaměstnanci (30 %) mají s komunikací u podřízených problém. V Centru kultury města Písek většině vedoucích (8 zaměstnanců; 87,5 %) nenastávají s podřízenými problémy v komunikaci a pouze u 1 zaměstnance (12,5 %) problémy v komunikaci nastávají.

Obrázek 16 : Pokud jste vedoucím nějaké skupiny lidí, nastávají s podřízenými nějaké problémy v komunikaci?



Zdroj: vlastní zpracování

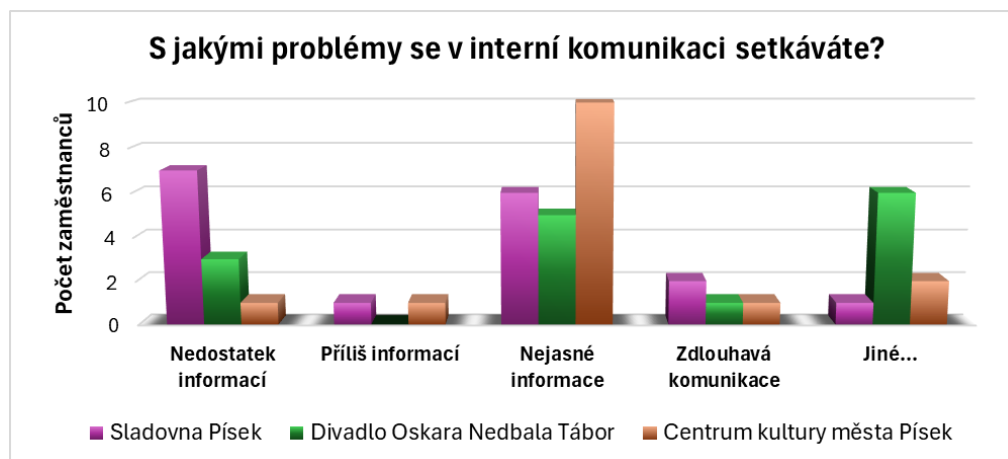
### Otázka č. 11 – S jakými problémy se v interní komunikaci setkáváte?

Níže (Obrázek č. 17) vidíme, že podle zaměstnanců ve Sladovně Písek patří mezi interní problémy převážně nedostatek informací (41,1 %) a nejasné informace (35,3 %). Následně si 2 zaměstnanci (11,8 %) myslí, že je komunikace zdlouhavá, 1 zaměstnanec (5,9 %), že je komunikace chaotická. Na druhou stranu si 1 zaměstnanec (5,9 %) myslí, že problémem je příliš mnoho informací, což ale vyvrací těch 7 zaměstnanců, co si myslí opak.

V Divadle Oskara Nedbala Tábor se 5 zaměstnanců (33,2 %) shodlo na tom, že problémem jsou nejasné informace. 3 zaměstnanci (20 %) tvrdí, že problémem je nedostatek dostávaných informací a 1 zaměstnanec (6,7 %) poukazuje na zdlouhavou komunikaci. Dalších 6 zaměstnanců (40,1 %) vybralo odpověď jiné, kde zmiňují například negativní přístup pracovníků, způsobení problémů vnějšími faktory nebo fakt, že se s žádnými problémy neseťkávají.

V Centru kultury města Písek byla nejčastěji zmiňována odpověď nejasných informací (66,7 %). Ostatní odpovědi byly zmiňovány po jednom zaměstnanci, a to zdlouhavá komunikace (6,7 %), příliš informací (6,7 %) a nedostatek informací (6,7 %). Do odpovědi jiné byly zařazeny 2 odpovědi (13,2 %) a to, že se s žádnými problémy v komunikaci neseťkávají a že občas stejnou informaci komunikuje více lidí.

Obrázek 17 : S jakými problémy se v interní komunikaci setkáváte?



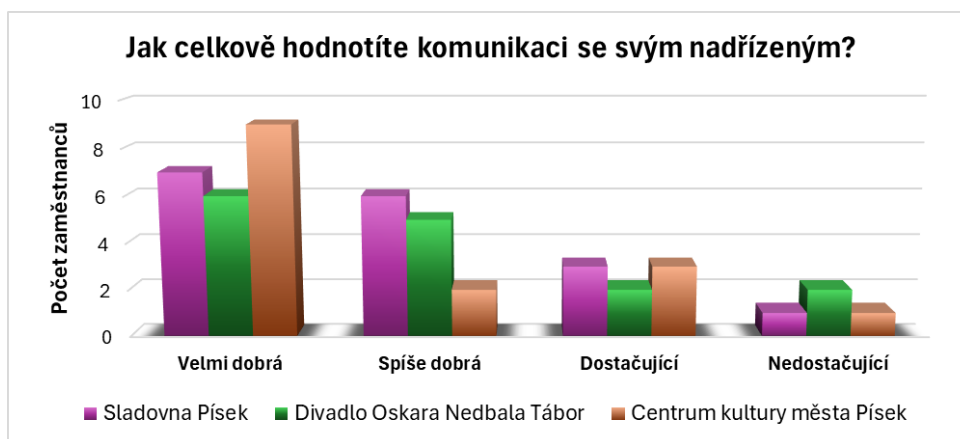
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12 – Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

Ve všech třech organizacích převažují pozitivní ohlasy na komunikaci se svými nadřízenými. V divadle ji 6 zaměstnanců (40 %) hodnotí jako velmi dobrou a 5 zaměstnanců (33,3 %) jako spíše dobrou. S méně pozitivními ohlasy přišli pouze 4 zaměstnanci (26,7 %), kdy vždy 2 zaměstnanci ji hodnotí jako dostačující či nedostačující.

Ve Sladovně Písek ji 7 zaměstnanců (41,2 %) hodnotí jako velmi dobrou a 6 zaměstnanců (35,3 %) jako spíše dobrou. I u této organizace mají pouze 4 zaměstnanci méně pozitivní ohlas, kdy hodnotí komunikaci s nadřízenými jako dostačující (17,6 %) a nedostačující (5,9 %). V Centru kultury města Písek ji 9 zaměstnanců (60 %) hodnotí jako velmi dobrou a 2 zaměstnanci (13,3 %) jako spíše dobrou. Minimum zaměstnanců ji hodnotí méně pozitivně, 3 zaměstnanci (20 %) ji hodnotí jako dostačující a pouze 1 zaměstnanec (6,7 %) ji hodnotí jako nedostačující.

Obrázek 18 : Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?



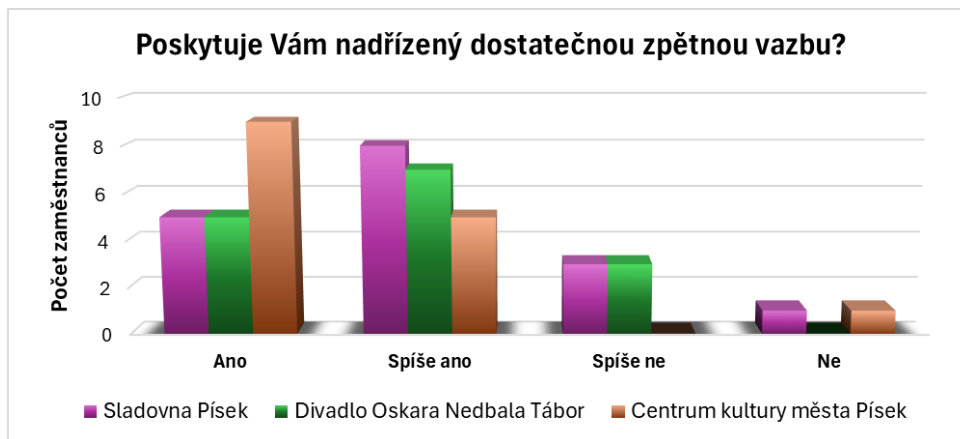
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 13 – Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu?

Na grafu níže (Obrázek č. 19) můžeme vidět, že i v tomto případě zaměstnanci v organizacích uspokojuje množství zpětné vazby. V Táboře odpovědělo ano 5 zaměstnanců (33,3 %), spíše ano 7 zaměstnanců (46,7 %) a spíše ne 3 zaměstnanci (20 %). Ve Sladovně Písek odpovědělo na otázku o zpětné vazbě ano 5 zaměstnanců (29,4 %), spíše ano 8 zaměstnanců (47,1 %), spíše ne 3 zaměstnanci (17,6 %) a s nedostatkem zpětné vazby se ozval pouze 1 zaměstnanec (5,9 %). V Centru kultury

města Písek je spokojeno se zpětnou vazbou 9 zaměstnanců (60 %) a dalších 5 zaměstnanců (33,3 %) je spíše spokojeno. Jako ve Sladovně Písek i v této organizaci se našel 1 zaměstnanec (6,7 %), který není spokojen.

Obrázek 19 : Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu?



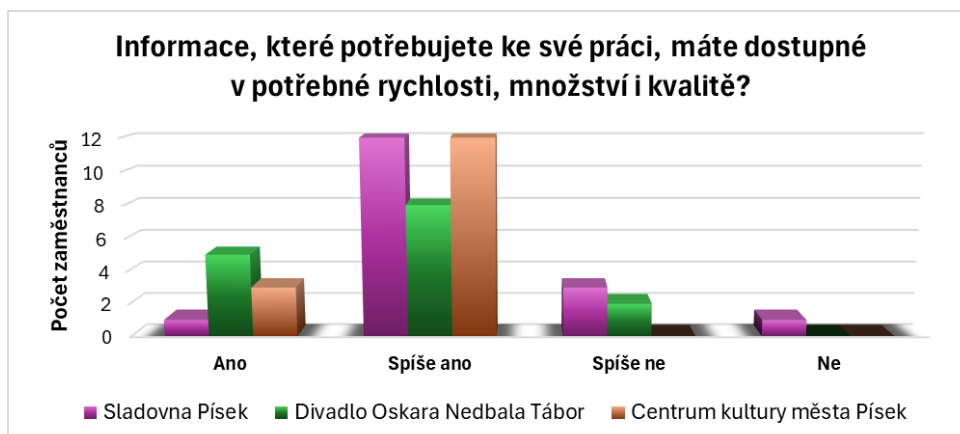
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 14 - Informace, které potřebujete ke své práci, máte dostupné v potřebné rychlosti, množství i kvalitě?

V organizaci Divadlo Oskara Nedbala Tábor a Sladovna Písek je 13 respondentů, kteří tvrdí, že mají informace, které potřebují ke své práci dostupné v potřebné rychlosti, kvalitě a množství (zahrnuje odpověď ano a spíše ano). Ve Sladovně jsou 3 respondenti (17,6 %), kteří tvrdí, že spíše nemají a 1 respondent (5,9 %), který tvrdí, že nemá. V divadle pouze 2 respondenti (13,3 %) tvrdí, že spíše nemají informace v potřebné rychlosti, množství a kvalitě. Jak můžeme vidět na grafu níže (Obrázek č. 20) v Centru kultury města Písek dostávají všichni zaměstnanci informace ke své práci v potřebné rychlosti, množství i kvalitě (zahrnuje odpověď ano a spíše ano).



Obrázek 20 : Informace, které potřebujete ke své práci, máte dostupné v potřebné rychlosti, množství i kvalitě?

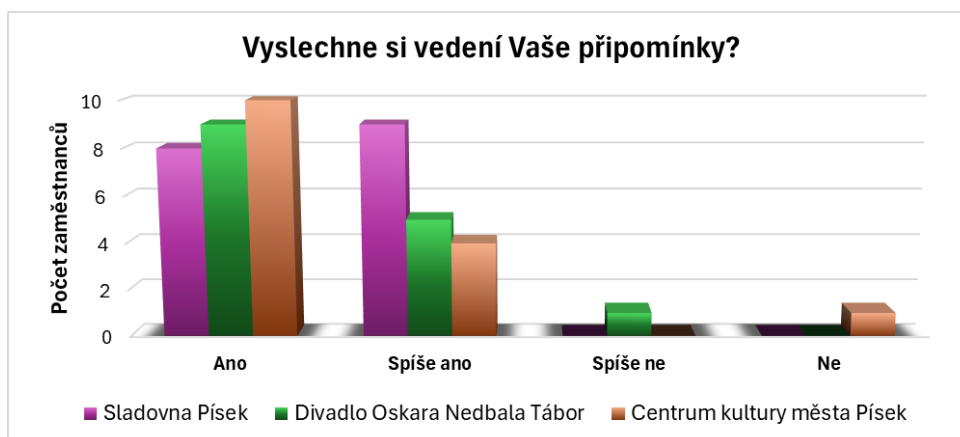


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 15 – Vyslechne si vedení Vaše připomínky?

Všichni zaměstnanci z písecké Sladovny říkají, že si vedení poslechne jejich připomínky (zahrnuje odpověď ano a spíše ano). I v Táboře převážná většina (14 zaměstnanců) říká, že si vedení jejich připomínky vyslechne. Pouze 1 zaměstnanec (6,7 %) říká, že si vedení spíše neposlechne jeho připomínky. Podobné výsledky vzešly i z Centra kultury města Písek, kde 14 zaměstnanců (93,3 %) tvrdí, že si vedení vyslechne jejich připomínky. Pouze 1 zaměstnanec (6,7 %) odpověděl negativně.

Obrázek 21 : Vyslechne si vedení Vaše připomínky?

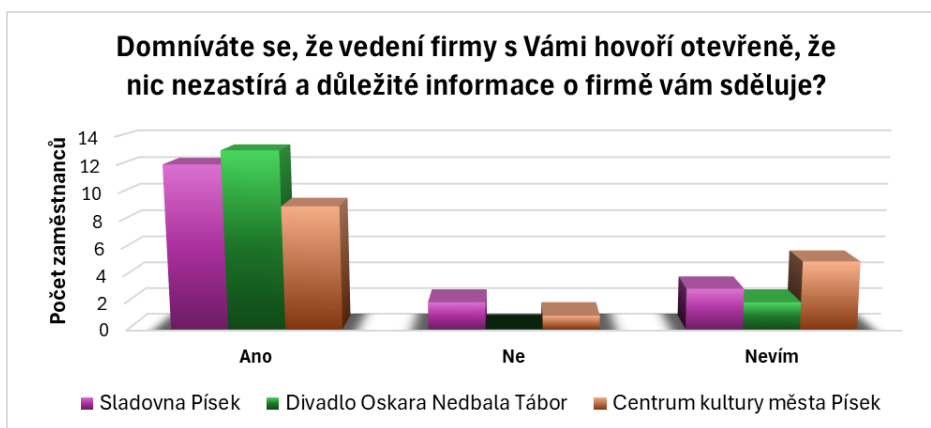


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 16 – Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?**

Na grafu níže (Obrázek č. 22) můžeme vidět, že v Divadle Oskara Nedbala Tábor se 13 zaměstnanců (86,7 %) domnívá, že je k nim vedení otevřené. Pouze 2 zaměstnanci (13,3 %) odpověděli, že neví. Ve Sladovně Písek si opět většina (12 zaměstnanců; 70,6 %) myslí, že je k nim vedení otevřené. Naopak od Tábora zde najdeme 2 jedince (11,8 %), kteří tvrdí, že s nimi vedení nehovoří otevřeně a další 3 jedinci (17,6 %), kteří na otázku odpověděli, že neví. V druhé písecké organizaci si 9 zaměstnanců (60 %) myslí, že je k nim vedení otevřené, 5 zaměstnanců (33,3 %) u této otázky nevědí a 1 zaměstnanec (6,7 %) si myslí, že k němu není vedení otevřené.

*Obrázek 22 : Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?*

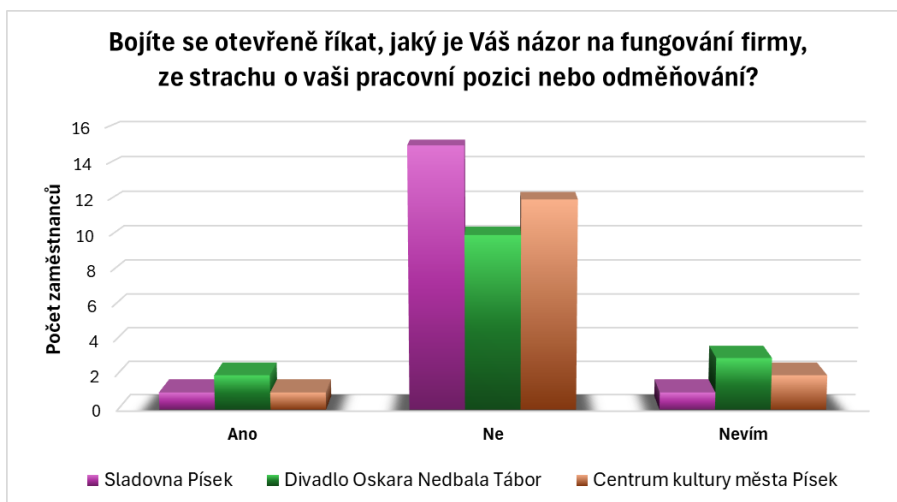


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 17 – Bojíte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o Vaši pracovní pozici nebo odměňování?**

Na grafu níže (Obrázek č. 23) vidíme, že 15 zaměstnanců (88,2 %) ze Sladovny Písek se nebojí otevřeně říkat svůj názor na fungování firmy. Jeden zaměstnanec (5,9 %) se bojí a jeden zaměstnanec (5,9 %) odpověděl, že neví. I v Táboře se většina (10 zaměstnanců; 66,7 %) nebojí otevřeně říkat svůj názor na fungování organizace. Dva zaměstnanci (13,3 %) se bojí otevřeně mluvit s vedením o fungování firmy a tři zaměstnanci (20 %) odpověděli, že neví. Co se týče Centra kultury města Písek i zde se většina zaměstnanců (80 %) nebojí otevřeně říkat své názory, 2 zaměstnanci (13,3 %) odpověděli, že neví a pouze 1 zaměstnanec (6,7 %) se bojí otevřeně říkat své názory.

Obrázek 23 : *Bojíte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o Vaši pracovní pozici nebo odměňování?*



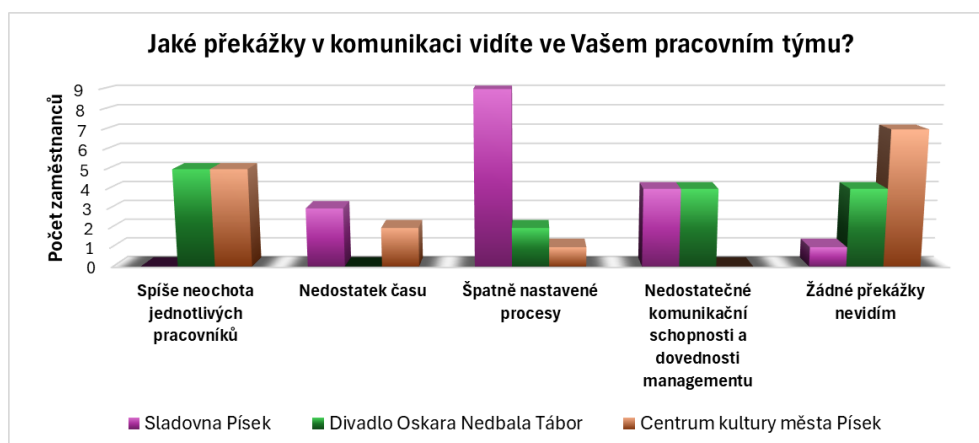
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 18 – Jaké překážky v komunikaci vidíte ve Vašem pracovním týmu?

Největší množství, a to rovnou 9 zaměstnanců (52,9 %), získala odpověď tvrdící, že překážkou v pracovním týmu ve Sladovně Písek jsou špatně nastavené procesy. Následně si 4 zaměstnanci (23,5 %) myslí, že management má nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti, další 3 zaměstnanci (17,7 %) vidí překážku v nedostatku času a 1 zaměstnanec (5,9 %) žádné překážky nevidí.

V Divadle Oskara Nedbala Tábor jsou odpovědi více rozprostřené. 5 zaměstnanců (33,3 %) vidí problém v neochotě jednotlivých zaměstnanců, 4 zaměstnanci (26,7 %) žádné překážky nevidí, 4 zaměstnanci (26,7 %) vidí problém v nedostatečných komunikačních schopnostech a dovednostech managementu a 2 zaměstnanci (13,3 %) ho vidí ve špatně nastavených procesech. Mezi dvě nejčastější odpovědi, které se objevovaly v Centru kultury byly, že zaměstnanci (46,7 %) žádné překážky nevidí a že problémem je spíše neochota jednotlivých pracovníků (33,3 %). Poté byly zmíněny pouze další dvě odpovědi, 2 zaměstnanci (13,3 %) vidí problém v nedostatku času a 1 zaměstnanec (6,7 %) ho vidí ve špatně nastavených procesech.

Obrázek 24 : Jaké překážky v komunikaci vidíte ve Vašem pracovním týmu?



Zdroj: vlastní zpracování

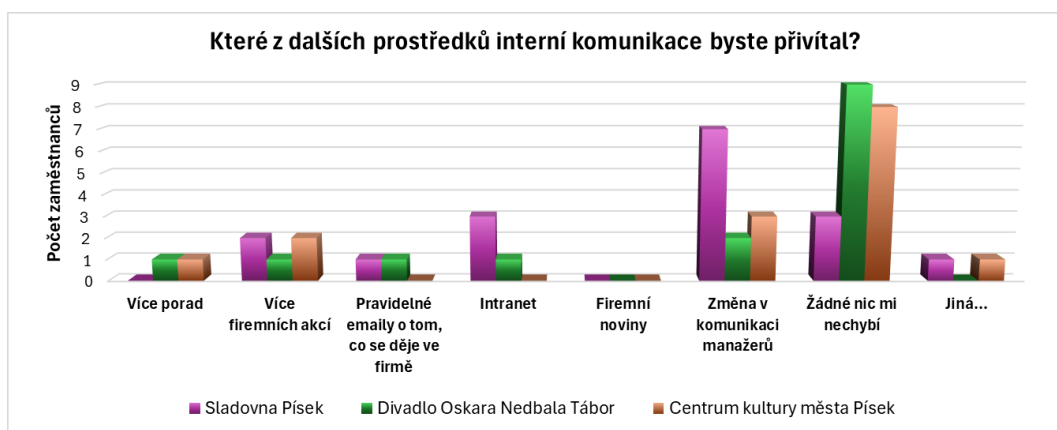
### Otázka č. 19 – Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal?

V grafu níže (Obrázek č. 25) můžeme zpozorovat, že v tábořském divadle by většina (9 zaměstnanců; 60 %) nepotřebovala přidávat další komunikační prostředky. V dalších možnostech se nám objevily tyto odpovědi: 1 zaměstnanec (6,7 %) by přivítal více porad, 1 zaměstnanec (6,7 %) více firemních akcí, 1 zaměstnanec (6,7 %) pravidelné e-maily, 1 zaměstnanec (6,7 %) intranet a 2 zaměstnanci (13,2 %) změnu v komunikaci manažerů.

V písecké Sladovně by větší část (7 zaměstnanců; 41,2 %) přivítala změnu v komunikaci manažerů. Dále se objevily tyto odpovědi: 3 zaměstnanci (17,6 %) by přivítali intranet, 2 zaměstnanci (11,8 %) více firemních akcí, 1 zaměstnanec (5,9 %) pravidelné e-maily, 3 zaměstnancům (17,6 %) nic nechybí a v odpovědi jiné se objevil požadavek na kompetentní management (5,9 %).

V Centru kultury města Písek se 8 zaměstnanců (53,3 %) shodlo na tom, že nepotřebují přidávat další prostředky interní komunikace. Druhou nejčastější odpovědí byla změna v komunikaci manažerů (3 zaměstnanci; 20 %), dále by 2 zaměstnanci (13,3 %) přivítali více firemních akcí, 1 zaměstnanec (6,7 %) by uvítal více porad a 1 zaměstnanec (6,7 %) odpověděl jiné, kde by přivítal intenzivní a věcná řešení.

Obrázek 25 : Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal?



Zdroj: vlastní zpracování

## 6 Diskuse a návrh změn

### Sladovna Písek

Z výsledku dotazníkového šetření můžeme zjistit, že v organizaci Sladovna Písek převažuje ženský kolektiv, jak už to často u kulturních organizací bývá zvykem. Pokud by se v budoucnu naskytla možnost kolektiv více genderově vyvážit, tak to rozhodně nebude na škodu. Avivah Wittenberg-Cox ve své knize píše, že pro stabilitu a harmonii ve společnosti je nezbytná rovnováha pohlaví. Týmy, kde se nacházejí obě pohlaví pracují lépe a je díky tomu vyváženější citlivost k problémům (Wittenberg-Cox, 2010).

Co se týče věku je většině mezi 31–50 lety a to celým 88,2 % zaměstnancům. Tato věková struktura by se dala považovat za převážně mladší kolektiv. Většina zaměstnanců pracuje na kancelářských pozicích a část na pozicích lektorských, kdy se pohybují převážně po budově v rámci výstav. V organizaci pracují 3 zaměstnanci méně jak 1 rok, což může naznačovat jistou fluktuaci nebo potřebu vytváření nových pracovních míst. Zároveň má většina zaměstnanců vzdělání na vyšší úrovni.

Na základě výsledků se zaměstnanci organizace komunikuje nejčastěji ústně/osobně, pomocí e-mailů tedy elektronicky, na poradách a také telefonicky. Četnost e-mailové komunikace a telefonické komunikace je nejspíše zapříčiněna různorodostí pracovních pozic (i kreativní pozice) a druhy úvazků. V tomto případě není vždy snadné zajistit osobní komunikaci se všemi zaměstnanci na pracovišti.

Všichni zaměstnanci se účastní porad a převážná většina je považuje za užitečné, ale najdou se výjimky, které mají k poradám připomínky. Odpovědi od zaměstnanců, kteří plně nesouhlasili s užitečností porad trochu vyvrací informace podané od ředitele organizace. Mezi důvody neužitečnosti porad zařazují například: formu porad a jejich nekonceptnost; neřešení skutečných problémů; absenci struktury porad – nedostatek připravenosti, načasování porad, nejsou moderované 1 osobou a nekoordinaci zpět na původní téma. I když je převážná většina zaměstnanců s užitečností porad spokojená, tak nikdy není špatné se zlepšovat. Proto bych navrhla lepší, včasnou přípravu porady a její struktury od ředitele jako moderátora porady a zároveň zlepšit přesunutí se zpět na hlavní téma, pokud se od něho odbočí, aby se porady zbytečně neprotahovaly.

Nikdo ze zaměstnanců se nebojí otevřeně komunikovat se svými vedoucími. Zároveň z dotazníkového šetření vyšlo, že si vedení organizace vyslechne připomínky

podřízených. Což by mohlo poukazovat na fakt, že mají všichni zaměstnanci otevřené dveře ke všem členům vedení a že se jejich připomínky berou vážně.

Z otázek týkajících se snadnosti komunikace s podřízenými a problémy s podřízenými vychází, že přibližně pro polovinu vedoucích není tato komunikace snadná či záleží na situaci, ve které se nachází. Pokud by tato nesnadnost komunikace s podřízenými byla zapříčiněna nedostatkem manažerských kompetencí, tak bych na zlepšení navrhla kurz. Jednalo by se o kurz společnosti Focus People s. r. o., která nabízí kurz pro až 10 osob s názvem Efektivní komunikace za 20.900 Kč bez DPH za den. Na tento kurz bych doporučila všechny členy ve vedení a poté zaměstnance, kteří pod sebou mají podřízené. Termín a místo kurzu si vybírá objednavatel. Obsah kurzu se dá přizpůsobit potřebám klienta. Kurz je dvoudenní, ale i tento aspekt se dá přizpůsobit. Témata kurzu jsou například: efektivní předávání informací, jasné a stručné vyjadřování, komunikace a budování vztahů a dorozumění se s kolegy a podřízenými (Upraveno dle [www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/efektivni-komunikace](http://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/efektivni-komunikace)).

Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je ze své podstaty problematická. Rozdílné cíle a zájmy lidí na různých úrovních v organizační struktuře pravděpodobně způsobí nedorozumění. I rozdíly, které se týkají identit (gender, etnická příslušnost) vedou k odlišným normám a pravidlům o komunikaci a její interpretaci (Gardner, Paulsen, Gallois, Callan, Monaghan, 2001).

Ve 30 % případů nastávají vedoucím či vedoucím týmů s podřízenými problémy v komunikaci. Jedná se například o problémy způsobené absencí systémové komunikace (v poslední době se výrazně zlepšila), o nejasně nastavené kompetence, pravomoci, pracovní procesy, problém ohledně najetí správné míry odstupu a efektivní komunikace a nebrání si reakcí osobně.

Převážná většina zaměstnanců se shodla, že problémy, se kterými se setkávají v interní komunikaci jsou hlavně nejasné informace a nedostatek informací. Na problém nejasných informací bych navrhla, aby se zaměstnanci snažili při procesu výměny informací mluvit jednodušším a jasným jazykem, který by měl každý pochopit. Po výměně informací by následovalo ujištění se, že této informací rozumí, nebo že chápe, co má daný zaměstnanec splnit.

Ve Sladovně Písek je 76,5 % zaměstnanců celkově spokojeno (velmi dobrá a spíše dobrá) s komunikací svých nadřízených. Pro menší část zaměstnanců (4 zaměstnanci) je komunikace s nadřízenými hodnocena dostatečně či nedostatečně. Téma zpětné vazby od nadřízených by se také dala hodnotit pozitivně. I zde 76,5 % zaměstnanců je spokojeno s poskytováním zpětné vazby a opět se našli jedinci, kteří spíše nejsou spokojeni nebo nejsou spokojeni.

70,6 % dotazovaných si myslí, že vedení organizace s nimi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě jim sděluje. Naopak 3 zaměstnanci si nejsou jistí a další 2 zaměstnanci si myslí, že s nimi organizace otevřeně nehovoří a důležité informace jim nesděluje. Z celkového počtu 17 zaměstnanců se 15 z nich nebojí otevřeně mluvit o tom, jaký je jejich názor na fungování firmy, ze strachu o jejich pracovní pozici či odměňování.

Nejčastější překážkou v komunikaci jsou pro zaměstnance špatně nastavené procesy, nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu a nedostatek času. Pouze jeden jediný zaměstnanec žádné překážky nevidí.

A které další prostředky interní komunikace by zaměstnanci přivítali? Nejčastější odpovědí byla změna v komunikaci manažerů (41,2 %), intranet (17,6 %) a žádné přidání prostředků interní komunikace (17,6 %). I na tento nedostatek komunikace manažerů by se dalo zaměřit v kurzu zmiňovaném výše od společnosti Focus People s. r. o.

Poslední tři otázky v dotazníkovém šetření byly otevřené a u první otázky mě překvapilo, že přišly odpovědi, které se více méně opakovaly. Jeden komunikační nedostatek se opakoval nejčastěji. Opakovaným nedostatkem je interní předávání informací, chyby v předávání informací, informace na poslední chvíli, špatná efektivita předávání informací, celková informovanost (co ví jeden, neví ostatní), správné informace nepřicházejí ve správný čas, chaotická a nesrozumitelná komunikace a komunikace neprobíhá včas a přímo. Ve Sladovně Písek probíhají pravidelné týdenní porady se středním managementem, tak i se zaměstnanci, kteří pod sebou mají podřízené. Porady všech zaměstnanců probíhají pouze jednou měsíčně. Z toho by se dalo usuzovat, že může být problém v přesunu informací od vedení do nižších pozic. U tohoto nedostatku by mohlo pomoci například rozesílání zápisů z porad, vytvoření platformy nebo sdíleného dokumentu na umístování důležitých informací nebo



vytvoření fyzické nástěnky, o které ředitel již nějakou dobu uvažuje. Důležité by také bylo naučit zaměstnance na to, aby pravidelně kontrolovali, zda tam přibývají informace. Zde by se mohl využít nějaký systém na zpětnou vazbu, aby bylo potvrzeno, že zaměstnanci informaci získali.

Dále byly zmiňované nenastavené procesy, pravomoci a kompetence, nejasnosti v tom, s kým co řešit, nedostatek času ředitele, chybějící sdílené prostředí pro komunikaci, zmatečná komunikace managementu (vše najednou), ústní komunikace je nejasná, nezřetelná, věci jsou popisovány „okolo“ a nejsou konkretizovány. Přístup není postaven na logičnosti, ale spíše na subjektivním hodnocení (představy, pocity).

Pár nedostatků na zlepšení se týkalo i výstav a projektů. Bylo poukazováno na málo provázanosti jednotlivých výstav, nestrukturovanost projektů a nedostatečné strategické promýšlení projektů dopředu.

Mezi požadavky na zlepšení se objevil požadavek na dlouhodobější plánování dramaturgie i produkce, dostatečné plánování dopředu a projekty, které jsou méně náročné časově a složitě. Dále se v šetření objevila zajímavá myšlenka ohledně toho, aby byly vybrány pouze 1-2 komunikační kanály, kterých by se vedení mělo držet. Mimo to by se manažeři měli zamyslet nad tím, že výsledkem komunikace není o tom, co se říká, ale o tom, jak to druhý člověk pochopí. A na konci tohoto procesu si ověřit, zda to druhá strana pochopila.

Jediný zaměstnanec zmínil požadavek na externí komunikaci, a to na zlepšení vizuální identity s veřejností.

Zaměstnanci měli v dotazníku prostor se vyjádřit k pochvalám či připomínkám jak k tématu komunikace, tak obecně k vedení a organizaci. Mezi pochvalami byla otevřená komunikace od vedení, lidský přístup k zaměstnancům, bezpečné prostředí, lidský a příjemný ředitel a snaha věci zlepšovat. Naopak v připomínkách zazněl nedostatek času se potkat s kolegy z různých oddělení.

V rozhovoru s ředitelem Sladovny Písek zaznělo, že by v budoucnu rád vytvořil fyzickou nástěnku, ale kvůli velikosti prostor je složité najít místo, kudy by každý zaměstnanec během dne, alespoň jednou prošel. Já osobně neznám celý prostor organizace, ale návrhem místa by mohl být například prostor, kudy zaměstnanci přichází do práce nebo kuchyňský koutek/odpočinková místnost, pokud ji mají.

Webové stránky Sladovny Písek mi přijdou přehledné, jednoduché a zároveň moderní. Co se týká sociálních sítí (Facebook, Instagram), na obě tyto platformy přidávají pravidelně příspěvky. Sdílené příspěvky se týkají například novinek v rámci výstav nebo nadcházejících akcí. Na Facebooku vytvářejí události na své akce, aby se to dostalo k více návštěvníkům. Na komunikaci přes webové stránky a sociální sítě bych ze svého pohledu nic neměnila.

### **Divadlo Oskara Nedbala Tábor**

I v této organizaci převažuje ženský kolektiv nad tím mužským, ale již to není v takové míře jako u Sladovny Písek. Převážná většina mužů pracuje na techničtějších pozicích. Co se týká věkové struktury v organizaci, tak by se dalo říci, že se od každé věkové kategorie v organizaci někdo nachází. Jak mladí zaměstnanci, tak i ti starší, kteří půjdou v budoucích pár letech do důchodu.

Nejvíce zaměstnanců pracuje v kancelářích (40 %). Dalšími dvěma početnými skupinami jsou manuální pracovníci (26,7 %) a vedoucí úseku (20 %). V době psaní této diplomové práce se měnila zaměstnankyně na pozici pokladní, jinak by se dalo říci, že je kolektiv stálejšího typu. 60 % zaměstnanců pracuje v organizaci 4 a více let. Naopak během poslední 3 let nastoupilo 6 nových zaměstnanců.

Převážná většina disponuje středoškolským vzděláním s maturitou či vysokoškolským vzděláním. Jinak tu najdeme zaměstnance se všemi stupni vzdělání od základního až po vyšší odborné.

Odpovědi na otázku ohledně účasti na poradách jsou zajímavé v kontextu získávání informací od ředitelky. Celých 40 % zaměstnanců tvrdí, že se buď porad neúčastní nebo se jich účastní občas. Dle získaných informací by měli vedoucí všech 3 úseků každý týden po poradě s ředitelkou dělat své vlastní porady, kde sdělí svým podřízeným informace probírané na hlavní poradě. Dle zúčastněných jsou porady užitečné. Je těžké z pozice ředitelky zajistit, aby vedoucí svých úseků pravidelně prováděli své vlastní porady. Určitým řešením by mohl být větší důraz ředitelky na jejich provádění a poté i ze začátku zpětná vazba (zápis z porad) vedoucích daných úseků ředitelce ohledně jejich porad.

Nikdo z respondentů se nebojí otevřeně komunikovat se svým vedoucím a pro většinu vedoucích pracovníků je snadné komunikovat s podřízenými. Problémy v komunikaci

nastávají u poloviny vedoucích nějaké skupiny a u druhé poloviny nenastávají. Pokud problém v komunikaci s podřízenými nastane, tak se týká neočekávaných situací, odlišných představách v řešení problému nebo v chybách v komunikaci.

Respondenti nejčastěji řadí nejasné informace a nedostatek informací mezi interní problémy komunikace. Ostatní problémy interní komunikace, jako jsou například neochota některých kolegů spolupracovat, problémy způsobené vnějšími faktory, zdoluhavá komunikace, žádné problémy nebo negativní přístup pracovníka byly zmiňované převážně jedním respondentem.

73,3 % zaměstnanců hodnotí komunikaci se svým nadřízeným jako velmi dobrou či dobrou. Naopak 26,7 % ji hodnotí jako dostačující nebo nedostačující. Z 15 respondentů 12 z nich odpovědělo, že jim nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu. Zbylí respondenti odpověděli, že jim nadřízený spíše neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu.

Většina respondentů vyplnila, že mají či spíše mají informace, které ke své práci potřebují. Dva jedinci vyplnili, že je spíše nemají. Podobné odpovědi byly i u otázky týkající se vyslechnutí si vedení jejich připomínek, kdy opět většina tvrdí, že si je vedení vyslechne.

Poměrně velká část zaměstnanců odpověděla pozitivně na otázky týkající se nezastírání informací, sdělování důležitých informací a otevřeného říkání názorů na fungování firmy, ze strachu o pracovní pozici nebo odměňování. Našlo se ovšem pár výjimek, 2 zaměstnanci na první otázku odpověděli, že neví. U druhé otázky opět 2 zaměstnanci odpověděli, že se bojí otevřeně říkat svůj názor na fungování firmy ze strachu o pracovní pozici/odměňování. Tři další zaměstnanci na tuto otázku odpověděli, že neví.

Překážky v komunikaci v týmech byly poměrně rovnoměrně rozloženy mezi 3 odpovědi. Nejvíce se objevovala odpověď, že problémem je neochota jednotlivých pracovníků, nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu a že žádné překážky v komunikaci v týmu nevidí. Pouze 2 zaměstnanci vidí překážku ve špatně nastavených procesech.

Více jak polovina respondentů by žádné další prostředky interní komunikace nepotřebovala zavádět a 2 zaměstnanci by přivítali změnu v komunikaci manažerů.

Ostatní odpovědi jako potřeba více porad, více firemních akcí, intranet nebo pravidelné e-maily o tom, co se děje ve firmě byly zastoupeny vždy jedním respondentem.

Naopak od Sladovny Písek se v Divadle Oskara Nedbala Tábor odpovědi ve třech posledních otevřených otázkách tolik neopakovaly a byly rozdílné. Na druhou stranu by se dalo říci, že se jedná převážně o přesun informací mezi zaměstnanci. Respondenti zmiňují nedostatek v předávání informací od vedoucích svým podřízeným, nedostatek předávání informací mezi různými odděleními a přílišné spoléhání se na fakt, že důležitou informaci někdo předá dál. Poté nastávají situace, kdy se informace k ostatním dostane buď se zpožděním nebo vůbec. Již z rozhovoru s ředitelkou divadla vyplynulo, že ví o jednom úseku, kde není předávání informací od nadřízeného z porad takové, jaké by si přála, aby bylo. Jako prvotní pokus by bylo si zkusit s daným vedoucím promluvit. V této organizaci převažuje osobní komunikace, protože se nejedná o tak velký prostor, a proto mě překvapilo, že je problémem přesun informací. Je možné, že problém nebude v informacích, ale v lidech, a v tom, že ti, co tu informaci mají, ji nepředají dál. Poté je část kolektivu neinformovaná. Další možností by bylo posílat e-maily s těmi důležitějšími informacemi všem, kterých se to týká, aby se nestalo, že se to dostane jen k vybraným zaměstnancům.

A co by zaměstnanci přivítali, aby se v Divadle Oskara Nedbala Tábor zlepšilo? Odpovědi byly různorodé, a to od výměny řešení složitějších věcí z e-mailu do osobní komunikace, rozlišování důležitých a nedůležitých informací, větší důslednosti a intenzivnější komunikace přes jasné definování úkolů/zadání až po mluvení narovinu a pochopení daného problému.

Stejně jako u Sladovny Písek, pouze jeden respondent vidí nedostatek v externí komunikaci, a to v sociálních sítích, kdy by přivítal větší zapojení herců a zákulisí.

I v Divadle Oskara Nedbala Tábor zmiňují lidský přístup, hezký přístup ředitelky, její snahu o rychlé řešení problémů a vyslechnutí si připomínek. V této době, kdy jsou lidé v pracovním životě odlišní, ať už například povahou, vyznáním nebo pohlavím, mě potěšila zmínka o tom, že si zaměstnanec váží toho, že ho vedení organizace respektuje takový, jaký je. Pondělní porady a projektové porady jsou hodnoceny pozitivně.

Stejně jako pochvaly se objevilo pár připomínek, jako jsou například vážnoucí komunikace s podřadným pracovníkem nebo malé týmové zapojení zaměstnanců.

I v Divadle Oskara Nedbala Tábor mi připadají webové stránky modernějšího typu a v dobrém slova smyslu jednoduché pro potenciálního zákazníka. U každého představení je jeho popis a zda patří do předplatného či nikoliv. Na úvodní stránce vidíme nejbližší představení, aktuality a výstavy, které probíhají. Při koupi vstupenek vidíme jasné barevné rozlišení, určující cenu vstupenek.

Na platformy jako je Facebook a Instagram přidávají pravidelně příspěvky o představeních a výstavách, které se chystají. Příspěvky a informace jsou vkusné a jasné. Na Facebooku také vytvářejí události na vybraná představení.

Aktuální situace v rámci návštěvníků je taková, že převažují návštěvníci starší věkové skupiny. Časem bude muset divadlo vymyslet další způsob (nyní studentské předplatné) zacílení na mladší publikum a na to, jak ho přilákat, aby navštěvovalo divadlo. Zajímavým nápadem by mohla být podpora (spolupráce) na sociálních sítích od místního influencera. Přidával by například příspěvky a stories ohledně zajímavých představení pro mladší publikum a na oplátku by sám dostával vstupenky na představení během sezóny (forma barteru).

### **Centrum kultury města Písek**

Stejně jako v prvních dvou organizacích i v této převažuje ženský kolektiv, a to ze 2/3. Pokud bychom se podívali na věkovou skladbu zaměstnanců, tak můžeme vidět, že převážná většina se pohybuje mezi lety 41–60 a to celých 60 % zaměstnanců.

Velkou většinu zaměstnanců najdeme buď na pozici pracující v kanceláři (33,3 %) nebo na pozici vedoucího pracovníka (33,3 %). Překvapily mě dvě odpovědi zaměstnanců. Jeden pracuje na všech třech pozicích zároveň (vedoucí pracovník, osoba pracující v kanceláři a manuální pracovník) a druhý pracuje jako dramaturg, pokladní, promítač, osvětlovač a produkční.

Převážná část zaměstnanců (80 %) pracuje v Centru kultury města Písek 4 a více let. Tento fakt nám ukazuje, že je v organizaci velmi stálý kolektiv. Pouze 3 zaměstnanci jsou v organizaci od 0 do 3 let. Více jak polovina zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou. Druhou nejpočetnější skupinou jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Stejně jako v Divadle Oskara Nedbala Tábor, zde najdeme zaměstnance se základním vzděláním.

Nejčastěji zmiňovanými způsoby komunikace byla ústní/osobní komunikace, e-mailová komunikace a porady. Nejméně byla zmiňována telefonická komunikace.

Jak jsem zjistila z rozhovoru s ředitelem, tak pravidelných každotýdenních porad se neúčastní všichni zaměstnanci. Tento výsledek vyšel i v dotazníkovém šetření, kdy se 11 z 15 zaměstnanců účastní porad, 3 zaměstnanci se účastní občas a 1 zaměstnanec se jich neúčastní. Většině zaměstnancům (92,9 %) přijdou porady užitečné. Pouze jednomu zaměstnanci přijdou neúčinné a důvodem je podle jeho slov „Ztráta času a dlouhé konverzace o ničem. Žádné jasné rozhodnutí k dané problematice a termíny zadaných úkolů se neustále posouvají.“

Nikdo ze zaměstnanců Centra kultury města Písek se nebojí otevřeně komunikovat se svými vedoucími. Pro 75 % vedoucích zaměstnanců je snadné komunikovat se svými podřízenými. U jednoho zaměstnance záleží na situaci a pro dalšího zaměstnance tato komunikace snadná není. U 7 z 8 vedoucích zaměstnanců nenastávají s podřízenými problémy v komunikaci. Jednomu zaměstnanci s podřízenými problémy nastávají. Problém spatřuje v nedodržení zadaného úkolu nebo jeho provedení napůl.

Přibližně 67 % zaměstnanců vidí problém v nejasných informacích. Zaměřila bych se na pár bodů, které by se daly zkusit, aby se zmenšila či úplně zmizela nejasnost informací. Zaměstnanci i vedení by mělo používat jednoduchý jazyk a ujistit se, že jsou podané informace srozumitelné. Dalším krokem by mohlo být zjišťování zpětné vazby od příjemců informací. Odpovědi, jako příliš mnoho informací, nedostatek informací a zdlouhavá komunikace byly zmiňovány pouze vždy jedním zaměstnancem. V odpovědi jiné se nacházely odpovědi, že zaměstnanec nevidí žádný problém a že vidí problém v tom, že někdy stejnou informaci komunikuje více lidí.

Stejně jako v předchozích dvou organizacích i zde je většina zaměstnanců (73,3 %) spokojena s komunikací svých nadřízených, ale najde se pár výjimek. Pro 3 zaměstnance je komunikace s nadřízeným dostačující a pro 1 zaměstnance nedostačující. Všichni kromě jednoho zaměstnance tvrdí, že od nadřízených dostávají zpětnou vazbu. Informace, které potřebují zaměstnanci Centra kultury města Písek ke své práci, mají dostupné v potřebné rychlosti, množství i kvalitě.

Vedení si rádo vyslechne připomínky zaměstnanců. Opět jediný zaměstnanec tvrdí opak. Z otázky, zda si zaměstnanci myslí, že s nimi vedení hovoří otevřeně, nic jim

nezastírá a důležité informace jim sděluje vyšlo, že 60 % s tímto výrokem souhlasí, 33,3 % neví a 1 zaměstnanec s tímto výrokem nesouhlasí. Dost podobné výsledky se objevily u otázky, zda se bojí otevřeně říkat svůj názor na fungování firmy ze strachu o jejich pozici/odměnu. 80 % zaměstnanců se nebojí, 13,3 % zaměstnanců neví a opět 1 zaměstnanec se bojí s nimi otevřeně hovořit kvůli strachu o pozici/odměnu.

Skoro polovina (46,7 %) zaměstnaných v organizaci žádné překážky v komunikaci v jejich pracovním týmu nespatřuje. Druhou nejčastější odpovědí (33,3 %) byla spíše neochota jednotlivých pracovníků brána jako překážka. Dva zaměstnanci vidí překážku v komunikaci v nedostatku času a jeden ji vidí ve špatně nastavených procesech.

Více jak polovina zaměstnanců (53,3 %) by nepotřebovala přidávat další prostředek interní komunikace. Ostatní odpovědi byly vždy po pár zaměstnancích. Tři zaměstnanci by přivítali změnu v komunikaci manažerů, dva zaměstnanci by rádi více firemních akcí, jeden zaměstnanec více porad a v odpovědi jiné zazněla potřeba intenzivních a věcných řešení. Jen pár jedinců by přivítalo změnu v komunikaci manažerů, ale myslím si, že vzdělávání v rámci komunikace je dobrá investice. Navrhla bych kurz opět od společnosti Focus People s. r. o., která nabízí kurz s názvem Komunikační dovednosti. Kurz je dvoudenní pro až 10 osob za cenu 21.900 Kč bez DPH za den. Termín, místo, obsah a rozsah kurzu lze přizpůsobit klientovi (Upraveno dle [www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/komunikacni-dovednosti](http://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/komunikacni-dovednosti)).

I v této organizaci mohli zaměstnanci vyjádřit své názory více podrobněji v posledních třech otevřených otázkách. Otázka týkající se komunikačních nedostatků byla velice různorodá. Dvakrát byla mezi nedostatky zmiňována občasná osobní komunikace jednotlivých pracovníků a fakt, že někteří kolegové nesdělují věci narovinu a slušně a také, že je jejich chování občas nevhodné. Dále zazněly odpovědi jako neúplné informace, zmatečné informace, málo času, nenastavení pracovních povinností jednotlivých zaměstnanců (což vede ke špatné komunikaci mezi zaměstnanci, jelikož není jasné, kdo má práci vykonat a kdo za to nese odpovědnost/následky), žádné nedostatky a výjimečně absence dotazování se technických pracovníků na vhodné umístění akce (v rámci technických parametrů jednotlivých středisek).

A co by zaměstnanci přivítali? Jednou zazněly odpovědi jako více času na komunikaci, obousměrnou komunikaci, více komunikace, slušné jednání kolegů a nastavení

pracovních povinností. I kvůli více času na komunikaci či více shledání se všemi kolegy (kvůli vícero objektům) bych doporučila teambuilding. Jelikož se jedná o práci uvnitř budovy, tak bych navrhla například výstup na rozhlednu Jarník, která se nachází v blízkosti města Písek. Na cestě zpět by mohli teambuilding zakončit v restauraci Kozlovna U Plechandy na večeři. Pokud by každý měl útratu cca 400 Kč, tak by to organizaci stálo za 21 zaměstnanců 8.400 Kč. Možná i méně, protože ne všichni se těchto akcí chtějí účastnit.

V dotaznících zaznělo hodně pochval. Nejčastější pochvala byla ke schopnému, stabilnímu, spolehlivému a dobře komunikujícímu týmu. Dále spokojenost s vedením, zapojení zaměstnanců na všech úrovních, důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Dle zaměstnanců komunikace funguje, využívají veškeré prostředky a sociální sítě a směrem k veřejnosti je komunikaci výtečná. Také zazněla pochvala pro všechny zaměstnance za provedené akce a dobře odvedenou práci a zpětnou vazbu od lidí a veřejnosti, kterou dostávají.

Komunikace s vedením je bezproblémová, kdykoliv vyslechnou připomínky. Jedna zaměstnankyně se dostala do situace, kdy se musel řešit incident přes vedení. Podle ní se vedení v této situaci zachovalo opravdu skvěle a problém s ní řešili.

Připomínka v otevřených otázkách zazněla jen jedna, že vedení by mělo být hlavně nestranné, neupřednostňovat dlouholeté známé či příbuzné, umět si vyslechnout připomínky bez obav o místo či odměny, a hlavně by mělo zadávat přesné úkoly tomu, kdo je má v pracovní náplni.

I Centrum kultury města Písek využívá své webové stránky, a to nejvíce právě jako místo, kde si mohou zákazníci nakoupit vstupenky na různá představení v různých jejich objektech. Webové stránky této organizace se mi asi jako potenciálnímu zákazníkovi líbí ze zapojených organizací nejméně. Mají z mého pohledu lehce zastaralejší vzhled, který by nebylo špatné modernizovat. Pokud by organizace měla vlastního IT specialistu, který jim spravuje webové stránky, tak bych mu to dala jako jeden z jeho budoucích úkolů stránky upravit do modernějšího vzhledu. Druhou možností by bylo vytvoření nových webových stránek. Ceny vytvoření webových stránek se pohybují mezi 30.000–70.000 Kč.



Na sociální síte Facebook a Instagram pravidelně přidávají příspěvky týkající se budoucích či proběhlých akcí. Na hodně svých akcí vytvářejí i události na platformě Facebook, aby se tato událost rozšířila mezi co nejvíce lidí.

V rámci různých školení/vzdělávání, jak u manažerů, tak u zaměstnanců existují různé dotační projekty. Pokud o ně má organizace zájem, tak musí sledovat aktuální výzvy resortů.

### **Porovnání organizací (bodově)**

Na obrázku č. 26 můžeme vidět benchmarking u 8 kritérií, která mi přišla zajímavá k porovnání u všech organizací. I z mého pohledu mi přijdou organizace vyrovnané, což se i potvrdilo. Každá organizace má některé kritérium v lepším stavu a některá v horším stavu. Nejvyšší počet bodů (31 bodů) získalo Divadlo Oskara Nedbala Tábor, druhý nejvyšší počet bodů (30 bodů) získalo Centrum kultury města Písek a nejméně bodů měla Sladovna Písek (28 bodů).

Centrum kultury města Písek by se mohlo od dalších dvou inspirovat v modernějším vzhledu webových stránek, které by mohly být přívětivější pro potenciálního zákazníka. Také by měli zapracovat na nejasných informacích, v této oblasti mají nedostatky všechny organizace. Divadlo Oskara Nedbala Tábor by se mohlo od Centra kultury města Písek inspirovat v pravidelnější a početnější účasti na poradách. Sladovna Písek by mohla vylepšit jak interní předávání informací, tak jejich nedostatek. Zde by se mohla organizace inspirovat od Centra kultury, kde si vytvořili produkční kalendář, který je základním prvkem jejich komunikace.

Bodování je staveno takto: 1 je nejhorší a 5 je nejlepší.

*Obrázek 26: Tabulka s body*

Kritérium	Sladovna Písek	Divadlo Oskara Nedbala Tábor	Centrum kultury města Písek
Nejasné informace	3	3	2
Nedostatek informací	2	4	5
Interní předávání informací	2	3	4
Komunikace s podřízenými	3	4	4
Forma porad	4	5	4
Účast na poradách	5	3	4
Sociální síte	5	5	5
Webové stránky	4	4	2
<b>Suma</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>30</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu manažerské komunikace ve vybraných organizacích a navrnutí změn, které by mohly vést ke zlepšení současné situace. Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala 3 organizace kulturního typu. Všechny tři organizace měly do 30 zaměstnanců na hlavní pracovní poměry. Jednalo se o Divadlo Oskara Nedbala Tábor (příspěvková organizace), Sladovnu Písek (obecně prospěšná společnost) a Centrum kultury města Písek (příspěvková organizace). Písecké organizace jsou zřizovány městem Písek a tábořská organizace je zřizována Jihočeským krajem. Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části byly zpracovány informace o komunikaci, manažerské komunikaci, verbální a neverbální komunikaci, interní a externí komunikaci. Praktická část se skládala ze „čtyř částí“. První část se zabývala základními informacemi o organizacích, organizační strukturou a tím jaké organizace poskytují služby. Druhá část byla zaměřena na zjištěné informace od ředitelů, které byly získány z rozhovorů. Byly to informace týkající se interní komunikace (porady, osobní komunikace, e-mailová komunikace...) a externí komunikace (letáčky, programy, plakáty, webové stránky, sociální sítě...).

Třetí část se zabírala výsledky online dotazníkového šetření od zaměstnanců ohledně interní komunikace a jejich spokojenosti či nespokojenosti s manažerskou komunikací. Tyto výsledky byly zpracovány do grafové podoby. Čtvrtá část se zabývala okomentováním získaných výsledků z dotazníkového šetření, navržením změn a porovnáním vybraných kritérií u všech organizací. Z bodového porovnání vyplynulo, že jsou na tom všechny organizace velice podobně (rozdíly byly minimální), ale nejlépe dopadlo Divadlo Oskara Nedbala Tábor, poté Centrum kultury města Písek a jako poslední Sladovna Písek.

Ani v jedné organizaci nebyly k najetí žádné velké komunikační problémy/nedostatky, které by znemožňovaly fungování organizace.

Z výsledků ve Sladovně Písek vyplynulo, že převažujícím typem komunikace je ústní/osobní komunikace, e-mailová komunikace, porady a telefonická komunikace. Porad se účastní všichni zaměstnanci a větší část z nich tvrdí, že jsou pro ně porady užitečné. Našlo se pár jedinců, kteří tvrdí, že by se dala vylepšit struktura a forma porad.

Zde byla navržena potřeba lepší a včasné přípravy porady a její struktury od ředitele jako moderátora porady a zároveň potřeba přesunutí se zpět na původní téma debaty. Nikdo ze zaměstnanců se nebojí otevřeně hovořit se svými vedoucími. Pro více jak polovinu vedoucích není snadné komunikovat s podřízenými či záleží na situaci, o kterou se jedná, proto byl navržen kurz Efektivní komunikace. Často zmiňovaným problémem byla nejasnost a nedostatek informací. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s komunikací svých vedoucích. Nedostatkem, který byl častěji zmiňován bylo interní předávání informací. Porady zde probíhají pravidelně, ale se zaměstnanci z nižších pozic probíhají porady jednou měsíčně. Z toho by se dalo usuzovat, že může být problém právě v přesunu informací od vedení do nižších pozic. Navrženo bylo rozesílání zápisů z porad, vytvoření platformy, sdíleného dokumentu nebo vytvoření fyzické nástěnky, o které uvažuje i sám ředitel. Naopak mezi pochvalami zazněla otevřená komunikace, lidský přístup, příjemný ředitel a bezpečné prostředí.

V Divadle Oskara Nedbala Tábor by se všichni zaměstnanci měli svým způsobem účastnit porad, ale skoro polovina se jich účastní občas nebo vůbec. Zde byl navržen větší důraz od ředitelky na to, aby vedoucí úseků prováděli své porady a tím pádem, aby se veškeré informace dostali ke všem zaměstnancům. Nikdo ze zaměstnanců se nebojí otevřeně komunikovat s vedoucími a pro většinu vedoucích je komunikace s podřízenými snadná. Na druhou stranu u poloviny vedoucích občas nastávají problémy v rámci komunikace. Respondenti nejčastěji řadí mezi interní problémy komunikace nejasné informace, nedostatek informací a přesun informací. Již z rozhovoru s ředitelkou vyplynulo, že ví o úseku, kde předávání informací z porad občas není takové, jaké by si představovala. V této organizaci převažuje osobní komunikace, a proto mě překvapilo, že je problémem nedostatek informací a přesun informací. Je možné, že problém nebude v informacích, ale v lidech, a v tom, že ti, co tu informaci mají, ji nepředají dál. Poté je část kolektivu neinformovaná. Možností, jak toto vyřešit by bylo posílání e-mailů s důležitými informacemi všem, kterých se to týká, aby se nestávalo, že se informace dostane pouze k vybraným lidem. Větší část zaměstnanců hodnotí komunikaci se svými nadřízenými kladně. Mezi pochvalami zazněl lidský přístup, přístup ředitelky a její rychlé řešení problémů a brání člověka takový, jaký je.

V Centru kultury města Písek byla nejčastějším způsobem komunikace ústní/osobní, e-mailová komunikace a porady. Nikdo ze zaměstnanců se nebojí otevřeně

komunikovat se svými vedoucími a pokud se zaměstnanci účastní porad, tak velké většině z nich přijdou užitečné. Všem vedoucím bez jednoho nenastávají s podřízenými problémy v komunikaci a většina podřízených je spokojena s komunikací svých nadřízených. Více jak polovina zaměstnanců spatřuje problém v nejasných informacích. Zaměstnanci i vedení by se mohlo zaměřit na používání jednoduchého jazyka a vždy se ujistit, že jsou podané informace srozumitelné. Skoro polovina zaměstnanců by nepotřebovala přidávat další prostředek interní komunikace. Několik jedinců by přivítalo změnu v komunikaci manažerů, kde byl navrhnout kurz Komunikačních dovedností. I zde se objevilo hodně pozitiv, mezi nimi zaznělo například hodně pochval k týmu, spokojenost s vedením, zapojení zaměstnanců na všech úrovních a pochvala za provedené akce. Jako jedinému subjektu zde bylo navrženo zmodernizování webových stránek, které by byly vzhledově přívětivější pro potenciálního zákazníka. Návrhem je předělání webových stránek jejich IT specialistou nebo vytvoření nových webových stránek externím člověkem. Ceny vytvoření nových webových stránek se pohybují od 30.000-70.000 Kč.

## **I. Summary**

This diploma thesis deals with the topic of managerial communication in three selected organizations of cultural type. The aim of the thesis is to evaluate the current state of managerial communication and to propose changes that could lead to improvement. Information related to communication was obtained through interviews with directors of organizations and a questionnaire method from employees. During the interviews, questions were asked on the topic of internal and external communication. The questionnaire method was quite successful and in all organizations the success rate was at least 70 %. In conclusion, the findings indicate that managerial communication within all examined organizations operates at a satisfactory level, which does not hinder the organizations' functionality. Each investigated organization exhibits certain minor deficiencies. However, none significantly surpasses the others in terms of communication quality.

Key words: managerial communication, internal communication, external communication, communication, management

## II. Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

Annan-Prah, E. C. (2015). *Basic Business and Administrative Communication*. United States: Xlibris.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Great Britain: Kogan Page.

Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.

Boucník, P., Koktavá, P., Pitrunová, Z., & Kuchtová, L. (2011). *Manuál komunikace pro manažery*. Praha: Nakladatelství Forum.

Burešová, J. (2022). *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing.

De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Debasish, S. S., & Das, B. (2010). *Business Communication*. New Delhi: Asoke K. Ghosh.

DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.

Gutierrez-Ang, J. (2009). *Oral communication: A content - based and learning-centered text manual in speech communication*. Philippines: Katha Publishing.

Hajerová Müllerová, L. (2014). *Komunikační dovednosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Heller, R. (2004). *Manuál manažera: Vše co potřebuješ vědět o podnikání a manažerské práci*. Praha: Ikar.

Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press.

Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing.

- Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., & Pavlica, K. (2001). *Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce*. Praha: Management Press.
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Jurášková, O., Horňák, P., & a kol. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing.
- Khelerová, V. (1999). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (3. doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.
- Kratz, H. J. (2005). *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing.
- Mareš, J., & Křivohlavý, J. (1995). *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita.
- Maruani, L. (1995). *Abeceda marketingu*. Praha: Management Press.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. doplněné a přepracované vydání). Praha: Grada Publishing.
- Palmer, S., & Weaver, M. (2000). *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2008). *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing.
- Přikrylová, J. (2019). *Moderní marketingová komunikace* (2. zcela přepracované). Praha: Grada Publishing.
- Rossette-Crake, F., & Buckwalter, E. (2022). *Covid-19, Communication and Culture: Beyond the global workplace*. London: Taylor & Francis.

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

Semerádová, T., & Weinlich, P. (2019). *Marketing na Facebooku a Instagramu: využijte naplno organický dosah i sponzorované příspěvky*. Brno: Computer Press.

Sharma, M., Gupta, D. K., Sahoo, S., & Sharma, G. (2018). *Business Communication: For management*. India: Educreation Publishing.

Sperandio, S. (2008). *Účinná komunikace v zaměstnání: Pravidla ústního i písemného vyjadřování*. Praha: Portál.

Strnadová, V. (2011). *Interpersonální komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Thomson, P. (2001). *Tajemství komunikace*. Brno: Alman.

Vybíral, Z. (2000). *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Wittenberg-Cox, A. (2010). *How women mean business*. United Kingdom: John Wiley & Sons.

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.

### **Internetové zdroje**

Bojadjiev, M. I., & Vaneva, M. (2021). The Impact of Covid-19 Crisis on a Company's Internal Communication [Online]. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/clanak/379536>

Centrum kultury města Písek [Online]. Retrieved March 12, 2024, from <https://www.centrumkultury.cz>

Divadlo Fráni Šrámka [Online]. Retrieved March 12, 2024, from <https://www.centrumkultury.cz/page/6077/article/2903/divadlo-frani-sramka>

Divadlo Oskara Nedbala - O nás [Online]. Retrieved February 28, 2024, from <https://www.divadlotabor.cz/o-divadle/o-nas>

Efektivní komunikace [Online]. Retrieved March 27, 2024, from <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/efektivni-komunikace/>



Gardner, J., Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V., & Monaghan, P. (2001). Communication in Organisations: An Intergroup Perspective [Online]. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Neil-Paulsen/publication/37626474\\_Communication\\_in\\_organisations\\_An\\_intergroup\\_perspective/links/542211450cf238c6ea678558/Communication-in-organisations-An-intergroup-perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Neil-Paulsen/publication/37626474_Communication_in_organisations_An_intergroup_perspective/links/542211450cf238c6ea678558/Communication-in-organisations-An-intergroup-perspective.pdf)

Komunikační dovednosti [Online]. Retrieved March 27, 2024, from <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/komunikacni-dovednosti>

Kulturní dům [Online]. Retrieved March 12, 2024, from <https://www.centrumkultury.cz/page/6076/article/2902/kulturni-dum>

O divadle - Malý sál [Online]. Retrieved February 28, 2024, from <https://www.divadlotabor.cz/o-divadle/maly-sal>

O divadle - Velký sál [Online]. Retrieved February 28, 2024, from <https://www.divadlotabor.cz/o-divadle/velky-sal>

Oliván, J. B. (2017). Communication as an Element of Knowledge for the Company's Human Resources [Online]. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042817302410?via%3Dihub>

Přikryl, R. (2010). Externí komunikace – vše co jde směrem z firmy do éteru tedy ven [Online]. Retrieved from <http://www.obchodnik.cz/2010/05/externi-komunikace-vse-co-jde-smerem-z-firmy-do-eteru-tedy-ven/>

Sladovna Písek [Online]. Retrieved February 28, 2024, from <https://www.sladovna.cz/sladovna-pisek>

Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results [Online]. Retrieved from [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/joe.20102?saml\\_referrer=](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/joe.20102?saml_referrer=)

### III. Seznam obrázků

Obrázek 1 : Typy manažerů .....	8
Obrázek 2 : Proces komunikace .....	12
Obrázek 3 : Komunikační kanály .....	14
Obrázek 4 : Organizační struktura Sladovna Písek .....	34
Obrázek 5 : Organizační struktura Divadlo Oskara Nedbala Tábor .....	39
Obrázek 6: Organizační struktura Centra kultury města Písek .....	43
Obrázek 7 : Pohlaví .....	57
Obrázek 8 : Věk .....	58
Obrázek 9 : Pozice ve firmě .....	59
Obrázek 10 : Počet let ve firmě .....	60
Obrázek 11 : Nejvyšší dosažené vzdělání .....	61
Obrázek 12 : Jak s Vámi ve firmě převážně komunikují? .....	61
Obrázek 13 : Účastníte se porad ve firmě? .....	62
Obrázek 14 : Bojíte se otevřeně komunikovat se svými vedoucími? .....	63
Obrázek 15 : Pokud jste vedoucím pracovníkem je pro Vás snadné s podřízenými komunikovat? .....	64
Obrázek 16 : Pokud jste vedoucím nějaké skupiny lidí, nastávají s podřízenými nějaké problémy v komunikaci? .....	64
Obrázek 17 : S jakými problémy se v interní komunikaci setkáváte? .....	65
Obrázek 18 : Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným? .....	66
Obrázek 19 : Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu? .....	67
Obrázek 20 : Informace, které potřebujete ke své práci, máte dostupné v potřebné rychlosti, množství i kvalitě? .....	68
Obrázek 21 : Vyslechne si vedení Vaše připomínky? .....	68
Obrázek 22 : Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje? .....	69
Obrázek 23 : Bojíte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o Vaši pracovní pozici nebo odměňování? .....	70
Obrázek 24 : Jaké překážky v komunikaci vidíte ve Vašem pracovním týmu? .....	71
Obrázek 25 : Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal? .....	72
Obrázek 26: Tabulka s body .....	84

## **IV. Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2 - Otázky či témata pokládané při rozhovorech

## V. Přílohy

*Příloha č. 1 - Dotazník pro zaměstnance*

### **Dotazník pro zaměstnance**

**1) Pohlaví**

- a. Muž
- b. Žena

**2) Věk**

- a. Do 30 let
- b. 31–40 let
- c. 41–50 let
- d. 51–60 let
- e. 61 a více let

**3) Pozice ve firmě**

- a. Osoba pracující v kanceláři
- b. Vedoucí úseku
- c. Manuální pracovník
- d. Jiné ...

**4) Počet let ve firmě**

- a. Do 1 roku
- b. 1–3 roky
- c. 4–10 roky
- d. 11 a více let

**5) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání**

- a. Základní vzdělání
- b. Středoškolské vzdělání s výučním listem
- c. Středoškolské vzdělání s maturitou
- d. Vyšší odborné vzdělání
- e. Vysokoškolské vzdělání

**6) Jak s Vámi ve firmě převážně komunikují? (více možností)**

- a. Ústně/osobně
- b. E-mailly
- c. Porady
- d. Nástěnky
- e. Intranet
- f. Telefonicky
- g. Jinak ...

**7) Účastníte se porad ve firmě?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Občas

- 8) Pokud Ano či Občas, přijdou Vám užitečné?**
- a. Ano
  - b. Ne
- 9) Pokud na předchozí otázku odpovíte ne, proč Vám přijdou neužitečné? (otevřená odpověď)**
- 10) Bojíte se otevřeně komunikovat se svými vedoucími?**
- a. Ano
  - b. Ne
- 11) Pokud jste vedoucím pracovníkem je pro Vás snadné s podřízenými komunikovat?**
- a. Ano
  - b. Ne
  - c. Záleží na situaci
- 12) Pokud jste vedoucí nějaké skupiny lidí, nastávají s podřízenými nějaké problémy v komunikaci?**
- a. Ano
  - b. Ne
- 13) Pokud ano, o jaké nejčastější problémy se jedná? (otevřená otázka)**
- 14) S jakými problémy se v interní komunikaci setkáváte? (více možností)**
- a. Nedostatek informací
  - b. Příliš informací
  - c. Nejasné informace
  - d. Zdlouhavá komunikace
  - e. Jiné ...
- 15) Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?**
- a. Velmi dobrá
  - b. Spíše dobrá
  - c. Dostačující
  - d. Nedostačující
- 16) Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu?**
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
- 17) Informace, které potřebujete ke své práci, máte dostupné v potřebné rychlosti, množství i kvalitě?**
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

**18) Vyslechne si vedení Vaše připomínky?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**19) Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě vám sděluje?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

**20) Bojíte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o vaši pracovní pozici nebo odměňování?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

**21) Jaké překážky v komunikaci vidíte ve Vašem pracovním týmu?**

- a. Spíše neochota jednotlivých pracovníků
- b. Nedostatek času
- c. Špatně nastavené procesy
- d. Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu
- e. Žádné překážky nevidím (s komunikací v týmu jsem spokojen)

**22) Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal?**

- a. Více porad
- b. Více firemních akcí
- c. Pravidelné e-maily o tom, co se děje ve firmě
- d. Intranet (vnitřní internetové stránky), kde by byly všechny potřebné informace
- e. Firemní noviny
- f. Změna v komunikaci manažerů
- g. Žádné, nic mi nechybí
- h. Jiné ...

**23) Jaké jsou komunikační nedostatky Vaší společnosti?? (otevřená otázka)**

**24) Co byste přivítali, aby Vaše společnost vylepšila při komunikaci s Vámi či s veřejností? (otevřená otázka)**

**25) Zde můžete napsat jakoukoliv připomínku či pochvalu Vašemu vedení ke komunikaci nebo k čemukoliv s čím jste spokojen. (otevřená otázka)**

### **Otázky či témata pokládané při rozhovorech**

- Počet zaměstnanců?
- Jak Vaše organizace funguje z hlediska zřízení (příspěvková organizace, obecně prospěšná společnost)?
- Jak vzniká program? Využíváte dotace?

### **Interní komunikace**

- Komunikace se zřizovatelem?
- Jak převážně komunikujete se zaměstnanci? Osobně? E-mailem? Jak se k nim informace dostávají?
- Pořádáte porady? Jak často a kdo se jich účastní? Je dáno, co se na nich bude řešit?
- Máte nástěnku, kam se dávají důležité informace pro zaměstnance?
- Jsou zaměstnanci na něco školeni? Vzdělávají se?
- Zažili jste někdy na Vašem pracovišti problémy jako mobbing, diskriminaci apod.?
- Informujete zaměstnance o tom, jak si Vaše organizace vede a čeho dosahuje?

### **Externí komunikace**

- Poskytujete rozhovory, aby si Vás široká veřejnost všimla a navštívili Vaši společnost?
- Jak oslovujete Vaše cílové skupiny lidí?
- Vyvěšujete plakáty na svou činnost?
- Využíváte média k externí komunikaci?
- Máte propagační materiály?
- Jak komunikujete s dodavateli? (divadly)
- Komunikujete s místními spolky a městem? Jste součástí nějakých dobročinných akcí?
- Využíváte sociální sítě ke komunikaci s veřejností?