**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**

# Diplomová práce

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

**Bc. Tomáš Kutálek**

**© 2025 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Kutálek

Ekonomika a management

Název práce

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

Název anglicky

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

---

**Cíle práce**

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

**Metodika**

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

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

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**


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

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. Komunikace v řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.

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

HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi.* [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.

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

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


---

**Předběžný termín obhajoby**

2024/25 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 29. 08. 2024

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 04. 11. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2025

**Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31.3. Tomáš Kutálek

**Poděkování**

Výhradní jmenovité postavení v poděkování patří panu Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc. za odborné vedení mé práce, možnosti konzultace a poskytování cenných rad. Dále bych rád touto cestou poděkoval mým kolegům, zaměstnancům vybraného podniku, za vlídnou spolupráci při sběru potřebných dat pro analýzy. Dále chci projevit vděk vedení firmy, primárně pak mému přímému nadřízenému, stejně jako vedoucímu prodejny, kteří mi byli v průběhu celé práce velkou oporou.

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

**Abstrakt**

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza klíčových parametrů komunikace a jejich vliv na efektivitu řídících procesů ve zvoleném podniku DECASPORT, s.r.o. Vedlejším cílem tak je analyticky posoudit adekvátně zvolené faktory, které mají vliv na kvalitu vnitropodnikové komunikace., přičemž z výsledků je možné vytvořit doporučení, které vede ke zlepšení celkové kvality komunikačního systému podniku. Práce je kombinací teoretických východisek o problematice komunikace jako takové včetně zaměření na komunikaci v podniku následované praktickou aplikací poznatků pomocí analýzy aktuálního stavu na zvoleném podniku. Součástí této analýzy jsou data z dotazníkového šetření rozšířené elektronicky mezi zaměstnanci vybraného podniku. Tato data jsou poté metodicky vyhodnocena za cílem určení hierarchie důležitosti definovaných parametrů komunikace. S vazbou na ohodnocení jejich kvality je vytvořen podnikem požadovaný stav a přijatelnost výsledných hodnot. V závěru je vyhodnocena úroveň kvality dle získaných koeficientů, z nichž jsou vyvozeny doporučení pro podnik, pakliže chce pozvednout úroveň kvality komunikace.

**Klíčová slova:** Komunikace, parametry, dotazník, komunikační kanály, efektivita, management, manažerské komunikace, podnik, překážky komunikace, včasná komunikace, srozumitelnost.

# Determination of the main parameters of communication and subsequent analysis of the level of communication in the management process


## Abstract

The main objective of this diploma thesis is to analyze key communication parameters and their influence on the effectiveness of management processes in the selected company DECASPORT, s.r.o. The secondary objective is to analytically assess adequately selected factors that influence the quality of internal communication, and from the results it is possible to create recommendations that lead to an improvement in the overall quality of the company's communication system. The work is a combination of theoretical foundations on the issue of communication as such, including a focus on communication in the company, followed by practical application of knowledge through an analysis of the current state in the selected company. This analysis includes data from a questionnaire survey distributed electronically among employees of the selected company. This data is then methodically evaluated with the aim of determining the hierarchy of importance of the defined communication parameters. In connection with the evaluation of their quality, the company's desired state and acceptability of the resulting values are created. In conclusion, the quality level is evaluated according to the obtained coefficients, from which recommendations are derived for the company if it wants to raise the level of communication quality.



**Keywords**: communication, parameters, questionnaire, communication channels, efficiency, management, managerial communication, enterprise, communication barriers, timely communication, clarity.

# Obsah

*1 Úvod* ..... *11*

*2 Cíl práce a metodika* ..... *12*

*3 Teoretická východiska* ..... *17*

**3.1 Definice komunikace** ..... **17**

**3.2 Funkce komunikace** ..... **19**

**3.3 Komunikační model a jeho složky** ..... **21**

**3.4 Druhy a formy komunikace** ..... **22**

3.4.1 Verbální a nonverbální forma ..... 22

3.4.2 Druhy komunikace ..... 24

**3.5 Komunikační bariéry** ..... **25**

**3.6 Podniková komunikace** ..... **26**

3.6.1 Vedení podniku ..... 26

3.6.2 Účel komunikace ve firmě ..... 27

3.6.3 Druhy a kanály podnikové komunikace ..... 29

3.6.4 Směry komunikace v podniku ..... 32

3.6.5 Komunikační bariéry ..... 36

3.6.6 Interní komunikace jako zdroj konkurenční výhody a tvůrce firemní atmosféry ..... 38

*4 Vlastní práce* ..... *41*

**4.1 Charakteristika organizace DECASPORT, s.r.o.** ..... **41**

4.1.1 Organizační a řídící struktura ..... 45

4.1.2 Nastavené procesy interní komunikace a digitální pokročilost podniku ..... 49

**4.2 Zhodnocení výsledků** ..... **52**

4.2.1 Struktura dotazníku ..... 53

4.2.2 Rozbor identifikačních otázek ..... 54

4.2.3 Analýza důležitosti sledovaných parametrů ..... 58

4.2.4 Vyhodnocení kvality komunikace řídících pracovníků dle sledovaných parametrů ..... 61

4.2.5 Analýza kvality vzestupné komunikace v organizaci ..... 68

4.2.6 Analýza preferované formy komunikace ..... 71

**4.3 Zhodnocení celkové kvality komunikace v podniku** ..... **72**

4.3.1 Dvojrozměrné oblasti ..... 74

**4.4 Výsledné zhodnocení a doporučení pro podnik ..... 82**

***5 Závěr a shrnutí práce ..... 84***

***Seznam použitých zdrojů ..... 86***

**Seznam obrázků ..... 89**

**Seznam tabulek ..... 90**

**Seznam grafů ..... 92**

# 1 Úvod

Nejsou potřeba slova k tomu, abychom sdělovali informace. Prakticky není možné nekomunikovat, je to totiž podstata celé existence a je starší než lidstvo samo. Komunikace je tak silně zakódovaným a přirozeným znakem, který má za sebou sta tisíce let vývoje a neustále se vyvíjí. Pokud si tělo nepředává informace a signály mezi buňkami, shluky buněk (tedy orgány) nemohou fungovat a tělo tak není schopno života. Tato analogie je i přesným vyobrazením podniku, kde buňky představují jednotlivé zaměstnance a orgány jeho organizační seskupení.

Principem existence podniku je dle většiny autorů ekonomicky zaměřených publikací tvorba zisku. Modernější přístupy již častěji skloňují i vytváření společenské hodnoty. Pro oba postoje je ale stěžejní funkční komunikace, bez které podnik nemá konkurenceschopnost, jelikož je provázaná s každou sférou či objektem vevnitř či vně organizace. Tato dovednost se dá naučit, zdokonalovat a využívat pro plnění cílů – od těch nejstrategičtějších po naprosto základní osobní či mezilidské. Avšak komunikace je považována za jistý standard, u kterého se předpokládá automaticky jeho nejlepší úroveň. V téměř žádné nabídce volné pracovní pozice nenajdete mezi důvody, proč si vybrat právě tuto firmu, že disponuje úžasným komunikačním systémem, jelikož se do popředí dostává široká škála motivačních benefitů. A to i přes fakt, že za motivačním systémem, stejně jako za tím komunikačním, jenž se vzájemně doplňují jako sůl a pepř, stojí konzistentní dlouholeté vyvíjené úsilí ze strany podniku, které má přímý vliv na spokojenost zaměstnanců.

Práce je zaměřena na identifikaci efektivního komunikačního systému, co jej podmiňuje a jaké z něj plynou důsledky. Pro splnění cílů je práce tvořena dvěma částmi – teoretickou a praktickou. V první polovině teoretické části jsou na základě literatury zhodnoceny obecné principy komunikace, čím je tvořena, ovlivňována a jak je dle různých autorů kategorizována. V druhé polovině teoretické části je již zaměření na podnik a vnitropodnikový komunikační systém, jeho specifika, zásady a podmínky pro efektivitu. Druhá část práce již prakticky hodnotí aktuální komunikační systém vybraného podniku Decathlon, němž je autor práce zaměstnancem a který je veden v obchodním rejstříku jako DECASPORT. s.r.o. Podnik je nejprve popsán a následně analyzován pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Výsledkem analýzy jsou měřitelné hodnoty, které lze použít pro *benchmarking* mezi jednotlivými podniky při použití stejné metodiky.

# 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídících pracovníků v procesu řízení ve zvoleném podniku. Pro splnění uvedeného cíle je nutné realizovat následující kroky.

- Stanovit parametry, podle kterých bude úroveň komunikace posuzována.
- Úroveň parametrů bude hodnocena šesti bodovou škálou, která bude vyjadřovat kvalitativní stav jednotlivých parametrů v procentním vyjádření.
- Úroveň parametrů komunikace bude zjištěna dotazníkovým šetřením.
- Zjištěné hodnoty jednotlivých parametrů umožní, ve dvojrozměrném schématu (osa X a osa Y), určit souřadnice výsledku.
- Budou vytvořeny kombinace dvou různých parametrů, což umožní získat souřadnice pro hodnocení vytvořené kombinace.
- Metodami logické dedukce a indukce budou ve spolupráci s podnikem definovány, ve dvojrozměrném schématu oblasti, které odpovídají požadované, přijatelné, nepřijatelné a zcela nepřijatelné úrovni komunikace.
- Zjištěné hodnoty souřadnic posuzovaných dvojkombinací parametrů a definované oblasti umožní posouzení vhodnosti či nevhodnosti úrovně dané kombinace komunikací.

1) **Stanovení parametrů, podle kterých bude úroveň komunikace posuzována.**

a) **Včasnost**

(stupnice: [1] velmi pozdě – [2] pozdě – [3] spíše pozdě – [4] spíše včas – [5] včas – [6] s předstihem)

b) **Srozumitelnost**

(stupnice: [1] zcela nesrozumitelně – [2] nesrozumitelně – [3] spíše nesrozumitelně – [4] spíše srozumitelně – [5] srozumitelně – [6] zcela srozumitelně)

c) **Oficiálnost**

(stupnice: [1] říká se – [2] kolega říkal – [3] vedoucí naznačil – [4] vedoucí oznámil pouze slovně – [5] vedoucí oznámil důležité i písemně – [6] vedoucí oznámil a je lehce dohledatelné)

d) **Racionalita**

(stupnice: [1] pouze emoce – [2] emoce převládají – [3] emoce mírně převládají – [4] racionalita mírně převládá – [5] racionalita převládá – [6] pouze racionalita)

e) **Podrobnost**

(stupnice: [1] nepodrobné, vedoucí tomu sám nerozumí – [2] nepodrobné, jen vedoucí rozumí – [3] vedoucí dokáže předat, ale nepodrobně – [4] zbytečně

podrobné, ale úplné – [5] podrobné, ale další informace výhodou – [6] stručné, pochopitelné, úplné a smysluplné)

f) **Přesnost**

(stupnice: [1] neodpovídají realitě – [2] nepřesné – [3] spíše nepřesné – [4] spíše přesné – [5] téměř přesné, chybí detaily – [6] odpovídá skutečnosti)

g) **Jednoznačnost**

(stupnice: [1] víceznačné s vysokou pravděpodobností jiného výkladu – [2] víceznačné s možností jiného pochopení – [3] nejednoznačné – [4] jednoznačné, ale v obecné rovině – [5] jednoznačné bez vysvětlení – [6] jednoznačné s vysvětlením)

h) **Asertivita/manipulace**

(stupnice: [1] nečestná cesta s prvky manipulace – [2] neúcta k partnerovi – [3] převládá neúcta k partnerovi – [4] převládá úcta k partnerovi – [5] úcta k partnerovi – [6] vysoká sebeúcta a úcta k partnerovi)

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

Obsahově byla šestibodová škála definována v předcházejícím bodě. Procentní vyjádření (ohodnocení stupně naplnění vhodnosti) představuje

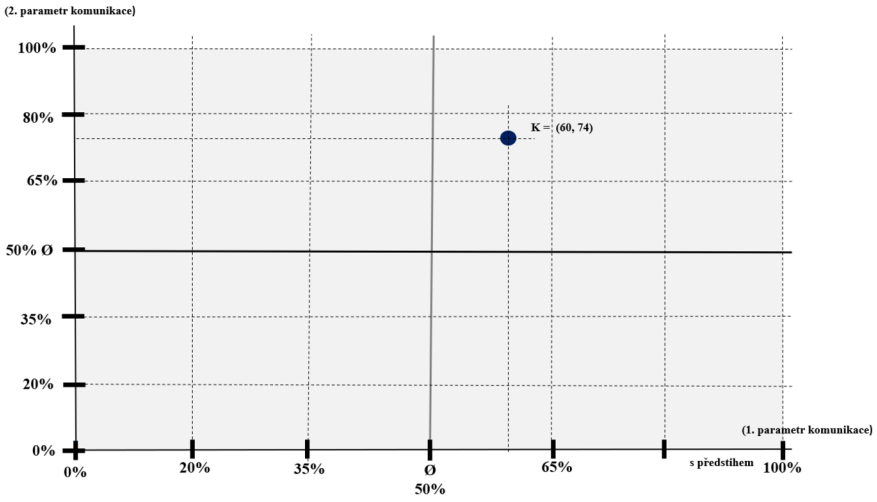
[1] 0% [2] 20% [3] 35% [4] 65% [5] 80% [6] 100%

3) **Úroveň parametrů komunikace bude zjištěna dotazníkovým šetřením.**

Dotazník je vytvořen v elektronické podobě na platformě LimeSurvey, viz příloha práce

4) **Zjištěné hodnoty jednotlivých parametrů umožní, ve dvojrozměrném schématu (osa X a osa Y), určit souřadnice na jedné z os.**

Příklad viz schéma, kde bod K představuje zobrazení komunikace dle získaných hodnot souřadnic.




**Výpočet hodnoty souřadnic**

Hodnoty odpovědí na otázky zkoumaného parametru budou označeny $HX_i$ pro osu x, $HY_j$ pro osu y. Protože nebude stanovena hierarchie důležitosti jednotlivých odpovědí vypočteme hodnotu jako aritmetický průměr hodnot odpovědí respondentů, jak pro osu x, tak pro osu y.

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

*kde n je počet respondentů*

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

*kde n je počet respondentů*

V uvedeném příkladě je x = 60 a y = 74. Pode souřadnic můžeme úroveň zkoumané komunikace zanést do schématu.

**5) Vytvořené dvojkombinace různých parametrů**

- Přesnost x včasnost
- Jednoznačnost x racionalita
- Podrobnost x racionalita
- Podrobnost x oficiálnost
- Asertivita x srozumitelnost

- Oficiálnost x včasnost
- Včasnost x podrobnost
- Včasnost x srozumitelnost
- Asertivita x jednoznačnost
- Včasnost x asertivita

Pomocí vytvořených dvojkombinací bude provedeno vyhodnocení odpovědí respondentů při komunikaci velmi závažných a závažných informací.

**6) Vytvoření požadovaných, přijatelných, nepřijatelných a zcela nepřijatelné oblastí úrovní komunikace.**

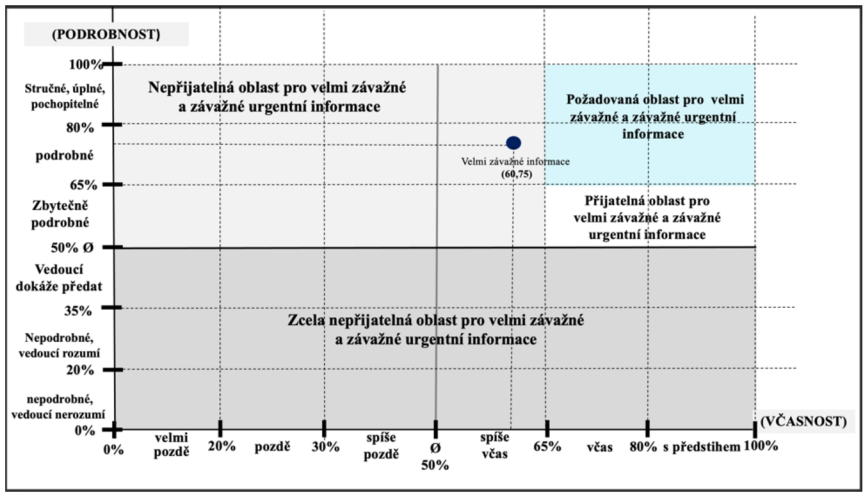
Vytvoření daných oblastí bude vysvětleno například na dvojkombinaci podrobnost x včasnost viz následující schéma.

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

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

Obdobným způsobem jsou definovány ostatní oblasti viz schéma.

A stejným způsobem jsou definovány oblasti pro další uvedené dvojkombinace parametrů komunikace, avšak při zohlednění nároků podniku, které se při každé kombinaci mohou lišit.



7) **Zjištěné hodnoty souřadnic posuzovaných dvojkombinací parametrů a definované oblasti umožní posouzení vhodnosti či nevhodnosti úrovně dané kombinace komunikací.**

Ve schématu jsou znázorněny hodnoty úrovně komunikace pro závažné urgentní informace a velmi závažné urgentní informace.

Úroveň komunikace závažných urgentních informací (souřadnice 68,67) je možné hodnotit pozitivně, protože se nachází v požadované oblasti.

Úroveň komunikace závažných urgentních informací (souřadnice 60,62) je nutné hodnotit negativně, protože se nachází v nepřijatelné oblasti především z hlediska včasnosti.

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

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

# 3 Teoretická východiska

## 3.1 Definice komunikace

*Jet po silnici x Vést rozhovor.*

Pakliže by Vám byla položena otázka, co mají společného tyto dvě slovní spojení, zřejmě by Vás hned nenapadlo, že je lze vyjádřit i jinak:

*Jet po pozemní komunikaci x Komunikovat mezi sebou.*

Užití slova ***komunikace*** zde není mnohoznačné, protože se jedná o vyjádření stejného jevu. Tento pojem totiž vychází z latinského slova „*communicare*“, které lze volně přeložit jako „něco spojovat“. V té nejširší rovině tak tento termín nepopisuje jen pouhou výměnu informací mezí lidmi, kde lze spatřit nejfrekventovanější užití, ale zahrnuje prakticky jakékoliv přemisťování informací, lidí a materiálů, a to za použití komunikačních prostředků.

Neexistuje jen jedna validní definice komunikace v obecné rovině, je pouze možné se zaměřit na to, v čem se střetnou definice různých autorů, z nichž každý nahlíží na interpretaci ze svého úhlu a hloubky pojetí problematiky.

- Hned první definicí, nejvíce se přibližující široké obsáhlosti komunikace, je, že označuje nejen spojování/přemisťování informací, myšlenek, postojů, ale také osob, materiálu a podobně. S komunikací úzce souvisí termín „komunikační prostředek“, kterým může být jazyk, telefon, pošta, ale také vlaky, letadla a autobusy. (Mikuláštík, 2003)
- Komunikace se v zásadě týká procesu sdílení, předávání a výměny významů a hodnot, který zahrnuje v širším smyslu nejen oblast informací, ale i další projevy a výsledky lidské činnosti. Vyslanou zprávu, tedy předmět komunikace, nazýváme *Komuniké.* (Foret, 2011)
- Pojem komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek. (Mikuláštík, 2003)
- „společně něco sdílet nebo činit něco společným“. (Vybíral, 2009)

- Cíle komunikace však mohou mít různou podobu – výměna informací, potvrzení nebo změna vztahů mezi lidmi, prosazení nějakého osobního nebo skupinového zájmu, vyřešení určitého problému nebo sporu a dosažení společného rozhodnutí, nebo může být cílem pobavit se či bavit ostatní. (Plamínek, 2012)

Pakliže se ale zaměříme na komunikaci jako proces sdílení informací mezi lidmi, tak zahrnuje jak verbální (slovní), tak neverbální (beze slov) složky komunikace, například řeč, gesta, mimiku, písemnou komunikaci, vizuální média a další, přičemž každá z těchto forem má své specifické charakteristiky. Kromě toho může být komunikace interpersonální (mezi dvěma jedinci), skupinová nebo masová (pro širší publikum). (Vybíral, 2009)

Paul Watzlawick výstižně formuloval zásadní princip komunikace: "Nelze nekomunikovat." (Mikuláštík, 2010). Každé lidské chování je totiž formou komunikace, ať už vědomou nebo nevědomou. Tento fakt zdůrazňuje skutečnost, že i pasivní účast nebo neverbální projevy mají význam a ovlivňují proces porozumění. Důležitým aspektem komunikace je její účel. Může sloužit k výměně informací, posílení nebo změně vztahů, obhájení konkrétního zájmu, vyřešení problémů či konfliktů nebo prostě k zábavě. Každá forma komunikace má tedy svůj význam a vykonává určitou roli, která může být vědomá nebo nevědomá, přímá či nepřímá.

## 3.2 Funkce komunikace

Komunikace plní v mezilidské interakci řadu funkcí, které se navzájem překrývají a jejichž hranice nejsou vždy jasně definované. Mezi hlavní funkce komunikace se řadí následující výčet:

- **Informativní funkce**
  - jejím hlavním cílem je předávání faktů, dat, zpráv a znalostí mezi jednotlivci či skupinami.
- **Instruktivní funkce**
  - rozšiřuje informativní funkci o vysvětlení významů, popisy postupů, manuály či návody, a slouží k usnadnění porozumění a realizace konkrétních úkolů.
- **Přesvědčovací (persuasivní) funkce**
  - jejím účelem je ovlivnit postoje, názory či chování druhé strany. Může využívat logické argumenty, emocionální apely nebo jiné strategie k dosažení zamýšleného efektu.
- **Zábavná funkce**
  - souvisí s přesvědčovací funkcí, ale zaměřuje se na podporu sebevědomí, posílení pocitu vlastní hodnoty a motivaci k dosažení cílů.
- **Vzdělávací a výchovná funkce**
  - zahrnuje prvky informativní a instruktivní funkce a zaměřuje se na předávání vědomostí a dovedností, především v rámci vzdělávacích institucí nebo samostudia.
- **Socializační a společensky integrující funkce**
  - podporuje budování mezilidských vztahů, posilování pocitu sounáležitosti, navazování kontaktů a přizpůsobení se společenským normám.
- **Funkce osobní identity**
  - umožňuje jedinci lépe si uvědomit vlastní postoje, hodnoty a cíle, což napomáhá formování jeho sebepojetí a sebevědomí.

- **Poznávací funkce**
    - spočívá v získávání nových zkušeností, informací a vhledů prostřednictvím sdílení zážitků, vzpomínek či diskusí s ostatními.
- **Svěřovací funkce**
    - pomáhá zmírňovat vnitřní napětí, sdílet důvěrné informace a získávat podporu či rady od ostatních.
- **Úniková funkce**
    - slouží k odreagování se od stresu, negativních emocí či nepříjemných situací prostřednictvím nezávazného rozhovoru nebo jiných forem komunikace.

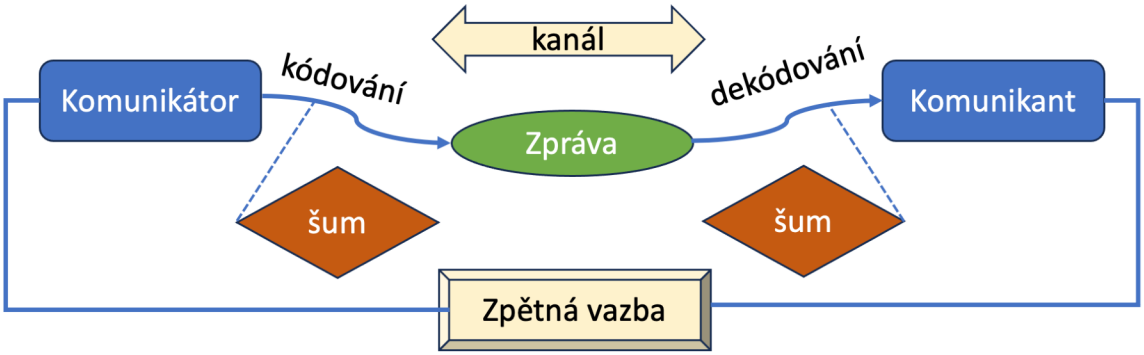
(Mikuláštík, 2010) (Vymětal, 2008) (Jiřincová, 2010).

Tyto funkce se v různých situacích mohou vzájemně doplňovat a jejich využití závisí na kontextu, účelu komunikace a potřebách jejích účastníků. Hlavním cílem efektivní komunikace je nejen sdílení informací, ale také budování kvalitních mezilidských vztahů, které přispívají k úspěšné interakci a spolupráci.

## 3.3 Komunikační model a jeho složky

Komunikační model lze sestavit různými způsoby dle toho, jak nahlížíme na jeho obsah a povahu předávaných informací. Avšak vždy lze definovat jeho jednoduché složky, kde proti sobě stojí na jedné straně vysílač sdělení a na druhé straně jeho příjemce. Informace je předána zvolenými dostupnými kanály. V průběhu celého procesu předání informace může vznikat šum, v důsledku čehož není předání informace v přesně požadované kvalitě. Plaňava (2005) ve své knize popisuje jednotlivé složky a procesy komunikačního modelu následujícím výčtem, jehož vazby jsou vizualizovány na obrázku. Tento model se opírá o základy Shannonova a Weaverova modelu, který je ale příliš jednoduchý, lineární a bez zpětnovazebního toku.

Obrázek 1: Komunikační model




*Zdroj: (Vlastní zpracování)*

1. **Komunikátor** – vysílač sdělení, jedná se o jednotlivce nebo skupinu, kteří jsou zdrojem informace. Dle předchozí teorie víme, že komunikovaná informace může mít různé formy (verbální, neverbální atp.)
2. **Kódování** – snaha komunikátora převést informaci do formy přijatelné pro příjemce (komunikanta)
3. **Zpráva** – soustava verbálních a neverbálních symbolů, které v sobě nesou zakódované informace.
4. **Dekódování** – proces přijímání a dešifrování informace ze strany komunikanta – fáze porozumění zprávy.

5. **Komunikant** – příjemce zprávy od komunikátora, jedná se opět o jednotlivce nebo celé skupiny.
6. **Komunikační kanál** – jedná se o soubor komunikačních prostředků, které zajišťují plynulost informačního toku mezi zúčastněnými stranami (televize, telefon, ústní vyjádření apod.)
7. **Šum** – faktory, které deformují podobu nebo záměr původní zprávy a zkreslují kvalitu výsledné informace. Šum je všudypřítomný v celém modelu a cílem efektivní komunikace je jeho minimalizace. Šum může být způsoben různými překážkami v komunikaci, těm je věnovaná v práci samostatná kapitola.
8. **Zpětná vazba** – praktický zákon akce a reakce, jedná se již o výsledné chování komunikanta na základě dekódované informace, jehož výsledkem je vnímání tohoto chování ze strany komunikátora.

(Plaňava, 2005)

Po dekódování a zpracování informace sleduje komunikátor výsledné jednání komunikanta, ten reaguje dle uvážení a vysílači zprávy tak poskytuje zpětnou vazbu. (Janda, 2004). V tento moment zastane komunikant roli komunikátora. Zpětnovazebním tokem se tak role obrátí a model lze považovat za cyklický.

## 3.4 Druhy a formy komunikace

Komunikace plní různé funkce a existuje v mnoha podobách, které komunikátor využívá. Schopnost přizpůsobit projev publiku závisí na dovednostech jednotlivce. Během projevu dochází ke kombinaci různých druhů komunikace, které se vzájemně doplňují a prolínají. Výčet rozdělení druhů a forem komunikace dle různých odborníků je následující:

### 3.4.1 Verbální a nonverbální forma

To, co říkáme ústy a co tělem spolu nemusí přímo korelovat. Zatímco ústní projev je možné díky procvičování korigovat tak, aby komunikátor sdělil informaci, jak je preferováno či očekáváno, tak neverbálně je prakticky nemožné eliminovat reflexivní jednání. Řeč těla je proto o poznání hůře ovladatelná a mnohdy sdělí příjemci více než slova. Dokonce dle výzkumu za předáním informace stojí z 93 % neverbální komunikace, tedy

naše slova ani z desetiny nemají takovou váhu, jako například naše gestikulace a držení těla. (Holá, 2017). Již z hlediska vývoje lidské rasy je nutné připomenout, že dříve než jsme začaly používat sofistikovaný jazyk, řeč těla byla hlavním dorozumívacím prostředkem, který sloužil pro přenos emocí. (Vymětal, 2008).

V užším smyslu je **verbální** komunikace proces, při němž probíhá výměna určitých informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových, tedy slovních (v latině *verbum*), ale také grafických, tedy písemných znaků. Tuto soustavu označujeme jako jazyk, přičemž každý jazykový znak nese svůj význam, protože každý mluvčí i posluchač si pod určitým slovem může představit něco jiného, a tak jedno slovo může mít hned několik osobních významů. (Jiřincová, 2010). Zároveň je také důležité podotknout, že i jazyk, jako kulturní znak, tedy spíše jeho srozumitelnost pro příjemce, hraje při předání informace klíčovou roli.

Verbální sdělení lze ještě detailněji rozlišit jako **aktivně nebo pasivně** komunikované. U aktivní verbální komunikace platí, že probíhá v reálném čase, a to buď formou mluvy (prezentováním, řečnictvím) nebo písemně. Obráceně tedy hovoříme o sdělení jako o pasivním, když je s určitou časovou prodlevou – tedy například čtení, nebo poslech. (Porvazník, 2003).

Vše ostatní pak lze považovat za **neverbální** (či nonverbální) formu komunikace. Jak již bylo zmíněno dříve, tato forma zastává prakticky pozici hlavního nosiče informace a je tak na místě ji věnovat náležitou pozornost. Stejně jako u jejího agonisty, i zde považujeme tuto formu za určitý způsob dorozumívání se, avšak jedná se zde pouze o všechny mimo slovní sdělení. Vnímat nonverbálně je praktika, kterou je nutné zdokonalovat, přesto má lidská osoba predispozice zachycovat, zpracovávat a reagovat na propracovaný systém různých projevů řeči těla.

Tyto projevy Allhoff (2008) rozdělil do tří kategorií – vizuální (zrakové), taktilní (hmatové), a auditivní (zvukové) signály. Spojení těchto signálů udáváme širší kontext verbálnímu sdělení. Autoři Fiedler a Horáková (2009) pak popsali tyto signály specifickými případy. Jednotlivé části zmíněných kategorií pak podle nich rozlišujeme takto: mimika – výraz obličeje, proxemika – oddálení lidí od sebe, haptika – doteková komunikace, posturologie – postoje lidí při vzájemné komunikaci, kinezika – pohybová komunikace, gestika – pohyby rukou při komunikaci a dále pak také pohledy, tón řeči či například jak se komunikátor jeví vizuálně upravený a mohli bychom pokračovat dále do hloubky.

Veškeré tyto projevy pak mají za následek ovlivnění váhy sdělení, obzvlášť je pak obohaceno o emoce, které v komunikaci hrají jednoznačně nejdůležitější roli, jelikož ovlivňují, jakým způsobem je sdělení dekódováno a vnímáno. Velice výrazný je zde také kulturní vliv. Co je v jedné zemi považováno za pozitivně přijímaný standard, může být v jiné vnímáno za urážlivé.

Obecně pak ale lze za funkci neverbální komunikace považovat podporu a zesílení, popř. zeslabení, verbálního sdělení a zajišťuje regulování průběhu komunikace a toku informací. (Mikuláštík, 2010). Zároveň ale neverbální signály mohou být protichůdné se sdělením a odporovat mu. Nebo také mohou kompletně zastoupit verbální část, tedy například pokyvem hlavy. Podstatné dále je, že neverbální částí projevujeme určité sympatie či averze a zainteresovanost do komunikace. (Allhoff, 2008). Z psychologického hlediska pak tato složka komunikace podstatně ovlivňuje postoje a vnímání osoby, které hrají zásadní roli v sociálním statusu, který uceleně koreluje s tím, zda-li komunikace naplní svůj účel.

### 3.4.2 Druhy komunikace

Vedle spojení verbální a neverbální složky předané informace můžeme sledovat také způsob, jakým bylo sdělení vysláno. Tyto aspekty jsou stranou posluchače velice vnímány a utváří pak společně se zmiňovanými složkami celkový obraz o zpracování sdělení. Následující výčet rozlišuje jednotlivé druhy, které jsou podloženy emoční zainteresovaností, cílem sdělení nebo například i směrem komunikace.

1. **Záměrná** – komunikátor má projev pod kontrolou, přizpůsobuje způsob projevu svému záměru.
2. **Nezáměrná**– s emocemi dochází k neúmyslnému přenosu myšlenek.

---

3. **Kognitivní** – využívá logických a racionálních argumentů.
4. **Afektivní** – působí na city a využívá emoční projevy.

---

5. **Pozitivní**– vyjadřuje uznání, souhlas, obdiv a přijetí.
6. **Negativní**– zahrnuje kritiku, odmítnutí nebo odpor.

---

7. **Shodná** – sdělení je v souladu s názory příjemce.
8. **Neshodná** – dochází k názorovému rozporu mezi komunikanty.

---

9. **Asertivní** – sebeprosazující, avšak s respektem k právům druhých.

10. **Agresivní** – útočný styl prosazování názorů.

11. **Manipulativní** – využívá zastrašování a nečisté taktiky.

12. **Pasivní** – ústupná forma komunikace.

---

13. **Intrapersonální** – vnitřní rozhovor jedince.

14. **Interpersonální** – probíhá mezi dvěma či více jedinci

---

15. **Jednosměrná komunikace** – probíhá bez interakce příjemce.

16. **Dvousměrná komunikace** – umožňuje zpětnou vazbu a aktivní výměnu informací.

17. **Vícesměrná komunikace** – probíhá mezi více subjekty, což je běžné například v pracovních týmech.

(Mikuláštík, 2003)

## 3.5 Komunikační bariéry

Pro úspěšné zvládnutí mezilidské komunikace je důležité umět vyhodnotit překážky, které ji mohou ovlivnit. Ty lze rozlišit na vnitřní, které souvisejí s osobností komunikujícího, a vnější, které jsou zapříčiněny rušivými vlivy z okolí, které mohou mít za následek již zmiňovaný **šum**, tedy určité zkreslení výsledného vnímání zprávy. Mezi vnitřní bariéry se řadí bez pochyby aspekty psychologické povahy, tedy strach z neúspěchu, jenž negativně ovlivňuje projev, dále vliv emočního rozpoložení komunikátora vedoucí například k jednání v rozporu s morálními hodnotami, ale dále také různé postoje jako stereotypy, povýšenost nebo nesympatie k partnerovi. (Tureckiová, 2007).

Tyto překážky jsou obtížně překonatelné, jelikož jsou často hluboce zakotvené v psychice jednotlivce a zasahují do jeho osobnostních rysů a motivace. Další významnou překážkou je přerušování projevu, anebo nenaslouchání. (Mikuláštík, 2010). V rovině osobní mezilidské komunikace jednáme zpravidla predispozičně a emočně. V profesní rovině je ale komunikace opřena o mnoho dalších aspektů a na její rozlišnost bude více zaměřen pohled až v podnikové komunikaci.

Právě aktivní naslouchání je zásadní dovedností pro efektivní komunikaci, kterou je možné zdokonalovat. Jedná se o vlastnost komunikace, při které se jako komunikant plně

soustředím na mluvčího, snažím se pochopit význam a příčinu jeho komunikace a adekvátně na ni reagovat. Odlišuje se od pasivního naslouchání, kdy posluchač pouze poslouchá, ale nevnímá podstatu. Aktivní naslouchání umožňuje zapamatovat si konkrétní detaily i bez opětovného zopakování informací. K udržení pozornosti se v praxi lze setkat s použitím verbálních a neverbálních technik.

## 3.6 Podniková komunikace

V předcházejícím textu byly zhodnoceny obecné principy mezilidské komunikace, její formy, druhy a funkce a také co ji ovlivňuje. Zaměříme-li se ale na podnik, tyto principy dostanou nový rozměr. V profesním životě jednotlivce je totiž aditivně komunikace ovlivněna mnoha dalšími aspekty a lze ji tak hodnotit z nových úhlů.

Každé samostatné sdělení uskutečněné v podniku má razantní dopad na jeho fungování a sleduje se v tomto případě velice komplexní komunikační systém, jehož základním pilířem je každé jednotlivé předání informace, které funguje na nastavených a přijímaných principech, ať už je řeč pouze o letmém pozdravu dvou kolegů, nebo o sdělení svým zákazníkům, které rozhodne o délce životnosti podniku. Tyto principy jsou součástí firemní kultury a pečlivě nastaveného komunikačního systému z ní vycházejícího. Provázaností komunikace s prakticky vším existujícím, jejího dopadu na výsledné reakce lidí a na základě doposud popsané problematiky tak lze jednoznačně tvrdit, že komunikace v podniku zásadně ovlivňuje jeho celkovou efektivitu a konkurenceschopnost. Pro celkovou výkonnost podniku je tak sledovat kdo, kdy, kde, jak často a s kým hovoří a o jak významných rozhodnutích, naprosto zásadní. Ještě více důležité než to, je pak ze strany podniku zajistit těmto komunikačním vazbám co nejefektivnější podmínky. (Veber, 2006).

### 3.6.1 Vedení podniku

Pro definici vedení a řízení podniku je nejprve vhodné vysvětlit **ovládání**, které je informačním propojením ovládajícího systému se systémem ovládaným. Ovládající systém (například program nebo manažer) vysílá jednosměrně informaci k ovládanému systému (například k robotu nebo podřízenému). Informace může představovat zadaný úkol a výsledkem tohoto působení se očekává cílové chování. Přidanou hodnotou **řízení** je právě

zpětná vazba od řízeného systému zpět k řídicímu systému, které zajišťuje oboustranný tok informací. Zpětná vazba zajišťuje řídicímu systému v daném procesu kontrolu vykonané akce. Přidáním regulačního systému se z řízení stane **regulace**. Regulátor zajišťuje, že vysílaná informace nebude ovlivněna rušivým působením a zajistí tak požadované cílové chování (Váchal, Vochozka, 2013).

Členění procesu řízení lze rozdělit do dvou vzájemně se prolínajících rovin. **Horizontálně** rozdělujeme řízení na fázi **plánování** (určení cílů, výběr strategie a sestavení časového plánu), dále na fázi **organizování** (přidělení zdrojů, tedy objasnění organizační struktury a jejích dostupných možností) a v poslední řadě **operativní řízení**, které je setrvačnou nekončící fází a jejím úkolem je dosažení stanovených cílů. Vertikálně pak souběžně probíhají cyklicky fáze přijetí a zpracování **informace**, **rozhodování** o možnostech, **ovlivňování** k dosažení zvolené možnosti a také **kontrola** dosažených výsledků (Váchal, Vochozka, 2013).

Tabulka 1: Fáze procesu řízení

| | *PLÁNOVÁNÍ* | *ORGANIZOVÁNÍ* | *OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ* |
|---|---|---|---|
| *INFORMACE* | *1.1* | *1.2* | *1.3* |
| *ROZHODOVÁNÍ* | *2.1* | *2.2* | *2.3* |
| *OVLIVŇOVÁNÍ* | *3.1* | *3.2* | *3.3* |
| *KONTROLA* | *4.1* | *4.2* | *4.3* |

*Zdroj: (Vlastní zpracování)*

### 3.6.2 Účel komunikace ve firmě

K čemu je v podniku klíčový komunikační systém velice taktně zachycuje jeho samotná definice, je totiž popsán jako *„komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků“* (Holá, 2017).

Komunikace v podniku zajišťuje jeho efektivní fungování, neboť propojuje jednotlivé zaměstnance či jejich seskupení podstatnými informacemi. Z pohledu procesů

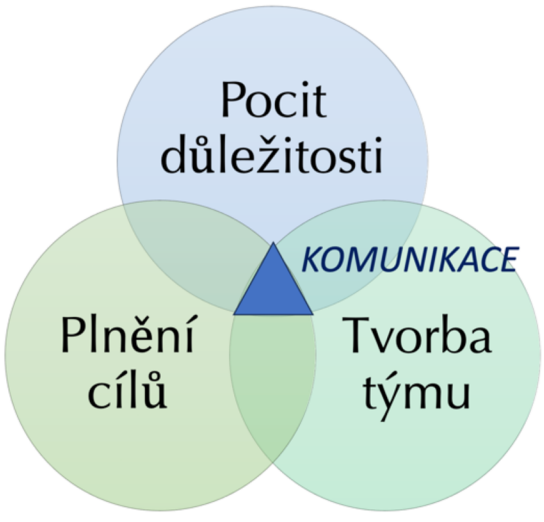
managementu hraje komunikace zásadní roli při stanovení cílů, strategií, efektivním využití zdrojů, řízení zaměstnanců a kontroly jejich výkonu. Klíčovými faktory úspěšné komunikace jsou jasnost, srozumitelnost, soustavnost a volba vhodných komunikačních kanálů, na které bude zaměřena pozornost v další části práce. K tomu je dále stěžejní, aby zaměstnanci obdrželi jednoznačnou představu o svých úkolech, a aby v očích zaměstnanci tyty úkoly dávaly smysl v širším kontextu fungování podniku. (Fiedler, Horáková, 2005).

„*Pokud má být změna náležitě řízena, musí být pochopeny pocity těch, na které dopadají její důsledky*“ (Armstrong, Taylor, 2015).

V konečném důsledku je tím nejobecnějším cílem podnikové komunikace spokojený zaměstnanec, s nímž je ruku v ruce spokojený i zákazník, což se odráží v hodnotě firmy a jejím zisku

Je-li systém správně nastaven, lze pak hovořit o výsledku jako o chtěném nebo upraveném chování zaměstnanců, jehož důsledkem, ale i příčinou, je pocit důležitosti jednotlivce. Je-li takto spokojen každý jednotlivec, dojde k vytvoření fungujícího týmu, který zdárně plní strategické cílů podniku, jenž každá jednotlivec akceptuje od vedení. Obousměrná komunikace mezi vedením a zaměstnanci pak zajišťuje cyklus, zahrnující informovanost pracovníků o plánech organizace, kde je zároveň přítomna zpětná vazba, která napomáhá správnému řízení dalších změn. (Janda, 2004)

Obrázek 2: Vennův diagram funkce komunikace v podniku




*Zdroj: (Vlastní zpracování), Janda, 2004*

### 3.6.3 Druhy a kanály podnikové komunikace

To, jaké cesty zvolíme pro předání informace, je jeden z aspektů komunikace, který má aktivní dopad na výsledný efekt sdělení. Vychází z nastavených možností podniku a predispozic jedince, který sdělení šíří. Efektivní fungování komunikace v podniku přímo koreluje se strukturou lidí, organizačním uspořádáním, činností podniku, s firemní kulturou a propracovaností komunikačního systému – tedy jaké poskytuje systém možnosti a jaké se dle norem od jeho činitelů očekává chování.

U podnikové komunikace vždy sledujeme z různých úhlů, jaká byla při předání sdělení zvolena kombinace různých aspektů. V této části práce se tak zaměříme na rozdělení způsobů předání informací, a to nejprve **jakým druhem komunikace** (ústně, písemně…) a **jakým dostupným kanálem**, tedy jakým prostředkem sdělení přenášíme (e-mail, z očí do očí…).

V rámci podniku hovoříme o **interní** komunikaci, avšak podnik jako takový neexistuje bez vazeb na okolí a je tak pro efektivitu celého systému zásadní vnímat i komunikaci za hranice podniku, v takovém případě hovoříme o **externí** komunikaci, tedy jakoukoliv výměnu informací s externím prostředím – veřejností, zákazníky, dodavateli, institucemi a dalšími subjekty. Avšak hlavní zaměření této práce je na příčiny a důsledky vnitropodnikové komunikace, kterou lze chápat jako vše komunikační povahy, co se odehraje mezi jednotlivými členy podniku či jejich organizovanými skupinami. (Kovaříková, 2016) (Mikuláštík, 2010).

Absolutně nejzákladnějším rozlišením interní komunikace dle formy (druhu) předání sdělení je, zda-li byla informace předána verbálně či neverbálně, avšak v rámci uceleného rozdělení pak rozlišujeme výhradně komunikaci **verbální**, tedy zda-li byla informace předána **ústně či písemně**, avšak je nutné mít stále na paměti již zmíněný fakt, že neverbální komunikace tvoří až 93 % předaných informací. Tyto formy jsou zároveň neoddělitelně provázané s užitím jednotlivých kanálů komunikačního systému a adekvátní využití kombinace zajišťuje efektivní komunikační proces.

Součástí nastavení komunikačního systému v podniku jsou (v ideálním případě) jasně formulovaná pravidla, směrnice, normy a očekávání pro jednotlivé části organizační struktury, se kterými by měl být obeznámen každý nově příchozí zaměstnanec, stejně jako

s firemní kulturou, která by měla jít ruku v ruce s nastaveným systémem. (Janda, 2004). Velice důležitým emočním aspektem komunikace, který mimo jiné i z firemní kultury vychází, je **formálnost (či neformálnost)** sdělovaných informací.

Aby bylo možné hovořit o **efektivní komunikaci**, je klíčové při sdělování informací (ať už ze strany vedoucího či zaměstnance) vždy zvažovat vhodný komunikační kanál, který odpovídá povaze informace a účelu sdělení. Jednotlivé kanály se pak ovšem liší rychlostí dosažení komunikanta, přesností či množstvím oslovených příjemců, aj. (Kovaříková, 2016). Při **výběru kanálu** je proto nutné posoudit následující parmatery: množství informace, ideální kapacita kanálu, potřebný čas na komunikaci, tedy předání a zpracování sdělení, zda-li je nutná či žádoucí dokumentace o předání zprávy příjemci a další aspekty. (Střížová, 2005). Úspěšný komunikační proces dále považujeme za takový, jehož výsledkem je kýžený efekt, podpora spolupráce zaměstnanců, důvěra, motivace a ztotožnění se s vizí a cíli firmy. (DeVito, 2008).

Než ale přejdeme k jednotlivým druhům, je také podstatné zohlednit subjekty, které mezi sebou komunikují. Na základě počtu subjektů pak rozlišujeme komunikaci interpersonální (mezi dvěma osobami), skupinovou (uvnitř týmů), meziskupinovou (mezi různými týmy), organizační (s vysokou mírou institucionalizace), masovou a mediální (přenos informací většímu publiku prostřednictvím médií). (Heger, 2012).

Mezi zmiňované vnitropodnikové **komunikační kanály** pak řadíme rozhovor tváří v tvář, skupinový a telefonický rozhovor a různé online kanály. Ovšem již bylo zmíněno, že tyto kanály nelze oddělovat od formy předání informace, proto spíše sledujeme jejich **kombinace,** které ve své knize popsala Střížová (2005).

1) ***face to face*, „z očí do očí", „tváří v tvář"**

   Jedná se o přímou formu komunikace, která je v podniku brána za tu nejpodstatnější, protože je obecně považována za nejúčinnější s vysokým stupněm informační bohatosti. I kdyby nebyla cílem oboustranná debata, vnímáním neverbální komunikace se automaticky jedná o oboustrannou komunikaci, což je výrazně efektivnější a komfortnější pro okamžité zpozorování nesrovnalostí, pochopení či odlišnosti názorů, které lze pružně odstranit.

   V praxi tak lze shledat tento typ komunikace u různých týmových diskusí a formálních či neformálních schůzí, jako například porady, debaty, zpětnovazební schůze vedoucího a zaměstnance na frekvenční bázi (tzv. *one to one*). Dále na

pomezí této a následující kategorie lze začlenit videokonference, jimž je věnován text na konci standardních kombinací.

2) **Mluvená komunikace skrze elektronické kanály**

V tomto případě hovoříme o způsob předání informací neosobními cestami, zpravidla pak prostřednictvím telefonu. U této formy pozorujeme absenci značné části neverbální komunikace, přesto je přítomna akustická složka, která umí prozradit mnoho. I díky bohatosti na předané informace je považovaná za druhou nejdůležitější, důvodem síly tohoto prostředku je možnost okamžité zpětné vazby.

U tohoto kanálu se ještě zastavíme při zhodnocení **telefonní komunikace**, která svou rozšířeností vyžaduje detailnější popis. Veber (2006) ve své knize upozorňuje na podnikové zásady telefonování, při němž jsou vedeny klíčové rozhovory. Kvůli absenci řeči těla je žádoucí hodnotit dostupné neverbální složky a substituovat ujišťování se, přičemž dodržujeme stejné zásady jako u běžné osobní komunikace. Zároveň je doporučováno vést si paralelně písemné poznámky o závěrech z probíraných témat dle vnímání důležitosti.

3) **Osobně adresovaná písemná komunikace**

V písemné podobě informace lze zpozorovat zásadní výhodu v porovnání s pomíjivostí a nedohledatelností ústního sdělení. Písemná komunikace zprostředkovává přesnost, relativnější srozumitelnost při zachování prostoru pro zpětnou vazbu. Avšak informační bohatost může být zřetelně nižší s absencí neverbální složky komunikace.

Mikuláštík (2010) hodnotí jako nejvíce využívané prostředky této formy elektronickou korespondenci (e-mail), dále různé vzkazy, připomínky či pracovní manuály.

4) **Písemná komunikace neosobní**

Neosobní při tomto druhu znamená, že *komuniké* (obsah sdělení) je určeno skupině příjemců, nikoliv jednotlivci. Vzhledem k této povaze je bohatost informací ze všech popsaných situací nejmenší. Také prostor pro zpětnou vazbu je zde minimální, ve většině případů spíše nulový nebo až s prodlevou. Je zde proto klíčové pro zajištění efektu sdělení, aby předávané informace byly maximálně srozumitelné. Avšak je-li zapracováno na kvalitě, kvantita je v tomto případě u obecných informací již neomezená. Tímto pokrytím pak lze tento druh

považovat za časově velice efektivní, avšak aby nebyla zasažena efektivita celého systému, je nutné dodržovat vyváženost a doplňovat tento druh komunikace i výše zmiňovanými prostředky.

Mezi ty nejvýstižnější kanály Porvazník (2003) zařazuje hromadnou elektronickou poštu, informační tabule a nástěnky, intranet podniku, či různé podnikové newslettery a noviny. Touto cestou se tak nejfrekventovaněji v podniku šíří informace povahy pravidel, změn v politice a přístupu, či různé návody.

Samostatnou část je vzhledem k technologické pokročilosti doby žádoucí věnovat **elektronické komunikaci a videokonferencím**. S rostoucím trendem digitalizací firem je spojena změna v komunikačních návycích a pandemické období s sebou přineslo transformaci osobních kanálů v podobě kolektivních či individuálních porad, které byly přeneseny do online prostředí video hovorů, jež lze označovat za hybridní formu osobní komunikace s prvky mluvené komunikace skrze elektronické kanály. Po konci pandemického období se ustálily kanály zprostředkující online video konference na pětinásobku využívání před pandemickým obdobím. (Palmtechnology.in, 2022). Z toho je možné vyvodit, že značná část firem, která byla během pandemie donucena se za účelem operativního řízení a plánování přesunout do bezkontaktního online prostředí, v něm setrvala i po rozvolnění podmínek. Již Veber (2006) považoval za hlavní přínosy elektronické komunikace její rychlost, nízkonákladovost, a to i na velké vzdálenosti. Přesto v ní shledává i negativa, která zůstávají platná dodnes. Těmi je například informační přetížení a určitá míra odcizení fyzickou nepřítomností, která má za následek absenci budování důvěry a silných společenských vztahů uvnitř i mimo podnik.

### 3.6.4 Směry komunikace v podniku

Efektivní komunikace ve firmě probíhá ve čtyřech základních směrech: **sestupném, vzestupném, horizontálním a diagonálním**. Sestupnost a vzestupnost, tedy jednoduše řečeno nahoru a dolu po hierarchii, lze společně řadit do kategorie *vertikálních směrů,* u které ještě následně hodnotíme **jednosměrnost a obousměrnost**, zatímco horizontální jde ve stejné úrovni hierarchie do stran. Samostatně je pak stojící směr diagonální neboli

křížový, který nastává pouze v určitých situacích. V neposlední řadě lze sledovat počet osob, kterým je informace směřována. V tomto případě pak rozlišujeme komunikaci **individuální či kolektivní.**

Základní zásadou pro efektivitu je určitá úroveň koherence komunikace v každém směru. Normy a očekávané jednání v tomto případě vychází z vnitropodnikové kultury a směrnic.

Každý z těchto směrů zastává velice specifickou roli v přenosu informací a kvalita nastavených vazeb má vliv na dynamiku celého podniku a je tak proto klíčové, aby organizace podporovala otevřenou a efektivní komunikaci ve všech zmiňovaných směrech. Rozdílní autoři pak do základních komunikačních směrů zahrnují i **mimopodnikový,** tedy vztah mezi podnikem a veřejností, avšak této problematice se věnuje celý vědní obor a v práci tak bude zmíněn pouze okrajově, zatímco hlavní zaměření bude na vnitropodnikové nastavení. Jednotlivé směry komunikace jsou pak popisovány následovně.

- **Sestupná komunikace**

Sestupná komunikace je tok informací z vedení firmy k podřízeným pracovníkům, tedy i jinak řečeno z vrchních částí hierarchie, v tomto případě organizační nebo řídící struktury, směrem dolu k níže postaveným stupňům. Je určena k předávání pokynů, cílů, strategií a firemních politik, ale primárně ke sdělení očekávaného jednání podřízených. Tento typ komunikace probíhá prostřednictvím pracovních instrukcí, směrnic, hodnocení výkonu nebo také firemních vizí. (Mikuláštík, 2010). V rámci efektivní komunikace zjistíme, že prostá existence sestupného směru bez komplementárního vzestupného má za následek absenci zpětnovazebního systému, který je v podniku naprosto klíčový.

- **Vzestupná komunikace**

Tento tok informací se považuje obráceným směrem po vertikále či hierarchii podniku. Jedná se totiž o komunikaci od podřízených směrem k vedení a do jisté míry lze tuto komunikaci považovat za zpětnovazební vztah. Probíhá skrze libovolné kanály jako porady, diskuse, face to face či například anonymně. (Vymětal, 2008). Pro motivaci pracovníků je zásadní brát ohled na názory zaměstnanců. Pro chod podniku je to naopak klíčové z důvodu sdělování důležitých informací, na základě kterých (vyšší) řídící stupně uskutečňují své řízení, specificky pak fáze plánování a rozhodování.

- **Horizontální komunikace**

Tato komunikace se odehrává mezi články organizační struktury na stejné úrovni hierarchie. Jedná se tak o vztah spolupráce napříč různými projekty nebo činnostmi podniku, které zasahují do vícero oddělení či divizí. Jedná se tak zpravidla o výměnu know-how a pro operativní koordinováním činností. (Duchoň, Šafránková, 2008), (Vymětal, 2008).

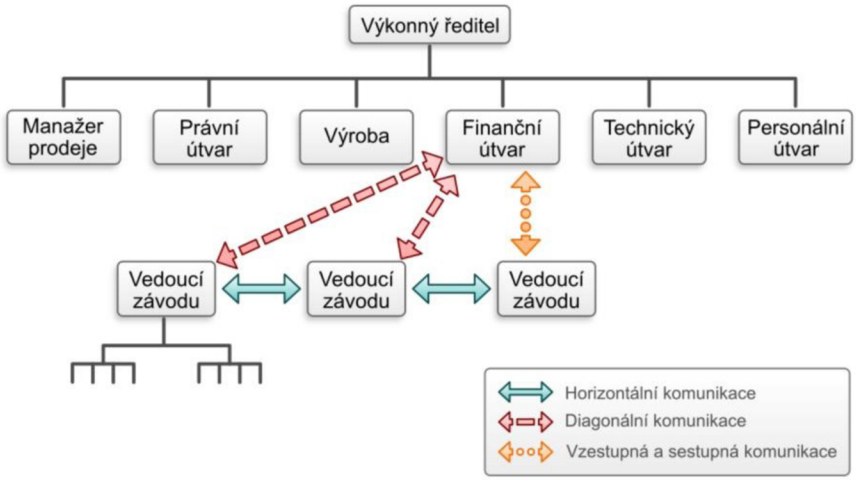
- **Diagonální komunikace**

Jedná se o nejméně se vyskytující směr komunikace. Hovoříme zde o propojení organizačních útvarů napříč hierarchií podniku, a to zpravidla za účelem rychlé a koordinované spolupráce na projektech nebo výměně klíčových informací a zkušeností z jiných odborných sfér podniku. Tímto urychlujícím krokem ale dojde k obcházení horizontální komunikace, tedy tím i vedoucích pozic. (Vymětal, 2008)

- **Komunikace podniku s okolím**

I ten nejmenší podnik je povinen interagovat s vládními či jinými institucemi, které jsou pro existenci podniknu nutností. Dle velikosti podniku a druhu činnosti pak již rozlišujeme větší či menší zainteresovanost s blízkým okolím či širokou veřejností, lze ale tvrdit, že neexistuje podnik, který by nekomunikoval se světem za hranicemi uzavřené organizace Dalšími zásadami v komunikaci s veřejností jsou systematičnost a soustavnost této činnosti. Specifickou zvláštností komunikace orientované na veřejnost je ta skutečnost, že výsledky nelze zpozorovat okamžitě a nelze aplikovat snadné a měřitelné indikátory, které by dokazovaly příznivý posun. (Veber, 2006)

Obrázek 3 Komunikační směry v podniku




*Zdroj: Hálek, 2022, dostupné z: halek.info*

- **Jednosměrná komunikace**

Jak již bylo zmíněno, u pohybu informací po vertikále (vzestupně či sestupně) sledujeme, do jaké míry jsou vyšší řídící stupně otevřeny zpětnovazebnímu systému. Putují-li informace převážně anebo pouze sestupně, lze tak hovořit o čisté jednosměrné komunikaci. V této situaci stojí na jedné straně pasivní posluchač a na druhé aktivní mluvčí. Mezi těmito subjekty putují informace pouze jedním směrem. Čistá jednosměrná komunikace se uskutečňuje prostředky, při kterých tvůrce informace nevnímá ani neverbálně komunikanta – tedy například hromadné sdělovací prostředky jako newslettery nebo televize. V takovém případě neexistuje přímá zpětná vazba, přičemž jsou v práci vícekrát popsány nevýhody její absence. V praxi zájem o zpětnou vazbu přímo koreluje s povahou manažera a jeho stylem vedení. Vytváření nežádoucích bariér pro zpětnovazební systém tak má obzvlášť autoritativní styl vedení. (Fiedler, Horáková, 2005)

- **Dvou(obou) a více směrná komunikace**

V různě dlouhých časových intervalech (okamžité / s prodlevou) dochází ke střídání toku informací mezi mluvčím a posluchačem, popř. mezi směrem vzestupným a sestupným. V této komunikaci dochází k výměně názorů, vnímání stanovisek a emocí a vzniká prostor pro zpětnou vazbu, která může následně ovlivnit průběh komunikace. (Mikuláštík, 2010). V podniku je otevřenost obousměrné komunikaci naprosto klíčová a pro spokojenost a pocit

sounáležitosti zaměstnanců je nutné eliminovat čistě jednosměrné sdílení informací a alespoň pak s prodlevou je nutné umožnit zaměstnancům vyjádřit se.

- **Individuální komunikace**

Další podmnožinou komunikace pak je komunikace individuální, kde je předmětem procesu sdílení informací právě mezi jedním mluvčím a jedním příjemcem, přičemž i zde dochází buďto k oboustranné výměně názorů a myšlenek (například debatou) nebo pouze jednostrannému předání informace (například doručením dopisu). Individuální pokrytí jednotlivých zaměstnanců představuje časovou náročnost, avšak je zpravidla efektivnější, je tak nutné při zvolení zvážit efektivitu a přínosy této varianty.

- **Kolektivní komunikace**

Pakliže cílíme při předávání informace na širší záběr posluchačů, hovoříme tak o kolektivní komunikaci. Tato metoda je pro rychlost předání informace podstatně efektivnější. (Kovaříková, 2016) Nelze jednoznačně rozhodnout, jaká volba směru je adekvátnější, vždy je žádoucí zohlednit povahu předávané informace, strukturu posluchačů a jejich osobnostní rysy a nutnost přípustnosti kolektivního vyjádření se, popřípadě zajistit u citlivějších informací prostředí i pro individuální zpětnou vazbu nebo debaty.

### 3.6.5 Komunikační bariéry

Komunikační proces, jehož části byly popsány v kapitole komunikačního modelu, nebývá vždy přímočarý a absolutně efektivní. V průběhu cesty sdělení od komunikátora ke komunikantovi totiž dochází vlivem šumu ke zkreslení nebo úplnému zabránění toku informací, které mohou následně dát za vznik i konfliktním situacím. Nejčastější příčinou tohoto jevu jsou různě se vyskytující překážky s různě silnou mírou ovlivňování neboli také jinak řečeno bariéry komunikace. Včasná a akurátní identifikace je pak prvním krokem k jejich úspěšnému překonání, díky němuž lze vést plynulý komunikační proces. (Mikuláštík, 2010). Překonání těchto bariér umí být dle jejich povahy rychlý či preventivní proces, nebo také obráceně soustavná a usilovná práce.

Nejdůležitějším aspektem, kterým bariéry hodnotíme, je původce jejich vzniku. Dle něj rozdělujeme překážky v komunikaci na **bariéry interního a externího původu**. Interní

bariéry jsou ty, jejichž příčinou jsou osobnosti komunikujících jako takové a vztah mezi nimi, zatímco externí představují rušivé vlivy nebo nastavení okolí. (Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) dále rozděluje interní a externí překážky do kategorií, které mohou být vzájemně prolínané anebo kombinované.

V případě vnitřních faktorů tak rozlišuje dle ***sémantických*** (srozumitelnost – užití správného jazyka či termínů atp.), ***psychologických*** (emoční zabarvenost – chování, pocity, úcta atp.) a ***fyziologických aspektů*** (schopnost předávat a vnímat komunikaci – smysly [sluch, zrak…], vzdálenost od komunikátora, hlad atp.).

U vnějších pak hovoří o aspektech ***fyzických*** (elementy přímého prostředí – hluk, poruchy sítě, rozložení místnosti atp.), ***demografických*** (společenské rozdíly – pohlaví, věk, národnost, kultura atp.) a ***organizačních***, které již přímo vychází z omezujících podmínek podniku a jeho nastaveného systému.

Komunikace a motivace jsou systémy podniku, které spolu přímo korelují, dochází tedy k prokazatelně vzájemnému ovlivňování. Největší roli ve vnitropodnikové komunikaci tak shledáváme v **interních faktorech psychologických**, jelikož tvoří v kombinaci s ostatními faktory nejvlivnější překážky. Lze tak jmenovat zejména stres, soustředěnost, zájem (motivace), nedůvěra či špatné sociální klima a mnoho dalších aspektů provázaných s motivačním systém. (Porvazník, 2003).

Ovlivnění vnitropodnikové komunikace nemusí být čistě na základě motivačního systému, ale může být i odrazem celkového nastavení firmy a nedostatků z něho vycházejících. Plynulost komunikace v řídící struktuře je přímím odrazem nastavení organizační struktury a jednotek organizace. Dále nastavené podnikové strategie a jednoznačné cíle zamezují vzniku zmatku a je tak jasně definované očekávání chování spějící k naplnění cílů. Také úroveň kvality řízení (plánování, organizování a vedení) je klíčová pro efektivitu komunikace a jejich nedostatečná úroveň má za následek neefektivní využívání zdrojů, zmatek, chaos a frustraci. (Janda, 2004)

### 3.6.6 Interní komunikace jako zdroj konkurenční výhody a tvůrce firemní atmosféry

Zákazník je vyčerpatelný zdroj, který není neomezený. Pokud podnik chce zvyšovat či udržovat pozici na trhu, musí se odlišit od konkurence a nabídnout přidanou hodnotu své činnosti. Jak toho docílit sleduje nekonečné množství marketingových publikací, ale ve všech tématech výsledků podnikového počínání je zřejmé, že jsou přímo či nepřímo ovlivněny efektivitou komunikace. V závěru i samotná marže produktu či služby do sebe promítá, jak efektivně byla hodnota vytvořena. Pokud organizace nefunguje efektivně a komunikace v podniku není hladká, odrazí se to v nákladové složce. Podnik tak může těžit z vyšších marží pouze do té míry, do jaké mu komunikace v podniku dovolí.

V rámci komunikačního systému je komunikace s okolím přímo vycházející z nastavení interní komunikace. Hranice mezi interní a externí se různě prolínají. Do interní komunikace je nutné zahrnout naprosto všechny, kteří se na ní podílejí, ať už je řeč o zaměstnancích podniku, či externistech, smluvních partnerech a dalších. (Stejskalová, 2008)

Celý komunikační systém pak představuje klíčový nástroj pro efektivitu operativní činnosti podnikání. Jedná se o pomyslný katalyzátor strategických rozhodnutí, koordinování práce a vnímání firemní identity a poslání. Podmínkou fungování je aktivní zapojení všech článků systému, jednotlivců i celých skupin, kteří jsou orientovaní na společné cíle, jenž jsou motivačně provázané. Konkurenční výhodu zde pak shledáváme v oblastech, kde vnímáme větší přínos spolupracujícího týmu, nežli by tomu bylo u jednotlivce. (Fiedler, Horáková, 2009).

Pro správně směřovanou činnost je ale nutné, aby zaměstnanci byli s cíli organizace srozuměny a věděli, čeho se snaží dosáhnout. Tím se následně zvýší angažovanost zaměstnanců a jejich zapojení do dosažení cílů. Máme-li ale hovořit o efektivitě, je důležité, aby vedení podniku usilovně a soustavně se zaměstnanci komunikovalo o tom, co mají dělat, ale také proč. (Armstrong, Taylor, 2015). Zásadou v této oblasti jsou však relevantní informace a jejich množství, aby nedošlo k informačnímu přehlcení. Zajišťování, že zaměstnanec má pro výkon své práce přístup k potřebným informacím a datům, je výhradně v roli managementu a přímých nadřízených. (Janda, 2004)

Barták (2023) uvádí na základě průzkumů, že vnímání kvality vnitropodnikové komunikace z pohledu zaměstnanců různých podniků je dostatečné, avšak bylo by žádoucí ji pozvednout na vyšší úroveň. Z hodnocení vyplívá, že pomyslného ideálního rovnovážného

stavu je velice obtížné dosáhnout. Přestože si je podnik vědom důležitosti zpětné vazby a snaží se nastavovat příjemné podmínky pro umožnění jejího sdílení, zaměstnanci se při vyzvání poskytnutí zpětné vazby zdráhají vyjadřovat, což značně komplikuje dosažení zlepšení. Přesto je nutné, aby podnik a jeho zaměstnanci vzájemně pracovali na vytvoření oboustranné komunikace. Tedy aby na jedné straně stál zaměstnanec, který se snaží konstruktivně vyjadřovat své pocity a na druhé straně stál podnik zastoupený přímým nadřízeným, který zpětnou vazbu přijímal a bral na ni zřetel.

V tomto ohledu je nutné oboustranně dodržovat zásady efektivní interní komunikace. Ty Fiedler a Horáková (2009) uvádí jako přímost respekt, cílovost a společná odpovědnost. Tedy aby myšlenky a názory byly komunikovány otevřeně, ale čestně a důstojně ke všem účastníkům sdělení. Zároveň aby při komunikování bylo spoluprací na produktivním prostředí dosaženo vzájemně uspokojivých cílů. Střížová (2005) pak přidává další zásady a těmi jsou jasnost, stručnost, srozumitelnost a pochopitelnost, přičemž je naprosto klíčové, aby každý člen organizace vnímal svou důležitost a cítil se doceněný. Podstatnou část tohoto ovlivňuje každý manažer, který přímo zprostředkovává a zavádí strategie, jenž překonávají překážky, které by blokovaly aplikování těchto zásad. Je zde proto naprosto srozumitelně vidět provázanost motivačního a komunikačního systému podniku, které společně vytváří prostor, ve kterém je dosahováno společných cílů.

V praxi pak aplikování těchto zásad může být například stručným uváděním celého kontextu požadovaných úkolů. Dále je ovšem v podniku nutné, aby došlo ke shodování se názorů, či minimálně nedocházelo k šíření nejasné zprávy z důvodu neztotožnění se sdělením. Zároveň je na zodpovědnosti každého předávajícího, jaký výsledek má předané sdělení. Tedy aby pro dostatečné obhájení a vysvětlení nejprve pochopil přijímanou informaci. V případě předávání zprávy dál skrze prostředníky nebo po řídící vertikále je potřeba na každém bodu vyžadovat zpětnou vazbu, aby při toku nevznikl šum a efekt tiché pošty. (Stejskalová, 2008).

Zpětnovazební tok lze hodnotit jak u jednoduchých (zadaný úkol), tak i u naprosto důležitých a klíčových sdělení (ztotožnění se se strategií podniku). Pro získání odezvy na tento tok informací pak slouží v podniku různé vyhrazené časy na rozhovory, které mají podpořit otevřenost komunikace v podniku. U toho nejjednoduššího dialogu mezi vedoucím a podřízeným sledujeme okamžité reakce na operativní záležitosti. Tento druh se odehrává prakticky na denní bázi při každém setkání. Speciální prostor je ale vyhrazen na strategické

individuální sezení, které zastává v řadě podniků čím dál klíčovou strategickou roli. V korporátním prostředí se tomuto sezení přezdívá různorodě, avšak zahraniční termín „***one on one*“ (** ang. jeden jednomu) je nejvíce prosazován. Jedná se o uzavřený dialog mezi nadřízeným a jeho přímým podřízeným, jehož náplní je komunikace strategické a operativní povahy. Obnáší většinou témata jako krátkodobé a dlouhodobé cíle a priority nebo reportování dosažených výsledků. Jeho frekvence se může lišit dle organizačního stupně a náplně podniku na týdenní, měsíční, kvartální nebo i roční bázi. Cílem one to one je vzájemné porozumění, podpora komunikace, zjišťování spokojenosti anebo také snaha o budoucí rozvoj organizace. (Daigeler, 2008)

# 4 Vlastní práce

Společnost DECASPORT, s.r.o., která byla zvolena pro analýzu komunikace pomocí dotazníkového šetření, je na českém trhu známa označením svých prodejen, spíše než jménem uvedeném v obchodním rejstříku. Jedná se totiž o provozovatele sítě prodejen sportovních potřeb DECATHLON.

Obrázek 4: Logo společnosti

*Zdroj: www.Decathlon-united.media*

## 4.1 Charakteristika organizace DECASPORT, s.r.o.

Tabulka 2: Obchodní údaje společnosti

| | |
|---|---|
| Název společnosti | DECASPORT, s.r.o. |
| IČO | 28972350 |
| Sídlo společnosti | Türkova 1272/7, Chodov, 149 00, Praha |
| Datum zapsání | 14. říjen 2009 (ČR) |
| Velikost dle zaměstnanců | Velký, ±1500 zaměstnanců |
| Základní kapitál | 25,2 mil Kč |
| **Tržby** (účetní závěrka 2023) | 6,6 mld Kč |
| Převažující CZ-NACE | 47640 – Maloobchod se sportovním vybavením |

**Historie Decathlonu**

Retailový prodejce sportovního vybavení Decathlon pochází z Francie. Svou první pobočku zde otevřel v roce 1976 vlastník Michel Leclercq se skupinou sedmi dalších zakladatelů, nadšených sportovců, a to s jasnou vizí, která setrvává dodnes – zpřístupnit sport co nejvíce lidem bez ohledu na jejich finanční možnosti nebo sportovní úroveň. I za názvem společnosti se skrývá sport samotný, v překladu totiž znamená *desetiboj*. Decathlon tak v mysli svých zákazníků zastává téměř 50 let pozici prodejce dostupného a kvalitního sportovního vybavení. Již v roce 1986 odstartovala první vlastní výroba a vývoj produktů, to dalo za vznik vlastních privátních značek. Dodnes je pouze 10 % produktů přeprodej, zbylých 90 % sortimentu tvoří produkty vlastní výroby v rámci jedné vertikály.

Nejen díky tomu se daří Decathlonu udržovat inovativní a levnou nabídku. O firmě je známo, že pod jednou střechou najde zákazník až nepředstavitelnou škálu sportů, tedy spíše vybavení na jednotlivé sporty, se kterými si zákazník má spojit specifické značky produktů. Také kvůli posílení povědomí o značce, tedy Decathlonu jako takovém, ale i kvůli přehlednosti, se firma snaží agregací snížit počet vlastních značek. Mezi historicky stěžejní privátní značky neodmyslitelně patří například *Kipsta* pro fotbal, *Wedze* pro lyžování, *Quechua* a *Forclaz* pro turistiku a kempování, *Domyos* pro fitness nebo také *Kalenji* pro běh a mnoho dalších.

Decathlon ve světě je již rozšířen do 60 zemí, a to dohromady s necelými 1750 pobočkami, přičemž po celém světě zaměstnává okolo 105 tisíc lidí. *(kariera.decathlon.cz, 2025).*

**Decathlon v ČR**

V České republice se zákazníci poprvé setkali s Decathlonem v roce 2010, přičemž historicky první otevřenou pobočkou se tak stala Liberecká prodejna. Velice rychle pak síť expandovala do zbytku republiky. V roce 2015 také velice úspěšně společnost spustila internetový prodej, přičemž v roce 2024 se e-shop zařadil s ročním obratem 2 miliardy Kč do top dvaceti e-shopů v ČR. (*cc.cz, 2024*). Počátkem roku 2025 se Decathlon pyšní sítí 26 prodejen různých velikostí po celé ČR. Dle plánů společnosti se rozhodně nejedná o finální

číslo a má v úmyslu jej navyšovat. Kromě velkých prodejen v lokalitách na okrajích měst aktuálně firma zkouší nové koncepty menších, více specializovaných, prodejen.

**Vize, poslání a jedinečná kultura firmy**

Tou nejrentabilnější částí je v tomto podniku vlastní výrobková vertikála a žádná nutnost obalu. Tento způsob je nejen ekologický, ale také značně stojí za nízkou, velice konkurenční, konečnou cenou produktů, při které je kvalita a bezpečnost nekompromisní. Jednoduchý a léty ozkoušený unifikovaný systém vystavení jde ruku v ruce s tímto konceptem.

Kromě levných produktů má Decathlon ještě další silnou stránku, a tou jsou zaměstnanci. Náborová strategie se totiž neorientuje na výtečné prodejce, ale na vitální sportovce. Cílem je tak mít skutečné poradce z praxe, kteří dokážou přesně dle potřeb zákazníka poradit s výběrem. Mimo jiné si firma zakládá na sloganu „*spokojený nebo spokojený*“, který má představovat silnou orientaci na zákazníka. Strategicky již roky cílí na budování pevného vztahu značky a zákazníka, který se spokojený vrací. Regál je primárně jednoduchý, sestávající výhradně z logicky postavené škály produktů dle úrovně sportovce od začínajících po pokročilé. Součástí cenovky v regálu je dále také pro jednoduchost výběru vždy strohý popis produktu, pakliže dostupné informace nejsou dostačující, vždy je k dispozici usměvavý sportovní poradce, který dokáže výběr usnadnit. Cílem poradce je radit, jako kdyby byl zákazník poradcův kamarád – tedy upřímně se skutečnou snahou pochopit, jaké má potřeby. Mzdový systém není přímým odrazem prodaných položek, zaměstnanci mají měsíční mzdovou sazbu a firma přerozděluje zisk nad stanovenou trajektorií formou zafixovaných bonusů. Komplexní motivační systém není založen pouze na benefitech, ale celkové součinnosti, týmovosti, uznání a umožnění kariérního růstu. Firma si není pouze vědoma, že spokojeného zákazníka dělá spokojený zaměstnanec, je skutečnou inspirací, jak v praxi tento styl motivace a vedení funguje.

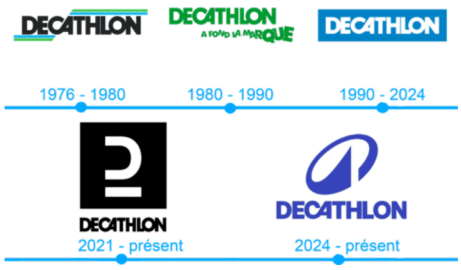
Pro zajištění maximální úspěšnosti je mezi zaměstnancem a jeho vedoucím na měsíční bázi uskutečňovány tzv. „1 to 1“ meetingy (*one to one*, ang.) a také meetingy celého týmu. Více o náplni těchto meetingů a také o problematice předávání informací je rozebíráno v samostatné kapitole.

Není zde od věci také zmínit, do jaké míry jde Decathlon naproti zákaznickému zážitku. Přívětivými zaměstnanci, kteří zajišťují co nejpříjemnější nákup, to nekončí. Poprodejní servis je něco, v čem má podnik velkou konkurenční výhodu. Na každé prodejně je tak k dispozici servisní oddělení nabízející širokou škálu běžných služeb, ale primárně je zde pro údržbu či opravy produktů – ekologie je velice skloňovanou tématikou v této firmě. Nastavené měřitelné cíle pro opravitelnost a nabídka produktů, kterým byla dána druhá šance (například opravené či s drobnými defekty), jsou toho důkazem. Tento servis jde ruku v ruce se Zákaznickým servisem jakožto místem, které si lze představit jako pomyslné Informace. Ten se vyskytuje vždy na začátku prodejny a pro zákazníky je zde pro řešení nejen vrácení, reklamací a výdeje objednávek, a to vše dle naprosto prozákaznických politik. Je vždy prvním a posledním místem, se kterým má zákazník tu čest, a i v situaci, kdy zákazník nepotřebuje nic specifického, je toto místo určeno pro dokonalý úvod do příjemné atmosféry, a to přivítáním s úsměvem.

**Rebranding**

V roce 2024 prošla firma změnou identity, avšak silné stavební kameny společnosti zůstávají beze změny. Celá transformace se nesla i v duchu odlišnější marketingové strategie, která více agresivněji usiluje o tržní podíl vzhledem ke změnám okolí. Změny s sebou přinesly upravený výhodnější věrnostní program, frekventovanější podporu prodeje a také primárně jednodušší logo, které se stalo součástí produktů pro posílení asociace se značkou. Mimo jiné se pro společnost typická modrá barva změnila na tmavší odstín. V rámci modernizace prodejen se tak postupně mění vzhled interiéru, který je minimalistický a sladěný do nového odstínu.

Obrázek 5: Logo společnosti v čase




*Zdroj: https://logos-marques.com*

### 4.1.1 Organizační a řídící struktura

**Struktura na prodejně**

Základní jednotkou organizace práce jsou specializované týmy tzv. spoluhráčů – tedy zaměstnanců prodávajících v regále. Směnný provoz je pak nastaven tak, aby každý den pro ideální pokrytí, provoz a předávání informací zákazníkům byl přítomen zástupce každého týmu. V Decathlonu je standardní rozdělení do týmů dle kategorií sportů, kde každá prodejna má tento systém upravený na míru, avšak mluvíme o přibližně 4-6 týmech s různě početným obsazením dle velikosti prodejny.

Tyto týmy jsou vedeny standardně jedním vedoucím týmu. Náplní práce vedoucích týmů je prvořadně vedení vlastního týmu – motivace a školení, dále se s touto rolí pojí nastavení vhodných podmínek pro prodej. V tomto případě se specificky jedná o správný výběr části produktů z celého sortimentu, a to dle lokálních požadavků trhu. Jelikož je sortiment masivní, není možné ani v největších prodejnách uspokojit kompletní poptávku či nabízet veškerý sortiment. Je zde nutné dělat kompromisy a jít také cestou například vystavení produktů, které je možné objednat skrze e-shop.

S nastavením sortimentu vedoucímu týmu pomáhá mezistupeň v organizační struktuře, tzv. *sportleader,* popřípadě vícero sportleaderů v případě větších prodejen. Jedná se o obzvlášť specializovaného prodejce, který se zaměřuje na specifický sport z dané kategorie sportů. Nemá přímo rozhodovací pravomoci, avšak je více ve spojení s informačním tokem ze strany tzv. *country sportleaderů*, o kterých je více popsáno v části rolí mimo prodejnu. Vedoucí týmů jsou pak již přímo zastřešovány jedním vedoucím prodejny, který je odpovědný za obrat prodejny, přímo řídí vedoucí týmu a nepřímo pak jednotlivé spoluhráče.

Z řad řídící struktury (vedoucí prodejny a vedoucí týmu), ale také z řad ambiciózních spoluhráčů je obsazena specifická role vedoucího směny. Tato role se stará o denní agendu, hladký provoz a suplementuje veškeré operativní řízení na úrovni prodejny v případě nepřítomnosti vyšších řídících článků.

**Role a mise v Decathlonu**

Než bude popsána struktura mimo prodejnu, je důležité si nejprve vysvětlit, jak funguje kariérní růst v Decathlonu a jakým způsobem je rozdělena operační činnost. Kultura v podniku se opírá o silnou větu „dělej, co tě baví“. Začíná to náborem, ale pokračuje i profesním růstu. Firma velice podporuje rozvoj a možnost stoupání, a to jak vertikálně, tak i horizontálně. Inovativnost firmy tkví v tom, že na co si jiné firmy najímají experty z prostředí vně firmy, zde je vyřešeno interním posunem. Je tak řeč o specializovanějších úlohách jako například účetní, IT oddělení, právní oddělení, ale také menší úlohy, tedy v jazyce korporátu „mise“. Součástí rozvojového programu zaměstnance je tak výběr z dostupných činností dle vlastního uvážení. Je již pouze na ambicióznosti zaměstnance a jeho chuti růst, jak náročné mise si vezme na starost.

Velký poměr vyšších zastávaných pozic či specializovaných pozic je obsazeno lidmi, kteří začali jako spoluhráči, tedy zaměstnanci v regále. Určitá propojení misí s běžnými povinnostmi zaměstnance tak dávají za vznik hybridním pozicím, na které je v jiných podnicích vyhrazena samostatná osoba – takové situace je možné například pozorovat u vedoucího provozu a bezpečnosti, který je zároveň standardním vedoucím oddělení. Takové výzvy zpravidla tvoří silné osobnosti, které v historii společnosti často postoupili na pozici vedoucího prodejny.

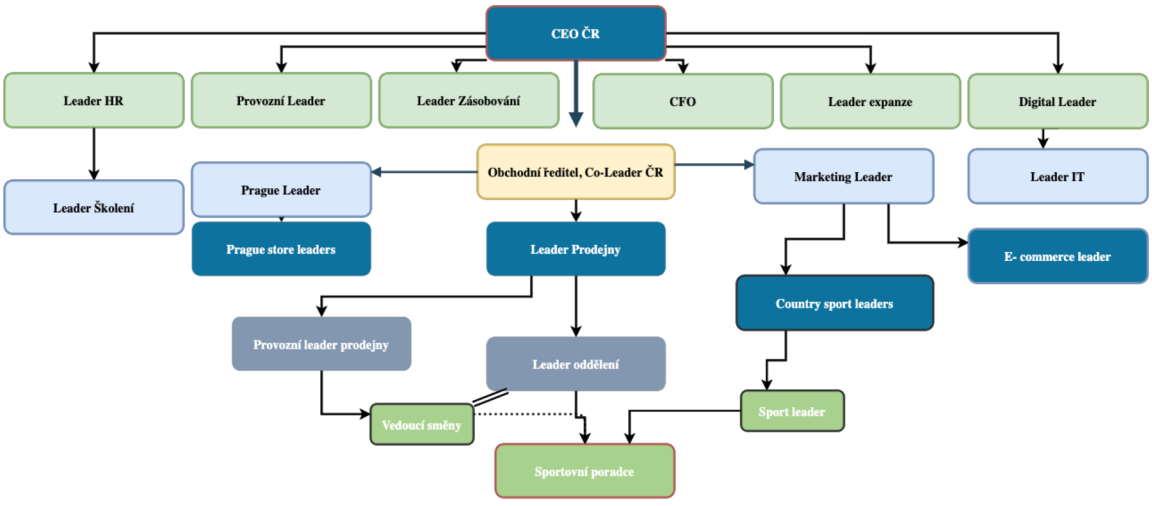
Je zde důležité předběhnout kapitolu a zmínit, že drtivá část zaměstnanců je tvořena studenty. Během studia se tak zaměstnanec hledá v tom, co by ho skutečně bavilo, často se formuje a hledá spojitost s tím, co studuje. Po dostudování má již vybudované silné pouto s firmou a dokonce zjišťuje, že najde specializované uplatnění ve stejné firmě. Takovému zaměstnanci není interní prostředí firmy cizí, velice se v něm prakticky orientuje, a v operativě pak má mnoho informací, zároveň jsou tyto interně obsazené pozice s absencí nutnosti integrace do firemního prostředí. Některé příběhy jsou uzavřeny kompletním přesunem do jiných sfér podniku, specificky pak specializací. Ačkoliv je fluktuace zaměstnanců relativně vyšší z důvodu brigádníků, fluktuace po vertikální či horizontální úrovni je velice pozitivně ovlivněna tímto důvodem.

### Struktura mimo prodejnu

V rámci ostatních odstavců bylo mnoho rolí mimo prodejnu již vícekrát skloňováno. Ovšem pro tok informací je důležité si uvědomit, že podnik je nacionální větví zodpovídající se Francouzské centrále, odkud firma pochází. Existuje zde jistá autonomie, a to obzvlášť v lokálních potřebách trhu a nutného přizpůsobování, přesto nejen vrcholový management je v neustálém spojení s centrálou, která se snaží co nejvíce sjednotit podmínky a finální výstup ve všech zemích.

Zůstaneme-li ale pouze v oblasti ČR, lze celkovou řídící strukturu považovat za velmi plochou s mnoho horizontálními vazbami, které se velice prolínají a nastavit přímou hierarchii je velice obtížné. Zaměříme-li se na směr řídící struktury přímo navazující na prodejnu, tedy nad vedoucím prodejny, jako hlavní v řadě jsou regionální vedoucí. Ti spravují určité oblasti či aglomerace s několika prodejnami. Společně s vedoucími prodejen optimalizují podmínky na základě potřeb daného regionálního trhu. Paralelně s nimi lze považovat pak pozice lídrů jednotlivých divizí jako například vedoucí marketingu, vedoucí IT oddělení a zpětně pak samozřejmě jejich tým specialistů. Následně je již vrcholové vedení (tzv. *board*) sestávající z lídrů CFO, CTO, CMO a dalších, zakončeno zastřešením aktuální CEO pro ČR Annou Szymanek.

Obrázek 6: Organizační struktura podniku




*Zdroj: (Vlastní zpracování)*

**Human dashbord – struktura lidí v podniku**

Zaměstnanci jsou pro tuto firmu klíčovým prvkem. Jejich složení je však něčím unikátní. Jak již bylo výše zmíněno, náboráři se orientují na vitální sportovce, často pak z řad mladých lidí či studentů, nebo zkrátka jen lidí, kteří sport vykonávají profesionálně a chtějí na něj mít víc času díky možnosti nižšího úvazku. Částečný pracovní poměr je právě to, co láká mnoho studentů, přestože teoreticky Decathlon nenabízí brigádu (tedy smlouvu DPP). Prakticky nabízí, ale zastoupení tohoto typu smluv je pouze 1,3 %, přistupuje se k němu tedy zřídka, a to spíše na větších prodejnách pro sezónní období.

K čemu ovšem ale firma velice ráda přistupuje je zkrácený úvazek, který v praxi má stejná práva a povinnosti jako HPP (plný úvazek). Jsou na něj kladeny téměř stejné nároky, obzvlášť po stránce znalostní, přičemž získává přístup ke všem pracovním benefitům, některé však přepočteny poměrově na výši úvazku. Startující, a také nejvíce využívaný, druh úvazku je 10 hodin týdně. Tito zaměstnanci jsou právě paralelou k brigádníkům, avšak s hlouběji propracovaným vztahem. Zaměstnancům je dále také nabízeno dalších 5 možných zkrácených úvazků stoupající po 5 hodinách týdně až do finálního plného úvazku (40h/týdně).

Z informací poskytnutých HR reportingem se k únoru 2025 struktura ve firmě pohybuje následovně:

- Počet zaměstnanců: necelých 1500 včetně mateřských dovolených
- Průměrný věk: 27 let
- Agregované skupiny úvazků:
    - 1/3 plný úvazek,
    - 1/3 10h/t,
    - 1/6 20h/t,
    - 1/6 30h/t.

- Dle pozice:
    - 1050 spoluhráčů (65 % hodinového rozpočtu[1]),
    - 164 vedoucích oddělení (18,5 % h. rozp.),
    - 29 store leaderů (2,8 % h. rozp.),
    - Zbývajících ±15% je pro ostatní pozice, které jsou tvořeny e-commerce zaměstnanci, specializovanými pozicemi a lidmi s vyššími rozhodovacími pravomocemi.

### 4.1.2 Nastavené procesy interní komunikace a digitální pokročilost podniku

Firma plná mladých lidí – v takovém případě existují minimální překážky pro digitalizaci. Decathlon se snaží o maximální efektivitu díky inovativním procesům v oblasti informačně komunikačních technologií a software. Mobilní telefony, tablety, počítače –to je elektronika, bez které se žádný zaměstnanec neobejde při každodenní práci. Absolutně nepostradatelným základem je dokonalá provázanost a implementace databází a systémů do minima aplikací. Přístupnost informací a práce s nimi je na poměry prostředí prostého retailu na vysoce funkční úrovni.

Pro prodejní účely v telefonu prakticky slouží jediná aplikace, ve které se slívá katalog produktů s informacemi, kompletní nabídkou navázanou na možnost objednávání. Dále je zde k dispozici pak CRM systém pro správu zákazníka, pro správu zákaznických e-commerce objednávek. Mimo toto má každý v aplikaci přístup k velice detailnímu reportingu obratů, kde lze pomocí různých filtrů jednoduše získat jakékoliv potřebné informace na všech možných úrovních agregace. Dále funguje aplikace také za účelem správy zásob a inventur. Tedy je možné závěrečným shrnutím říct, že tato aplikace je optimálním nastavením toho, co vše zaměstnanec může při práci potřebovat, a to doslova na dosah ruky. Určitým způsobem tento popis také zajišťuje nastínění informační strategie podniku, který je postavený na ideologii, že přístup ke všem informacím, a to hlavně v adekvátně strukturovaném a propojeném spektru je v tomto podniku naprosto důležitý a

[1] Hodinový rozpočet – procentuální hodnoty jsou přepočteny se zohledněním úvazků zaměstnanců, nejedná se tak o podíl zaměstnanců v této roli na celkovém počtu zaměstnanců, ale jejich hodinový vstup.

podporovaný. Toto vše zajišťuje naprosto hladký a efektivní průběh práce se zákazníkem, který je ohromen rychlostí všech úkonů.

Zároveň si firma zakládá na digitalizaci procesů, jejich jednoduchosti a efektivitě. Důkazem pokročilosti firmy v technologiích jsou mimo jiné pokladny, jejichž skenovací boxy fungují na technologii RFID, a to díky zabudovaným čipům ve 100 % produktů. I desítky artiklů tak stačí vložit do boxu a ve vteřině je celý nákup načten v pokladně.

Celá firma je založena na masivním propojení s Google pracovním prostředím, a to s téměř vším, co vůbec dokáže nabídnout. Součástí nejvyužívanějších služeb v rámci pracovního Google profilu pod vlastní Decathlon doménou je ovšem Gmail a celé jeho sociální zázemí. E-mail jako takový je považován za standard, bokem vedle něj je velice hojně využíván propracovaný a příjemný Google Chat, který disponuje sociálními skupinami. V praxi tak s možností neomezených počtu zájmových skupin, ve kterých může být uživatel součástí, vzniká naprosto nová úroveň komunikace a sdílení informací, se kterou se pojí pružnější reakce, než je tomu například u běžně se ve firmách vyskytujících formálních masových mailů. Pro „kancelářskou“ část práce je od Google k dispozici sdílené prostředí online tabulek, prezentací, dokumentů a formulářů, stejně tak jako Google Sites pro tvorbu webových stránek. Dále využívá i umělou inteligenci poskytovanou Google. Značnou část zmíněných nástrojů využívá většinová část zaměstnanců pro téměř každodenní práci, a to obzvlášť díky online sdílené práci v přehledných souborech mezi uživateli. Funkce komentářů a označování lidí v důležitých bodech tak funguje jako velice efektivní předávání informací a úkolů denní agendy.

Obrázek 7: Používané nástroje Google pracovního prostředí

*Zdroj: https://satidiomas.com*

**Komunikační kanály**

Jak výše zmíněno, Google prostředí je nástrojem, který je v praxi Decathlonu číslo jedna v komunikaci. Nejfrekventovanější šíření informací je dle povahy informace buďto e-mailem nebo v chatovacích skupinách Google Chat. Paralelně s pracovním prostředím je dle preferencí každého týmu zřízen také mimopracovní prostor na libovolných platformách sociálních sítí. Je nutné se v tomto případě odrazit od skutečnosti, že jednotlivé týmy jsou standardně složeny z vedoucího týmu, několika vyšších úvazků a několika nižších úvazků, které se do práce dostanou poměrově s mnohem nižší frekvencí. Přestože téměř každý zaměstnanec má v soukromém telefonu nainstalované aplikace od Google (Gmail atp.), kde jsou přihlášeni paralelně i pracovním profilem, většina vnitro týmové komunikace a oznámení o důležitých informacích probíhá primárně v těchto mimopracovních skupinách. V tomto případě je ale nastaven přirozený „work-life balance“ a respektuje se soukromí mimo pracovní dobu důkladným rozlišováním urgentnosti a důležitosti informace.

Obecně důležité informace jsou uchovány na velice obsáhlém Intranetu společnosti. Jedná se o standardní webové stránky skrze Google Sites, do kterých mají přístup po autentifikaci pouze zaměstnanci. Zde je velice propracovaná segmentace, kde hlavní stránka je složena z nejdůležitějších informací pro všechny zaměstnance a primárně je tvořena z prokliků směřující na důležité odkazy. Dále je obsahem strukturovaný strom pro segmentované Intranety jednotlivých podstatných sfér podniku. Řeč je zde například o právním oddělení, HR, finančním oddělení, IT oddělení a mnohém dalším. Cíl tohoto rozdělení je primárně pak pro to, aby si zaměstnanci mimo tuto oblast našli potřebné informace nebo návody pro řešení vzniklých situací, které by za podmínek bez Intranetu neobešlo bez zásahu daného oddělení. Tedy vkládá se tak důvěra v určitou soběstačnost vzniklou sdílením materiálů pro pohotové vyřešení současně při šetření zdrojů specializovaných týmů. Intranet mimo jiné funguje i pro edukační účely, avšak pro zajišťování proškolení existují jiné platformy.

Leader komunikace v podniku, který je také zodpovědný za kvalitu intranetu, se dále stará i o další vnitropodnikovou komunikaci. Pro podporu firemní kultury jsou také zřízeny různé formy newsletterů o novinkách, interní časopis nebo například podcast s důležitými osobami uvnitř podniku.

**Momenty pro šíření informací**

Jakým způsobem, jak rychle a od koho se má informace rozšířit je v podniku přímo závislé na povaze informace. Již byla nastíněna struktura lidí v podniku, stejně jako dostupné prostředky pro šíření. Nyní nastal pohled již na konkrétnější případy rozšiřování informací. Vezmeme-li, kdo je zodpovědný, za to, aby byl zaměstnanec dostatečně informovaný, je to přímo jeho vedoucí. Samozřejmě není v jeho silách, aby pokryl celý komunikační proces všech informací, avšak tvoří pomyslný filtr, který se ujišťuje, že informace byla obdržena a pochopena. Příležitost má tak osobně na prodejně, během měsíčních „1 to 1" nebo hromadně na týmovém měsíčním meetingu. Mnoho informací, týkajících se všech na prodejně, je sdíleno jak písemně (mail, chat), tak dále pak osobně od vedoucího směny, který pro to využívá hlavně prostor krátce před otevřením prodejny, kdy probíhá krátký briefing dne a sdílení novinek. Také jako firemní benefit probíhá dvakrát ročně celodenní meeting prodejny. Zde má hlavní slovo vedoucí prodejny, který zhodnotí průběh posledního půlroku a předá důležité informace a strategie. Následně tým prodejny oslaví dosažené úspěchy neformální částí meetingu.

## 4.2 Zhodnocení výsledků

Pro analýzu úrovně komunikace v tomto podniku byla zvolena **metoda dotazníkového šetření**, která vyhodnocovala kvantitativní znaky. Pro zhodnocení kvality komunikace bylo nejprve stanoveno množství parametrů či aspektů, které mohou ovlivnit příjemce a jeho závěrečnou spokojenost s úrovní komunikace. Specifické zaměření bylo na předávání závažných a důležitých informací v procesu řízení, a to nejen ze strany vedení, tedy sestupně, ale také z řad zaměstnanců směrem k vedení (byl-li respondentem vedoucí), tedy komunikace vzestupná.

V podniku byl dotazník rozeslán v elektronické podobě prostřednictvím e-mailu zaměstnancům všech prodejen v ČR a také vyššímu řídícímu stupni mimo prodejny. Celkový počet ojedinělých pokusů o vyplnění byl 201, přičemž závěrečný počet dokončených odpovědí, se kterými bylo v analýzách následně pracováno je **101**. Vzhledem k počtu respondentů velice těsnému číslu sto nejsou v práci užívány procenta či podíly z celku. Samy hodnoty zodpovězených variant představují i procento, a to s nejvyšší možnou odchylkou 1 %, která je zanedbatelná vzhledem k využití procent pouze pro lepší orientaci, nikoliv matematické operace.

### 4.2.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl vytvořen na základě zadaných specifik od vedoucího práce a byl zpracován a rozeslán prostřednictvím platformy LimeSurvey.

- V úvodní části byli respondenti seznámeni se zaměřením a strukturou.
- Následovala první skupina identifikačních otázek, která se tázala na věk, pohlaví, zastávaný stupeň řízení a dosažené vzdělání.
- Ve druhé skupině se již respondenti seznamovali s osmi vybranými parametry komunikace a co si pod nimi prakticky představit a interaktivně sestavovali subjektivní hierarchii, jak je pro ně parametr při komunikování důležitých informací podstatný od nejvýznamnějšího po nejméně významný.
- Ve třetí části již pro jednotlivé parametry byla volena jejich aktuální kvalita v podniku na šestibodové, kvalitativní, slovně popsané škále. Tato část byla povinná pro všechny, protože zohledňovala komunikaci sestupnou, tedy od vedoucích k zaměstnanci.
- Ve čtvrté části se hodnotila komunikace vzestupná, a to stejnými parametry jako sestupná. Tuto otázku vyplňovali pouze vedoucí, kteří mají přímé podřízené.
- V poslední, páté, části respondent sestavoval krátkou hierarchii pěti různých forem, či kanálů, pro šíření důležitých informací dle oblíbenosti.

### 4.2.2 Rozbor identifikačních otázek

**Pohlaví**

První identifikační otázkou byla volba muž/žena. Ze 101 dokončených dotazníků bylo 35 mužů a 66 žen. Pakliže bychom zohlednili také nedokončené odpovědi, respondenti v tomto případě byli tvořeny ze 70 mužů a 108 žen. Pouze na základě této otázky lze tvrdit, že vybraný vzorek neodpovídá rozložení zaměstnanců ve firmě. Pro zajištění aplikovatelnosti by bylo ze statistického hlediska nutné přistoupit ke kvótním výběrům. Dle dat HR oddělení je totiž rozdělenost pohlaví ve firmě na pozicích prodejců prakticky vyrovnaná s decentní převahou mužů. Ve vedoucích rolích je pak ale již znatelná převaha mužů. Z toho důvodu budou výsledky do jisté míry ovlivněny absencí mužského pohlaví, které je ve firmě v převaze.

Tabulka 3: Pohlaví respondentů

| Muž | Žena |
|---|---|
| ♂ 35 | ♀ 66 |
| Σ 101 | |

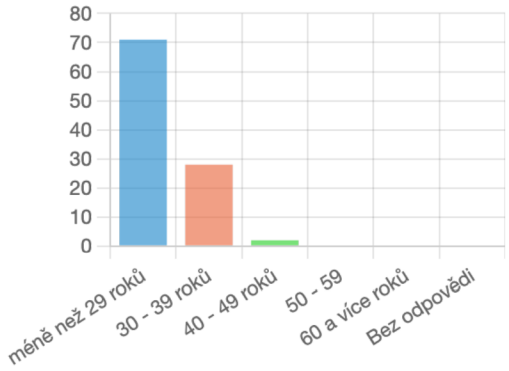
**Věk**

Data z této otázky jsou zpracována již z pouze dokončených dotazníků, tedy z počtu 101 respondentů. Výsledné rozdělení je v následující tabulce. Značné zastoupení věkové kategorie do 29 let přímo odpovídá skutečnému rozdělení v podniku. Dle dat HR oddělení je průměrný věk zaměstnanců 27 let.

Tabulka 4: Věkové kategorie respondentů

| Do 29 let | 30-39 let | 40-49 let |
|---|---|---|
| 71 | 28 | 2 |
| Σ 101 | | |

Graf 1: Věkové kategorie respondentů včetně prázdných kategorií




*Zdroj: LimeSurvey*

**Zastávaný stupeň řízení**

K této otázce obdrželi respondenti nápovědu, pro přesnější zařazení do předem definovaných úrovní řízení dle popisu standardních pozic ve firmě. Z výsledných proporcí nelze tvrdit, že se jedná o stejné zastoupení jako ve firmě. Tento výsledek byl očekávaný, a to z důvodu formy rozeslání dotazníku, kdy frekvence a délka času stráveného u PC je u výkonných pracovníků podstatně nižší.

V nezměněné podobě pak byl k dispozici následující úvod otázky:

*Ve stupni řízení firmy je v této hierarchii rozhodující poměr "zastávám spíše funkce plánování a rozhodování (=vyšší)" až po "zodpovídám spíše za vedení (=nižší)"*

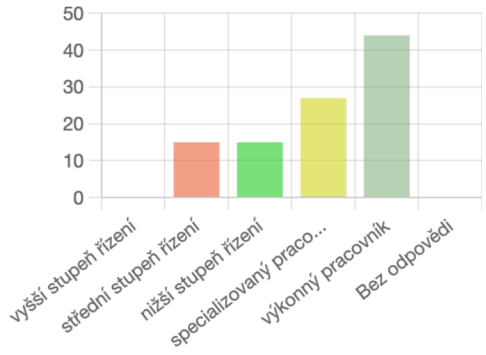
- vyšší stupeň řízení (IT Leader, marketing leader, Prague united leader, CEO, CFO...)
- střední stupeň řízení (vedoucí prodejny, CSL, provozák, S&F leader...)
- nižší stupeň řízení (vedoucí oddělení, co-leader, vedoucí týmu...)
- specializovaný pracovník (sportleader, školitelé, právní, účetní, HR, e-comm...)
- výkonný pracovník, pracovník bez rozhodovací pravomoci (spoluhráč na prodejně)

Výsledné hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce. Oddělení posledních dvou kategorií bylo provedeno z důvodu (ne)zařazení do řídící struktury. Tyto kategorie totiž nemají přímé podřízené a je u nich tak možné analyzovat pouze sestupnou komunikaci.

Tabulka 5: Zastávaný stupeň řízení respondentů

| Vyšší | Střední | Nižší | Specializovaný | Výkonný |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 15 | 15 | 27 | 44 |
| Σ 101 | | | | |

Graf 2: Zastávaný stupeň řízení včetně prázdných kategorií




*Zdroj: LimeSurvey*

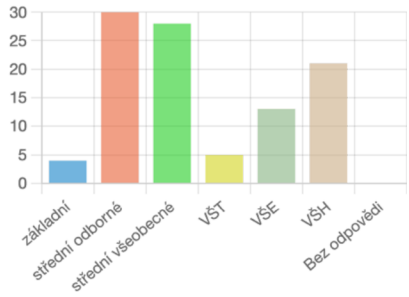
**Dosažené vzdělání**

V této otázce bylo využito standardní rozdělení dosažených stupňů dokončeného studia dle zadané metodiky vedoucího práce. Je nutné však vypovídající hodnotu dat z této otázky brát s rezervou. Jak již bylo zmíněno při popisu struktury lidí v podniku, velké množství zaměstnanců má snížený úvazek, a to ve většině případů kvůli probíhajícímu studiu na střední či vysoké škole. Je potřeba brát v potaz, že značná část kategorie dokončené střední školy budou nynější studenti vysokých škol.

Tabulka 6: Dosažené vzdělání respondentů

| Základní | SŠ odborné | SŠ všeob. | VŠ techn. | VŠ ekonom. | VŠ human. |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 30 | 28 | 5 | 13 | 21 |
| Σ 101 | | | | | |

Graf 3: Dosažené vzdělání respondentů




*Zdroj: LimeSurvey*

### Vzdělání x zastávaný stupeň řízení

Pro přiblížení obsazení pozic dle dosaženého vzdělání byla vytvořena kontingenční tabulka, ze které je zřejmé, že největší obsazení respondentů bylo z oblasti výkonných pracovníků (spoluhráčů), kteří mají dokončenou střední školu a tvořili tak třetinové zastoupení odpovědí. Jak zmíněno, je očekávaný z tohoto čísla velký podíl vysokoškolských studentů.

Tabulka 7: Kontingenční tabulka vzdělání x zastávaná pozice

| | **Pozice** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Vzdělání** | nižší stupeň řízení | specializovaný pracovník | střední stupeň řízení | výkonný pracovník | *Celkový součet* |
| střední odborné | 7 | 3 | 1 | 19 | 30 |
| střední všeobecné | 1 | 7 | 5 | 15 | 28 |
| VŠE | 1 | 8 | 3 | 1 | 13 |
| VŠH | 5 | 4 | 6 | 6 | 21 |
| VŠT | 1 | 3 | | 1 | 5 |
| základní | | 2 | | 2 | 4 |
| *Celkový součet* | **15** | **27** | **15** | **44** | **101** |

### 4.2.3 Analýza důležitosti sledovaných parametrů

Je důležité na začátek upozornit, že napříč celým dotazníkem je zásadní brát pro aplikování výsledků ohled na to, že pro každého jedince může být interpretace sledované „důležité informace“ v různém personálním rozpoložení vždy odlišná a kvalita výsledků je přímo úměrná tomu, jak detailně byl tak subjektivní pocit jako důležitost a také sledované aspekty komunikace podrobně představeny. Existuje zde totiž velké riziko, že zaměstnanec se upnul v představách k posuzování jedné určité situace z blízké minulosti. Došlo by tak k zohlednění pouze jedné situace, a ne fungování komunikačního systému jako celku a všech jeho článků. Subjektivita dále tkví v tom, že co je pro jednoho zaměstnance naprosto důležitá informace, je v očích jiného zaměstnance (tak i třeba z pohledu vedoucího) méně podstatná záležitost.

Určení celkové důležitosti jednotlivých parametrů pro podnik bylo provedeno pomocí hierarchie subjektivní významnosti parametrů. V rámci druhé části dotazníku proběhlo seznámení se sledovanými parametry komunikace, tedy vysvětlení, co přesně se za názvem parametru skrývá. Po porozumění významu byl vyzván respondent k sestavení hierarchie, kde pozice na prvním místě (vrcholu) byla spojena se subjektivním pocitem, že tento aspekt komunikace (parametr) je pro respondenta osobně nejpodstatnější a preferuje tak jako nejlepší stav. Obráceně na konci hierarchie se měl objevit parametr, který pro respondenta není při komunikaci od vedoucího až tak významný a je ochoten tolerovat i jeho horší stav. Vysvětlení jednotlivých parametrů respondentům pak bylo následující:

Srozumitelnost --> informace je předána pochopitelně

Včasnost --> mám čas na vstřebání informace

Oficiálnost --> informace oznámena veřejně a nedostala se ke mně až odjinud

Racionálnost --> informace nejsou předány ve velkých emocích, ale jsou promyšlené a v klidu

Podrobnost --> chci více informací k situaci, stručné je pro mne málo

Přesnost --> nestačí mi vysvětlená jen podstata, ale zajímá mě i hlubší smysl

Jednoznačnost --> je pro mě důležité, aby informace nebyla v hádankách, kde si lze domyslet více možností

Asertivita --> je komunikováno konstruktivně a formou debaty, necítím se být manipulován a znám mé možnosti

Na základě individuálních hierarchií pak byla vytvořena tabulka, která je koncipována tak, že první souřadnice vznikla zaznamenáním počtu výskytů parametru „srozumitelnost“ na prvním místě hierarchie, v tomto případě 30 ze 101 respondentů. Souřadnice ve sloupci označeném [2] a řádku [srozumitelnost] pak znamená, že 39x se tento parametr objevil v hierarchii na druhém nejdůležitějším místě. Souřadnice [8] a [asertivita] pak představuje, že u 24 respondentů byla asertivita nejméně významným parametrem, tedy že byl zařazen na poslední místo hierarchie… a tak dále.

Metodicky se dále postupovalo k finálnímu určení pořadí pomocí výpočtu koeficientu, který vznikl váhovým skalárním součinem, kde byla váha zastoupena číslovkou pořadí (viz vzorec v levém spodním rohu tabulky). Výsledný koeficient poté sám o sobě posloužil pro sestavení pořadí. Logicky pak nejmenší hodnota koeficientu náleží nejdůležitějšímu parametru, protože číslovka „1“, představující nejvyšší parametr v hierarchii, má největší váhu.

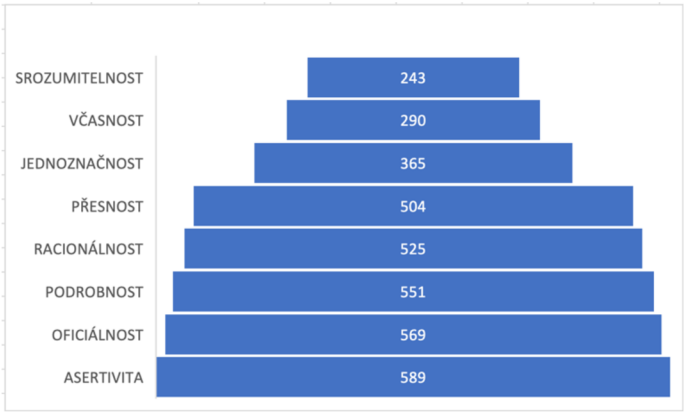
Tabulka 8: Analýza hierarchie důležitosti sledovaných parametrů

| **Pořadí důležitosti** | *koeficient** | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** | ***8*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SROZUMITELNOST | ***243*** | 30 | 39 | 15 | 7 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| VČASNOST | ***290*** | 38 | 19 | 12 | 11 | 7 | 4 | 5 | 5 |
| JEDNOZNAČNOST | ***365*** | 11 | 18 | 25 | 18 | 12 | 10 | 5 | 2 |
| PŘESNOST | ***504*** | 3 | 7 | 9 | 24 | 18 | 15 | 16 | 9 |
| RACIONÁLNOST | ***525*** | 6 | 5 | 12 | 8 | 21 | 19 | 18 | 12 |
| PODROBNOST | ***551*** | 1 | 5 | 11 | 18 | 11 | 21 | 18 | 16 |
| OFICIÁLNOST | ***569*** | 9 | 3 | 11 | 8 | 10 | 12 | 17 | 31 |
| ASERTIVITA | ***589*** | 3 | 5 | 6 | 7 | 18 | 18 | 20 | 24 |
| * *x*1+x*2+x*3...* | *suma:* | *101* | *101* | *101* | *101* | *101* | *101* | *101* | *101* |

**Závěry analýzy**

Z tabulky a logiky koeficientu tedy vyplývá, že nejdůležitější pro zaměstnance při předávání důležitých informací je, že jsou předány pochopitelně (*srozumitelnost*). Ačkoliv byl výskyt parametru *včasnost* na prvním místě největší, výsledná hodnota koeficientu ho staví až na druhé místo a diference koeficientu (vzdálenost od předchozího) je příliš vysoká na to, aby šlo tvrdit, že by obsadil druhou příčku jen těsně. S už o poznání větší diferencí se pak na třetím místě v hierarchii ocitl parametr *jednoznačnost*. Tribuna vítězů je velice zřetelně oddělena od zbytku parametrů (viz graf). Po náhlém skoku o 139 bodů se zbývající parametry pohybují v rozmezí hodnot koeficientu 504 až 589, přičemž se o nejméně významné pozice ucházely parametry *podrobnost, oficiálnost a asertivita*.

Graf 4: Analýza hierarchie důležitosti sledovaných parametrů



### 4.2.4 Vyhodnocení kvality komunikace řídících pracovníků dle sledovaných parametrů

Ve třetím bloku dotazníku dostal respondent zadáno ohodnotit parametry, se kterými se již ve druhé části náležitě seznámil. Tento blok byl zaměřen na sestupný druh komunikace z vyšších stupňů k nižším, tedy od vedoucího k zaměstnancům. Hodnocení probíhalo šestibodovou kvalitativní škálou, která byla koncipována tak, aby první hodnocení označovalo nejhorší možný stav a poslední obráceně odpovídalo nejlepšímu stavu. Vzhledem k sudému typu škály byl respondent donucen se v případě nejistoty přiklonit na jednu či druhou stranu, kde neutrální kvalita parametru by byla právě představena přidáním liché odpovědi doprostřed.

V této části práce jsou probírány pouze statistická data a výsledky jednotlivých parametrů. Analytická práce s těmito daty je prováděna v pozdějších částech práce. Vzhledem k hodnotě celkového počtu respondentů, které bylo 101, není v tabulkách počítáno s relativními četnostmi. Hodnota sama o sobě je podílem z celku s maximální odchylkou jedno procento.

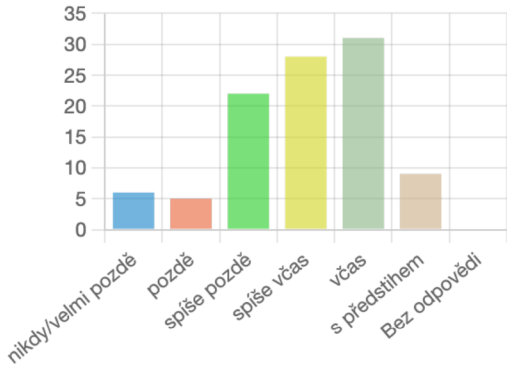
**Včasnost**

Při hodnocení tohoto parametru uvedlo nejvíce respondentů, že důležité informace se k nim od vedoucích dostávají ***včas***. V těsné blízkosti pak byla střední pozitivnější hodnota ***spíše včas***. Již méně zastoupenou odpovědí pak byla střední negativnější možnost ***spíše pozdě***.

Tabulka 9: Hodnocení kvality parametru Včasnost

| Nikdy/Velmi pozdě | Pozdě | Spíše pozdě | Spíše včas | Včas | S předstihem |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | 5 | 22 | 28 | 31 | 9 |
| Σ 101 | | | | | |

Graf 5: Hodnocení kvality parametru Včasnost




*Zdroj: LimeSurvey*

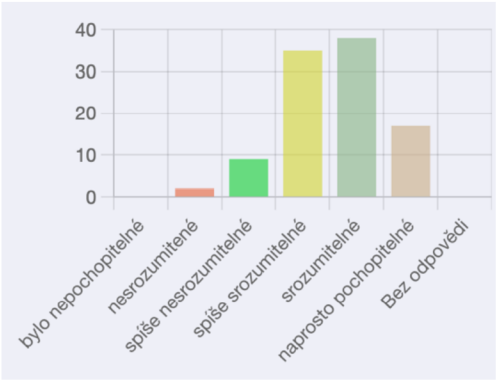
**Srozumitelnost**

Hodnocení pochopitelnosti předaných informací bylo již o poznání přívětivější než rychlost předání. Z důvodu nulového výskytu v tabulce chybí možnost „nepochopitelné“. Největší zastoupení odpovědí pak bylo v pozitivnější části škály, a to ***srozumitelné*** a ***spíše srozumitelné***.

Tabulka 10: Hodnocení kvality parametru Srozumitelnost

| Nesrozumitelné | Spíše Nesrozumitelné | Spíše srozumitelné | Srozumitelné | Naprosto pochopitelné |
|---|---|---|---|---|
| 2 | 9 | 35 | 38 | 17 |
| Σ 101 | | | | |

Graf 6: Hodnocení kvality parametru Srozumitelnost




*Zdroj: LimeSurvey*

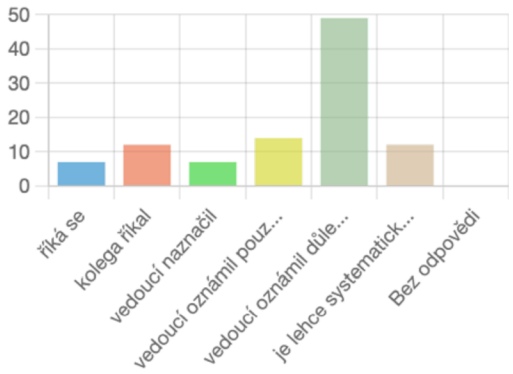
### Oficiálnost

Míra oficiálnosti oznámení byla popsána situacemi. Respondent se tak měl přiklonit, jak subjektivně vnímá předané informace přirovnáním k nejčastěji se vyskytující situaci. Nejvíce respondentů tak hodnotí, že v podniku se většinu důležitých informací vedoucí nejen slovně oznámí, ale také ***oznámí nejdůležitější i písemně***.

Tabulka 11: Hodnocení kvality parametru Oficiálnost

| Pouze se říká | Kolega říkal | Vedoucí naznačil | Vedoucí slovně oznámil | Oznámeno důležité i písemně | Oznámeno a lehce dohledatelné |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | 12 | 7 | 14 | 49 | 12 |
| Σ 101 | | | | | |

Graf 7: Hodnocení kvality parametru Oficiálnost




*Zdroj: LimeSurvey*

### Racionálnost

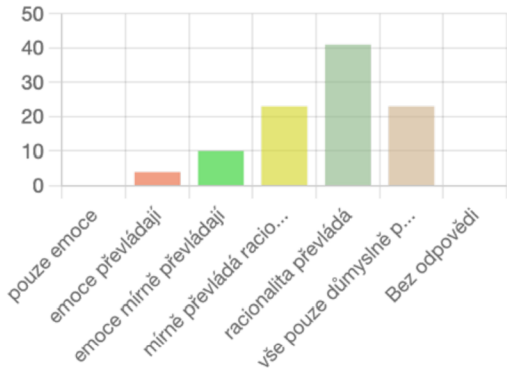
V případě tohoto parametru byla v tabulce opět vynechána nejhorší varianta předávání informací pouze v emocích, která měla nulový výskyt. Z ostatních odpovědí značně převažuje hodnocení ***racionalita převládá***, a jejich okolní možnosti (lepší a horší) ***vše důmyslně promyšleno*** a ***racionalita mírně převládá***. V dalších částech práce se

zaměříme na to, proč v tomto podniku není poslední pozice škály ta absolutně nejlepší, předběžně lze tvrdit, že je hodnocení pozitivní.

Tabulka 12: Hodnocení kvality parametru Racionálnost

| Emoce převládají | Emoce mírně převládají | Mírně převládá racionalita | Racionalita převládá | Vše důmyslně promyšleno |
|---|---|---|---|---|
| 4 | 10 | 23 | 41 | 23 |
| Σ 101 | | | | |

Graf 8: Hodnocení kvality parametru Racionálnost




*Zdroj: LimeSurvey*

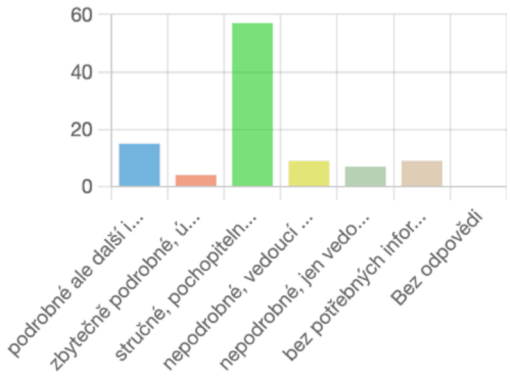
**Podrobnost**

Škála tohoto parametru není logicky poskládána a jako jediná neodpovídá přesné chronologii a protipólům nejlepší - nejhorší. V analytických částech práce, kde je nutné ale tuto logiku dodržet, se již pracuje s přestavěným pořadím odpovědí. Aktuální rozpoložení sloupců pak bylo předěláno do následujícího pořadí: 1,2,3,4,5,6 transformováno na 4,5,6,2,1,3. Původní rozložení dle dotazníku je v tabulce a grafu zachováno pro koherentnost s tím, jaké možnosti měl respondent. Při jiné logice řazení pak ale největší převaha odpovědí spadá do právě nejlepšího možného hodnocení ***stručné, pochopitelné, úplné, smysluplné***.

Tabulka 13: Hodnocení kvality parametru Podrobnost

| Podrobné, ale další info. výhodou | Zbytečně podrobné, ale úplné | Stručné, pochopitelné, úplné, smysluplné | Nepodrobné, vedoucí tomu sám nerozumí | Nepodrobné a jen vedoucí rozumí | Bez detailních info., ale vedoucí dokáže předat význam |
|---|---|---|---|---|---|
| 15 | 4 | 57 | 9 | 7 | 9 |
| Σ 101 | | | | | |

Graf 9: Hodnocení kvality parametru Podrobnost




*Zdroj: LimeSurvey*

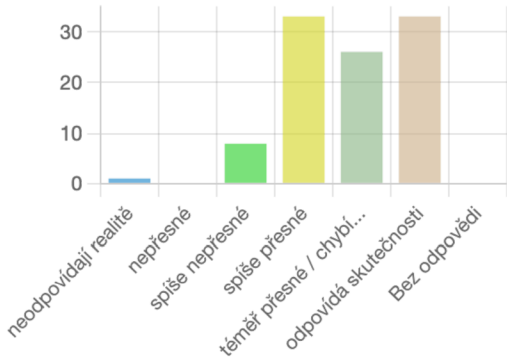
**Přesnost**

U tohoto parametru byla převaha odpovědí v pozitivnější části škály. Nejhorší hodnocení bylo pouze v četnosti jedna, druhé nejhorší pak mělo nulovou četnost a v tabulce se nevyskytuje. Zaměstnanci hodnotí předané důležité informace převážně jako pravdivé dle možností ***spíše přesné***, stejně jako ***odpovídá skutečnosti*** a na závěr, že jsou ***téměř přesné, ale chybí detaily***.

Tabulka 14: Hodnocení kvality parametru Přesnost

| Neodpovídá realitě | Spíše nepřesné | Spíše přesné | Téměř přesné, chybí detaily | Odpovídá skutečnosti |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 8 | 33 | 26 | 33 |
| Σ 101 | | | | |

Graf 10: Hodnocení kvality parametru Přesnost




*Zdroj: LimeSurvey*

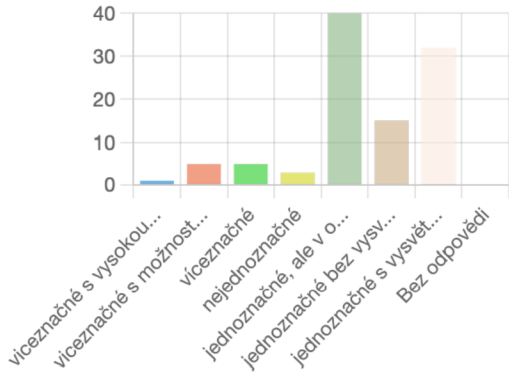
**Jednoznačnost**

Tato škála je jako jediná sedmi stupňová. Při zaměření se ale na možnosti, lze shledat slova víceznačné a nejednoznačné, které lze považovat za synonyma. V analytické části práce pak došlo ke spojení těchto dvou možností. I přesto ale zaměstnanci většinově hodnotili pozitivně, že důležité informace jsou předány způsobem, který zajišťuje pouze jeden možný výklad, a to tak že jsou ***jednoznačné, ale až moc obecné***, dále pak velká část zaměstnanců oceňuje nejlepší možnost škály, a to že jsou informace ***jednoznačné a s vysvětlením***.

Tabulka 15: Hodnocení kvality parametru Jednoznačnost

| Vícezn. s vysokou pravděp. jiného výkladu | Vícezn. s možností zcela jiného pochopení | Víceznačné | Nejednoznačné | Jednoznačné, ale moc obecné | Jednoznačné bez vysvětlení | Jednoznačné s vysvětlením |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 5 | 5 | 3 | 40 | 15 | 32 |
| Σ 101 | | | | | | |

Graf 11: Hodnocení kvality parametru Jednoznačnost




*Zdroj: LimeSurvey*

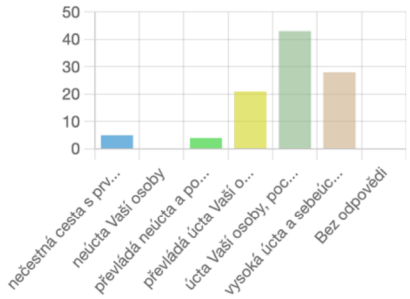
**Asertivita**

Posledním hodnoceným parametrem byla schopnost asertivní komunikace. Nejhorší možné hodnocení, představující manipulativní jednání, zvolilo pět respondentů, zatímco velice neuctivé jednání jako druhou nejhorší možnost respondenti nezvolili vůbec, proto se také v tabulce nevyskytuje. Značná převaha zaměstnanců volila z pozitivní škály hodnocení, přičemž při předání důležité informace se nejvíce zaměstnanci cítí v ***pocitu bezpečí a je s nimi nakládáno uctivě***.

Tabulka 16: Hodnocení kvality parametru Asertivita

| Nečestná cesta a manipulace | Převládá neúcta a pohrdání | Převládá úcta Vaší osoby | Úcta Vaší osoby, pocit bezpečí | Vysoká úcta, sebeúcta, pocit komfortu |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 21 | 43 | 28 |
| Σ 101 | | | | |

Graf 12: Hodnocení kvality parametru Asertivita




*Zdroj: LimeSurvey*

### 4.2.5 Analýza kvality vzestupné komunikace v organizaci

Stejné hodnocení parametrů probíhalo i ve čtvrté části dotazníku, zde se však již hodnotila vzestupná komunikace, a tedy od zaměstnanců směrem k vedení.

V této části selhalo nastavení vyřazující identifikační otázky „Zastávaný stupeň řízení“. Došlo tak k možné kompromitaci odpovědí, jelikož bylo umožněno tuto část vyplnit všem respondentům. Avšak po zveřejnění respondenti obdrželi upozornění, že tento segment je určen k vyplnění pouze lidem, kteří mají přímé podřízené.

Dle identifikační otázky byli respondenti tvořeny z dohromady 30 lidí z řídící struktury. Avšak při zohlednění informací z kapitoly Organizační a řídící struktura je nutné připomenout, že pozice Vedoucího směny je obsazena také z řad lidí, kteří se v identifikační otázce zařadili do pozice Specializovaný pracovník nebo Výkonný pracovník. Nejedná se v tomto ohledu o stabilní přímé podřízené a předávání důležitých informací není v jejich přímé kompetenci.

**UPOZORNĚNÍ:** Z důvodu očekávané kompromitace a z důvodů výše zmíněných nejsou výsledky z kapitoly vzestupné komunikace v dalších částech práce analyzovány a data mají pouze orientační charakter, který je nutný brát s rezervou. Skutečný poměr validních odpovědí se pohybuje pravděpodobně lehce přes 35 responsí. Celkový počet hodnocení parametrů je uvedený v každé tabulce samostatně a má klesající charakter od bodu, kdy se možnosti odpovědí odlišují od předchozí části dotazníku.

**Včasnost**

Tabulka 17: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Včasnost

| Nikdy/Velmi pozdě | Pozdě | Spíše pozdě | Spíše včas | Včas | S předstihem |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 5 | 6 | 20 | 12 | 3 |
| Σ 57 | | | | | |

**Srozumitelnost**

Tabulka 18: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Srozumitelnost

| Nesrozumitelné | Spíše Nesrozumitelné | Spíše srozumitelné | Srozumitelné | Naprosto pochopitelné |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 17 | 23 | 3 |
| Σ 54 | | | | |

**Oficiálnost**

Tabulka 19: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Oficiálnost

| Potichu se říká | Jeden z podřízených řekl | Podřízený naznačil | Podřízený oznámil až na poradě | Podřízený oznámil osobně | Podřízený oznámil písemně |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 4 | 5 | 3 | 25 | 6 |
| Σ 54 | | | | | |

**Racionálnost**

Tabulka 20: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Racionálnost

| Emoce převládají | Emoce mírně převládají | Mírně převládá racionalita | Racionalita převládá | Vše důmyslně promyšleno |
|---|---|---|---|---|
| 2 | 15 | 4 | 18 | 2 |
| Σ 41 | | | | |

**Podrobnost**

Tabulka 21: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Podrobnost

| Podrobné, ale neúplné | Zbytečně podrobné, ale úplné | Stručné, pochopitelné, úplné, smysluplné | Nevhodně posbírané a nepoužitelné | Správně posbírané, ale nepoužitelné | Správně posbírané a vhodné pro rozhodování |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 21 | 1 | 8 | 4 |
| Σ 38 | | | | | |

**Přesnost**

Tabulka 22: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Přesnost

| Velmi nepřesné | Nepřesné | Spíše nepřesné | Spíše přesné | Přesné | Velice přesné |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 19 | 11 | 1 |
| Σ 39 | | | | | |

**Jednoznačnost**

Tabulka 23: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Jednoznačnost

| Vícezn. s vysokou pravděp. jiného výkladu | Vícezn. s možností zcela jiného pochopení | Nejednoznačné | Jednoznačné, ale moc obecné | Jednoznačné bez vysvětlení | Jednoznačné s vysvětlením |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 2 | 18 | 4 | 11 |
| Σ 38 | | | | | |

**Asertivita**

Tabulka 24: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Asertivita

| Odmítající a manipulativní | Odmítající, nerespektující, hádající se | Komunikace s prvky nerespektu | Převládá asertivní komunikace | Asertivní smysluplná komunikace | Vysoký vzájemný respekt |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 0 | 1 | 12 | 16 | 9 |
| Σ 38 | | | | | |

### 4.2.6 Analýza preferované formy komunikace

V posledním bloku dotazníku se opět sestavovala hierarchie, a to dle forem komunikace. V tomto případě sehrála roli preference pěti nabízených možností. Opět byly respondentům nastíněny jednotlivé příklady pro vysvětlení jednotlivých forem.

Zaměstnanci tak stavěli hierarchii z následujících forem:

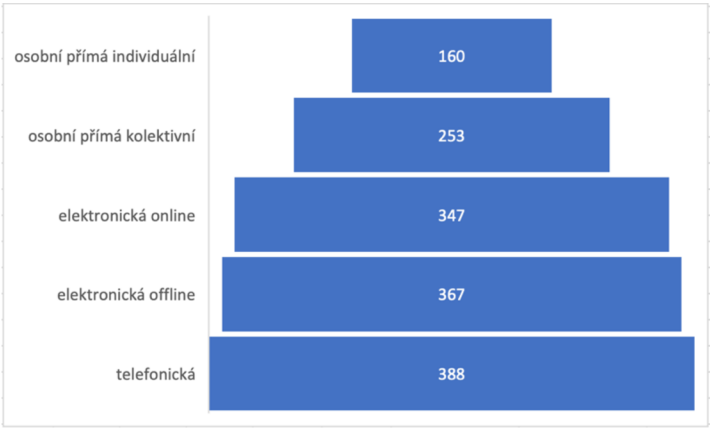
- **Osobní** komunikace
  - Přímá individuální (*face to face*)
  - Přímá kolektivní (*meetingy*)
- **Elektronicky**
  - Online (*videohovory*)
  - Offline (*e-mail, chat*)
- **Telefonicky** (*dialog po telefonu*)

Pro výpočet výsledné celkové hierarchie byla opět použita metoda váženého koeficientu získaná skalárním součinem výskytů a pořadí. Nejnižší hodnota koeficientu poté představuje nejoblíbenější formu komunikace. Z tabulky pak vyplývá, že jednoznačně nejpreferovanější formou je přímá individuální. Dle diferencí více zřejmých v grafu, je o poznání dál již přímá kolektivní a s téměř stejnou diferencí pak všechny následují všechny ostatní formy, přičemž o nejméně preferovanou pozici se ucházejí všechny zbývající najednou.

Tabulka 25: Analýza preferované formy komunikace

| PREFERENCE FORMY | *Koeficient* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| osobní přímá individuální | **160** | 68 | 16 | 8 | 9 | 0 |
| osobní přímá kolektivní | **253** | 13 | 47 | 23 | 13 | 5 |
| elektronická online | **347** | 6 | 15 | 28 | 33 | 19 |
| elektronická offline | **367** | 14 | 10 | 14 | 24 | 39 |
| telefonická | **388** | 0 | 13 | 28 | 22 | 38 |

Graf 13: Analýza preferované formy komunikace

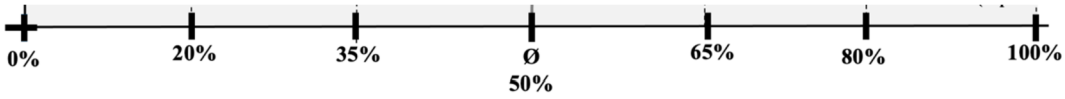



## 4.3 Zhodnocení celkové kvality komunikace v podniku

V této části práce je zhodnocena kvalita celého komunikačního systému dle stanovených parametrů. K této analýze byla vytvořena metrika, kterou je možné ve zjednodušeném popisu popisovat jako průměrnou spokojenost s parametrem. Vychází z převedení šestibodové kvalitativní škály odpovědí z třetí části dotazníku (hodnocení kvality jednotlivých parametrů) na škálu kvantitativní. Toho bylo docíleno určením procentní hodnoty na škále od nuly do sta pro každou odpověď. Kde nula představovala nejhorší kvalitu parametru a hodnota sto odpovídala nejlepší kvalitě. Pro dosažení výsledného koeficientu byl proveden skalární součin výskytů úrovně spokojenosti a jeho příslušné numerické hodnoty. Výsledná hodnota byla poté získána podílem celkových počtů

respondentů. Škála v numerických hodnotách, která byla použita pro výpočet, vypadá následovně:

Obrázek 8: Převod kvalitativní škály hodnocení parametrů na kvantitativní




Z metodického výpočtu jsme získali koeficienty pro všechny parametry. Zprůměrováním těchto koeficientů obdržíme výsledné číslo, které je odrazem kvality celého komunikačního systému.

Tabulka 26: Kvalitativní koeficienty jednotlivých parametrů dle metodického výpočtu

| **Parametr** | Koeficient kvality *<0-100>* | | |
|---|---|---|---|
| *SROZUMITELNOST* | 72,97 | ≐ | **73** |
| *VČASNOST* | 60,10 | ≐ | **60** |
| *JEDNOZNAČNOST* | 73,07 | ≐ | **73** |
| *PŘESNOST* | 77,28 | ≐ | **77** |
| *RACIONÁLNOST* | 74,31 | ≐ | **74** |
| *PODROBNOST* | 75,40 | ≐ | **75** |
| *OFICIÁLNOST* | 64,50 | ≐ | **64** |
| *ASERTIVITA* | 76,68 | ≐ | **76** |
| **Celý systém** | **⌀** | **71,7883** | |

Z výsledných hodnot je možné tvrdit, že přesnost, podrobnost, srozumitelnost a asertivita jsou silnými stránkami komunikačního systému v tomto podniku. Kde obráceně podnik zaostává jsou oblasti jako včasnost a oficiálnost.

### 4.3.1 Dvojrozměrné oblasti

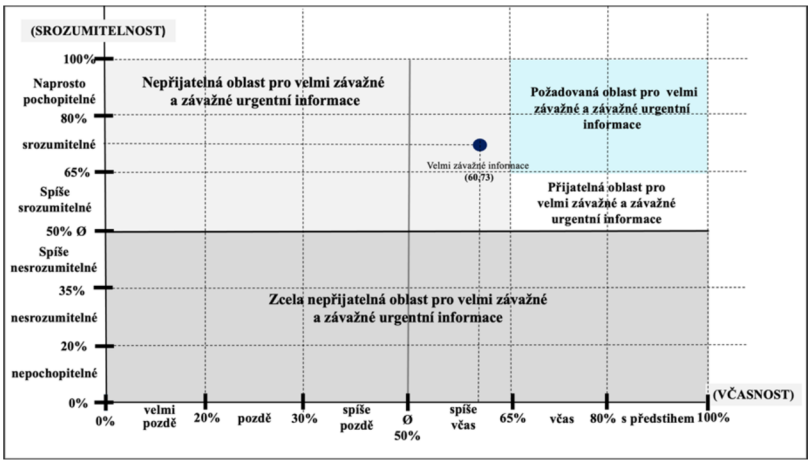
Pro znázornění kvality jsou dále použity tzv. dvojrozměrné oblasti. Jedná se o grafické zanesení páru koeficientů, z nichž vzniknou souřadnice na uzavřené mřížce 100 x 100. Tato mřížka je rozdělena do kvadrantů, či menších oblastí. Před zanesením párového koeficientu management podniku definuje preferované, přijatelné nebo naprosto nepřijatelné oblasti, ve kterých by se chtěl zdržovat.

Jako prvním sledovaným párem parametrů je jak včas a srozumitelně se předávají důležité informace zaměstnancům. Pro seznámení se s dvojrozměrnými oblastmi v tomto případě bude analýza a vysvětlení obsáhlejší. Výsledné porovnání všech oblastí a praktická východiska ze zjištěných informací jsou následně vysvětleny v konečné části kapitoly.

**Srozumitelnost x včasnost**

Souřadnice jsou zapisovány způsobem [x,y]. Podnik stanovil oblasti preferovaných a nepřijatelných výsledků. Dle výsledných souřadnic [60,73] tak lze určit, že tato kombinace leží mimo požadovanou oblast. Oba koeficienty se nacházejí v přijatelnému kvadrantu, přesto je zřetelné, že pro dosažení požadované úrovně by bylo nutné zapracovat na včasnosti informace.

Graf 14: Dvojrozměrná oblast parametrů Srozumitelnost x včasnost

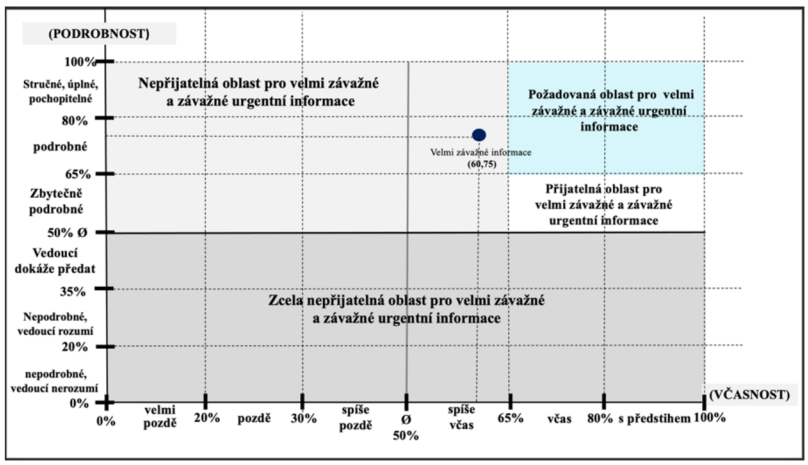



*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

## Podrobnost x včasnost

I v dalším páru parametrů je situace obdobná [60,75]. Opět je včasnost důvodem, proč není splněna podmínka pro zařazení do požadované oblasti.

Graf 15: Dvojrozměrná oblast parametrů Podrobnost x Včasnost

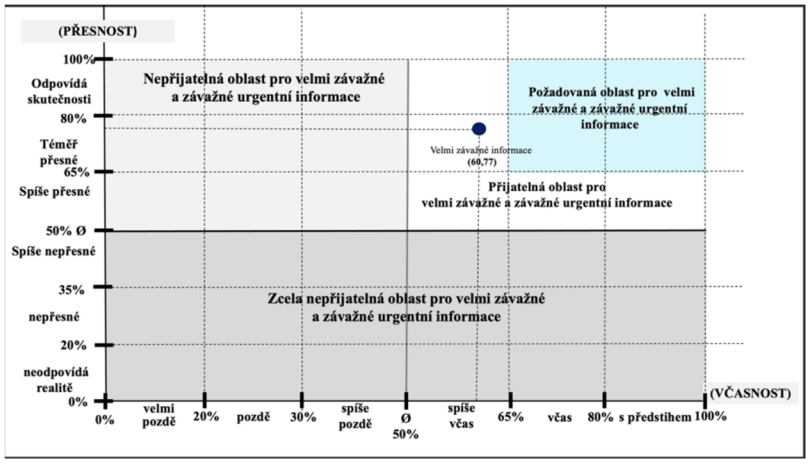



*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

### Přesnost x včasnost

Ve třetím páru je již podnikem nastavená přijatelná oblast upravena rozšířením do zbytku kvadrantu. Tím podnik dává najevo, že je pro něj přednější než rychlost předání informace, její pravdivost a přesnost. Z toho důvodu se párový koeficient [60,77] dostal do přijatelné oblasti.

Graf 16: Dvojrozměrná oblast parametrů Přesnost x Včasnost

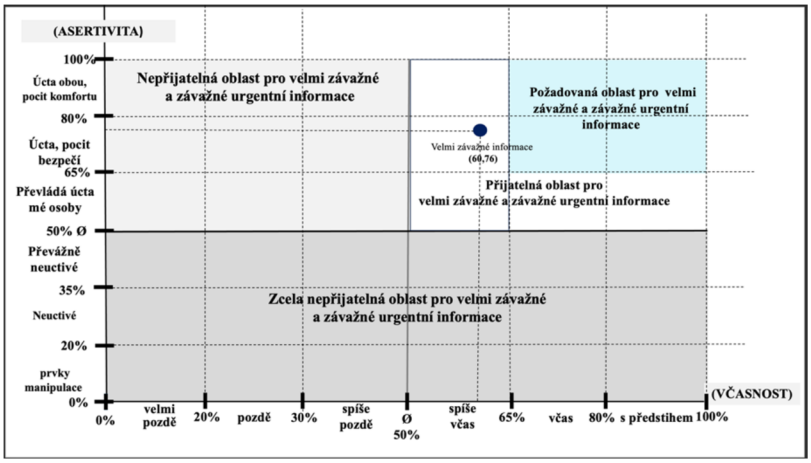



*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

### Asertivita x včasnost

V dalším páru se podnik držel obdobné politiky, jako tomu bylo u předchozího páru. Spíše než včasnost, pro něj bylo podstatné, aby nekompromisně rychlost předání informace neovlivňovala úctu k zaměstnancům a důležité informace byly předány asertivně, ideálně dialogem, ve kterém se cítí bezpečně. Výsledkem [60,76] se tento pár pohybuje v přijatelné oblasti.

Graf 17: Dvojrozměrná oblast parametrů Asertivita x Včasnost

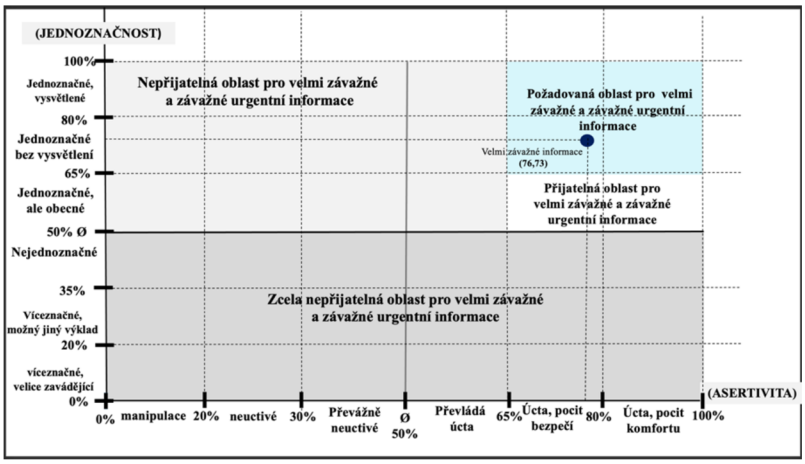



*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

## Jednoznačnost x asertivita

V tomto páru se podnik vrátil zpět k původnímu nastavení oblastí. Více než jak moc jednoznačná předaná informace bude je pro podnik přijatelnější, aby byla informace komunikována s úctou. S výsledkem [76,73] se tento pár jako první zařadil do požadované oblasti, což je více než jen přijatelné.

Graf 18: Dvojrozměrná oblast parametrů Jednoznačnost x Asertivita

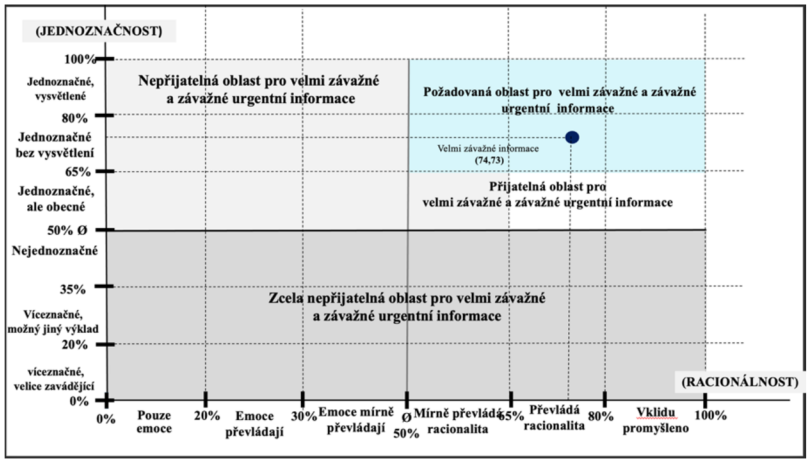



*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

### Jednoznačnost x racionálnost

V dalším páru podnik nastavil opět jiné nároky na požadovanou úroveň. V tomto případě se zasáhlo do racionálnosti, kde podnik vyžaduje od vedoucího jako „*softskill*“ umět oprostit se od čistě emočního jednání a přistupovat při předávání informací racionálním způsobem. Avšak pro příjemné pracovní prostředí je zároveň empatie a náklonost důležitým prvkem. Ačkoliv je tedy požadovaná oblast rozšířena, její největší váha je po škále racionálnosti směrem doleva, až spíše ke středu, jelikož bod [100] je považován za komunikaci s větší absencí emocí, což není vítané ve všech situacích. Tak či onak je výsledek [74,73] úctyhodný a je v perfektní vyváženosti.

Graf 19: Dvojrozměrná oblast parametrů Jednoznačnost x Racionálnost

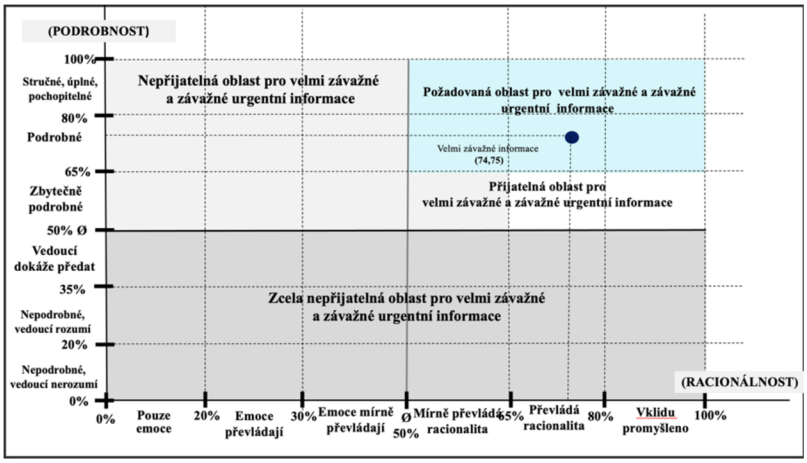



*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

### Podrobnost x racionálnost

V tomto případě jsou nároky zachovány a výsledná souřadnice [74,75] je úžasně vyváženou kombinací v požadované oblasti.

Graf 20: Dvojrozměrná oblast parametrů Podrobnost x Racionálnost

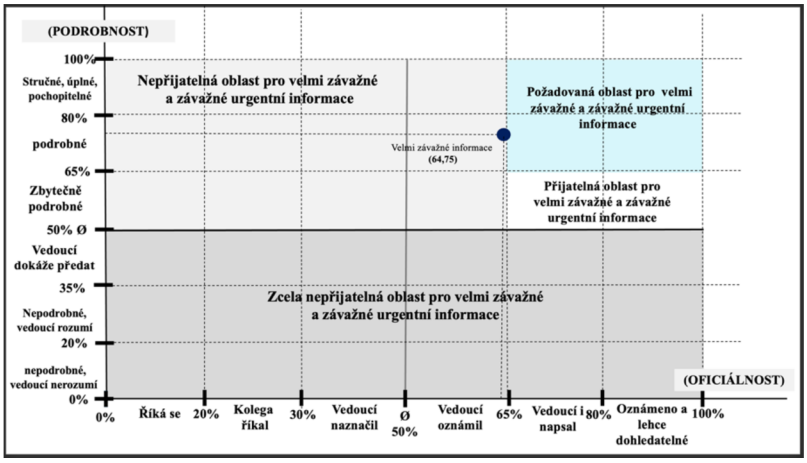



*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

## Podrobnost x oficiálnost

Tentokrát se požadavky managementu vrací zpět k výchozímu rozložení oblastí. Souřadnice [64,75] se velice těsně blíží požadované oblasti. Přihlédneme-li ke škále, kde zlom nastává mezi odpověďmi „vedoucí oznámil“ a „vedoucí i napsal“. Dle struktury podniku a jeho fungování je tak prakticky možné tento pár vyhodnotit jako správně nastavený a v požadované oblasti.

Graf 21: Dvojrozměrná oblast parametrů Podrobnost x Oficiálnost

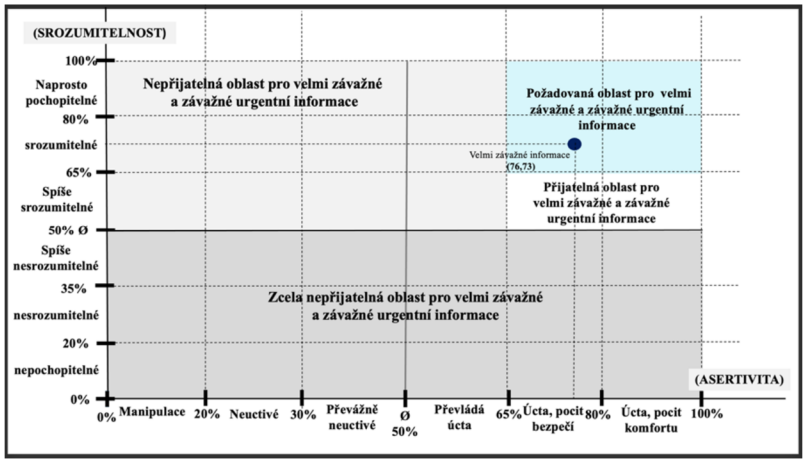



*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

### Srozumitelnost x asertivita

Tento pár lze také zařadit, díky souřadnicím [76,73], do podnikem nastavené požadované oblasti. Informace jsou předávané srozumitelně a s úctou.

Graf 22: Dvojrozměrná oblast parametrů Srozumitelnost x Oficiálnost

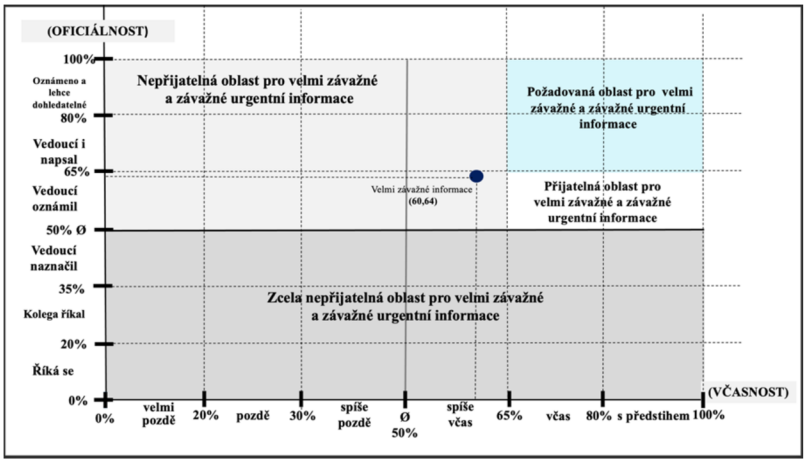



*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

### Oficiálnost x včasnost

Zde je v praxi viditelná síla dvojrozměrných oblastí. Oba parametry byly již posuzovány v předchozích kombinacích a se zohledněním protějšího parametru či úpravy požadavků se vždy přiblížily nebo objevily v požadované oblasti. V tomto případě ale podnik požaduje, aby byly závažné informace předány včas, nikoliv spíše včas, a zároveň, aby byly alespoň oficiálně oznámeny vedoucím, nejlépe však i písemně. Výsledná kombinace má souřadnici [60,64]. Dle požadavků podniku je ale tento výsledek již v nepřijatelné oblasti.

Graf 23: Dvojrozměrná oblast parametrů Oficiálnost x Včasnost




*Zdroj: zpracováno pomocí MS PowerPoint*

Tabulka 27: Kompletní grafické znázornění výsledků analýzy dvojrozměrných oblastí

| | Zcela nepřijatelné | nepřijatelné | přijatelné | požadované |
|---|---|---|---|---|
| *Srozumitelnost x včasnost* | | | | |
| *Podrobnost x včasnost* | | | | |
| *Přesnost x včasnost* | | | | |
| *Asertivita x včasnost* | | | | |
| *Jednoznačnost x asertivita* | | | | |
| *Jednoznačnost x racionálnost* | | | | |
| *Podrobnost x racionálnost* | | | | |
| *Podrobnost x oficiálnost* | | | | |
| *Srozumitelnost x asertivita* | | | | |
| *Oficiálnost x včasnost* | | | | |

## 4.4 Výsledné zhodnocení a doporučení pro podnik

Není dlouhodobě udržitelné dosáhnout perfektní kvality všech parametrů [*koeficient = 100*]. Prakticky to možné je, avšak podnik by na to musel vynakládat astronomické úsilí, což je v rozporu s efektivitou alokace zdrojů. Zároveň také není pravidlem, že optimální bod leží na nejvyšší spokojenosti [100]. Od určité úrovně nasycenosti pak již nejsou změny ve spokojenosti dostatečně elastické a se zlepšováním je svázáno exponenciální stoupání nákladů. Také z důvodu odlišných nároků na komunikaci (primárně dle činnosti podniku) je nastavená vrchní i spodní hranice požadavků pro každý podnik jiná.

V praxi existuje rovnováha mezi parametry. Je-li vynaložené úsilí na zlepšení jednoho parametru bez úměrného zvýšení zdrojů, či změny dalších faktorů (například snížení množství pracovních povinností vedoucího), ve výsledku pak většinou dojde ke zhoršení jiného parametru. Optimalizace bez změn okolních podmínek je tedy takřka nemožná či pro všechny zaměstnance velice stresující.

Je tedy nutné nahlížet na komunikační systém jako na celek a optimalizovat ho nastavením požadované úrovně pro všechny parametry či jejich kombinací a snažit se jí co nejvíce přiblížit. Toho lze docílit stanovením co nejpřesnějších souřadnic, spíše než oblastí. V rámci efektivity je pak nutné také přistupovat ke kompromisům za cílem přiblížení se chtěné souřadnici. Zároveň je nutné podotknout, že sledované oblasti jednoznačně nejsou konečné a pro nejoptimálnější změny v podniku by bylo vhodné dlouhodobě sledovat vývoj rovnováhy a efektů spojených se změnami sledovaných faktorů při zapojování a rozrůstání počtu relevantních parametrů.

Ideálním příkladem je však hned první dvojrozměrná oblast (včasnost x podrobnost, [60,75]), která by při snížení úrovně podrobnosti mohla docílit lepší včasnosti a dostat se tak do požadované oblasti, minimálně do její startující souřadnice [65,65]. V obecném modelu navazujících změn by tak při snížení kvality samostatných **nejlépe hodnocených parametrů (přesnost, podrobnost, srozumitelnost)** mohlo náhle dojít nejen ke zlepšení jednoho parametru, ale celé **problémové oblasti spodních parametrů (včasnost a oficiálnost)**. Účelem tohoto kroku by pak byl posun nepřijatelných, oranžových, kombinací, z mřížky v tabulce č. 27 do přijatelné, světle zelené, oblasti.

Jelikož se ale podnik při zlepšení jednoho parametru povětšinou neobejde bez ztráty kvality jiného, je nutné mít nastavené hranice, znát své silné stránky a identifikovat oblasti, které ovlivňují jeho konkurenceschopnost nejvíce. Jakmile pak podnik pokoří veškeré překážky a najde optimální rovnovážný stav, kdy budou veškeré parametry v požadovaných oblastech, je teprve možné posouvat hranice kvality komunikace ještě výš, popř. nastavovat náročnější požadavky na přijatelnost parametrů. Cílit na přiblížení se k pomyslné dokonalosti na hodnotě [100] se ale již standardně neobejde bez investic a je tak na zvážení podniku, zda-li je pro něj zlepšení úrovně komunikace při přineseném efektu dostatečně rentabilním vynakládáním zdrojů, ať už přímo zefektivněním procesů nebo zprostředkovaně vazbou na motivační systém a spokojenost zaměstnanců. Vše se však odráží od správně požadované hranice, která musí být identifikována v souladu s teorií.

# 5 Závěr a shrnutí práce

Hlavním cílem práce bylo zanalyzovat úroveň kvality komunikace v řídících procesech podniku. K tomuto cíli vedlo studium relevantní teorie a aplikování poznatků v analýze, pro níž byla data získána dotazníkovým šetřením v organizaci DECASPORT, s.r.o. V obsažené teorii tak byly nejprve zhodnoceny obecné principy komunikace, čím je tvořena, ovlivňována a jak je dle různých autorů kategorizována, přičemž je kladen důraz na pochopení absolutní důležitosti komunikace v mezilidské rovině. Značná část teorie je již pak zaměřena na specifika profesní komunikace na úrovni celého podniku se specifickým zaměřením na řídící strukturu. Zde byly popsány účelnost a provázanost komunikace na podnikové úrovni, jakými směry se ubírá a za použití jakých kanálů. Dále také jaké shledáváme překážky, které negativně ovlivňují hladký průběh komunikace a jaké plynou benefity ze správně nastaveného komunikačního systému. Adekvátním výstupem z teorie pak má být opodstatnění tvrzení, že komunikace je skutečně jedním z klíčových aspektů chodu firmy a zlepšování jeho kvality jednoznačně koreluje se spokojeností zaměstnanců i zákazníků a ovlivňuje prosperitu, efektivní fungování a ziskovost celého podniku.

Jakmile bylo možné se opřít o teoretické poznatky, mohli jsme v praktické části přistoupit ke zhodnocení komunikace ve vybraném podniku. Zde byl pro účely analýzy vybrán retailový podnik Decathlon, který je uveden v obchodním rejstříku jako DECASPORT. s.r.o. Ten byl nejprve čtenářovi popsán, přičemž byl kladen důraz na velice výjimečnou firemní kulturu a strategie, jejímž důsledkem je z důvodu prolínání zaměstnanců s širokou škálou specializace plochá organizační struktura, což také přímo koreluje s efektivitou předávaných informací. Součástí popisu podniku byl také rozbor aktuálního nastavení vnitropodnikové komunikace.

Po popisu podniku již došlo k analytickému zaměření vlastní části práce, kde probíhalo vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku, jehož měřitelné výsledky hodnocené úrovně efektivity komunikačního systému je možné aplikovat na mezipodnikový *benchmarking*. Metodicky tak bylo nutné si nejprve stanovit parametry, podle kterých bude komunikace hodnocena.

První částí analýzy tak nejprve bylo statistické vyhodnocení souboru 101 respondentů v podniku a aplikovatelnost tohoto výběrového souboru na celý podnik, což se ukázalo dle struktury zaměstnanců jako neodpovídající dle vícero identifikačních otázek,

primárně pak ale kvůli pohlaví, ostatní kategorie se adekvátně přibližovaly skutečnému rozdělení. V další části analýzy pak bylo vyhodnocení hierarchie důležitosti osmi definovaných parametrů komunikace, přičemž z metodického výpočtu vychází, že pro zaměstnance tohoto podniku je při sdělování důležitých informací nejpodstatnější jejich srozumitelnost, včasnost a jednoznačnost.

Po důležitosti parametrů následovalo jejich subjektivní zhodnocení, které bylo přímým odrazem kvality komunikace respondentova přímého nadřízeného. Tato statistická část byla slovně a graficky vyobrazena, avšak důležitější část je již analytická práce s těmito daty. Zde je vhodné podotknout, že původní záměr bylo z důvodu důležitosti zpětnovazebních toků zahrnutí také v dotazníku sledované vzestupné komunikace, tedy od podřízených k nadřízeným. Bohužel ale došlo ke kompromitování dat z této pasáže, a proto nebyla zahrnuta do analýz.

Metodicky zde byl nejdůležitějším momentem převod kvalitativních znaků na kvantitativní pomocí procentuální škály, která následně posloužila pro analytické výpočty. Výsledkem pak byl koeficient kvality parametrů, jejichž zprůměrováním jsme obdrželi výslednou procentuální hodnotu 72 % pro celý komunikační systém, přičemž toto číslo lze považovat za mezipodnikový srovnávač, pakliže byla dodržena stejná metodika. Výslednou hodnotu nejpozitivněji ovlivňuje kvalita přesnosti, podrobnosti a asertivity předaných informací, zatímco hodnotu snižuje primárně včasnost a oficiálnost.

Větší ambici a přidanou hodnotu mělo ale sledování tzv. dvojrozměrných oblastí, kde jednotlivé koeficienty parametrů dáváme do páru. Podnik si předem nastavil oblasti vymezené souřadnicemi, ve kterých by se preferoval vyskytovat. Výsledné kombinace z analýzy pak byly zaneseny do dvojrozměrného prostoru a posuzovány dle požadavků podniku. Stručné shrnutí výsledků této analýzy bylo zpracováno na straně 82, avšak prokazatelným poznatek se stalo, že v sedmi z deseti oblastech se podnik vyskytuje v požadovaných nebo přijatelných hranicích. To, co je pro podnik nepřijatelné, je způsobeno primárně parametrem včasnost a v doporučeních na zlepšení komunikačního systému tak byl nejvíce skloňován tento parametr.

# Seznam použitých zdrojů

**LITERATURA:**


- ALLHOFF, Dieter-W.; ALLHOFF, Waltraud. *Rétorika a komunikace*: 14. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2283-2.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271- 3823-4.
- DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DeVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Grada, 2008, 420 s. ISBN: 807169 988-8.
- DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Nakladatelství C H Beck, 2008, 378 s. ISBN: 978-80-7400-003-4.
- FIEDLER, Jiří; HORÁKOVÁ, Jana; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HEGER Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Grada, 2012, 256 s. ISBN: 978-80-247- 3779-9.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery.* Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016. 126 s. ISBN 978- 80 906367-0-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi.* Manažer. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět.* Grada, 2012, 200 s. ISBN: 978-80-247-4484-1.
- PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
- PORVAZNÍK, Ján. 2003. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. vyd. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-05-9.
- STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178- 2
- STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Vyd. 2., nezměn. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Grada Publishing a.s., 2007, 122 s. ISBN: 978-80-247-0882-9.
- VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek 2013. *Podnikové řízení: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80– 7367-387-1.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní*

*komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

**INTERNETOVÉ ZDROJE:**


- *CzechCrunch.cz* [online]. KREČ, Luboš, 10/2024. [cit. 2025-01-16]. Dostupné z: https://cc.cz/nabidneme-lidem-predplatne-lakaji-nas-centra-mest-chystame-male-prodejny-rika-sefka-decathlonu/
- *Decathlon Intranet* – vnitropodnikový informační systém
- *Decathlon United* [online]. [cit. 2025-01-13]. Dostupné z: https://www.decathlon-united.media/decathlon-new-identity-cz
- *Decathlon.cz - Kariéra* [online]. [cit. 2025-01-13]. Dostupné z: https://kariera.decathlon.cz/o-nas
- *Decathlon.cz - O nás* [online]. [cit. 2025-01-13]. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/o-nas_lp-KF2DD1
- *Halek.info* [online]. HÁLEK, Vítězslav. [cit. 2025-02-25]. Dostupné z: https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=06
- *PalmTechnology: Post Pandemic Video Conferencing Rise* [online], 4/2022. [cit. 2025-02-10]. Dostupné z: https://www.palmtechnology.in/Article-116-Post-Pandemic-Video-Conferencing.aspx

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační model ..... 21

Obrázek 2: Vennův diagram funkce komunikace v podniku ..... 28

Obrázek 3 Komunikační směry v podniku ..... 35

Obrázek 4: Logo společnosti ..... 41

Obrázek 5: Logo společnosti v čase ..... 44

Obrázek 6: Organizační struktura podniku ..... 47

Obrázek 7: Používané nástroje Google pracovního prostředí ..... 50

Obrázek 8: Převod kvalitativní škály hodnocení parametrů na kvantitativní ..... 73

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Fáze procesu řízení ....27
Tabulka 2: Obchodní údaje společnosti ....41
Tabulka 3: Pohlaví respondentů ....54
Tabulka 4: Věkové kategorie respondentů ....54
Tabulka 5: Zastávaný stupeň řízení respondentů ....56
Tabulka 6: Dosažené vzdělání respondentů ....56
Tabulka 7: Kontingenční tabulka vzdělání x zastávaná pozice ....57
Tabulka 8: Analýza hierarchie důležitosti sledovaných parametrů ....59
Tabulka 9: Hodnocení kvality parametru Včasnost ....61
Tabulka 10: Hodnocení kvality parametru Srozumitelnost ....62
Tabulka 11: Hodnocení kvality parametru Oficiálnost ....63
Tabulka 12: Hodnocení kvality parametru Racionálnost ....64
Tabulka 13: Hodnocení kvality parametru Podrobnost ....65
Tabulka 14: Hodnocení kvality parametru Přesnost ....65
Tabulka 15: Hodnocení kvality parametru Jednoznačnost ....66
Tabulka 16: Hodnocení kvality parametru Asertivita ....67
Tabulka 17: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Včasnost ....69
Tabulka 18: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Srozumitelnost ..69
Tabulka 19: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Oficiálnost ....69
Tabulka 20: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Racionálnost ....69
Tabulka 21: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Podrobnost ....70
Tabulka 22: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Přesnost ....70
Tabulka 23: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Jednoznačnost ...70

Tabulka 24: Hodnocení kvality parametru sestupné komunikace Asertivita ..... 71

Tabulka 25: Analýza preferované formy komunikace..... 72

Tabulka 26: Kvalitativní koeficienty jednotlivých parametrů dle metodického výpočtu ..... 73

Tabulka 27: Kompletní grafické znázornění výsledků analýzy dvojrozměrných oblastí..... 81

## Seznam grafů

Graf 1: Věkové kategorie respondentů včetně prázdných kategorií .....55

Graf 2: Zastávaný stupeň řízení včetně prázdných kategorií .....56

Graf 3: Dosažené vzdělání respondentů.....57

Graf 4: Analýza hierarchie důležitosti sledovaných parametrů .....60

Graf 5: Hodnocení kvality parametru Včasnost.....62

Graf 6: Hodnocení kvality parametru Srozumitelnost .....62

Graf 7: Hodnocení kvality parametru Oficiálnost.....63

Graf 8: Hodnocení kvality parametru Racionálnost.....64

Graf 9: Hodnocení kvality parametru Podrobnost .....65

Graf 10: Hodnocení kvality parametru Přesnost .....66

Graf 11: Hodnocení kvality parametru Jednoznačnost .....67

Graf 12: Hodnocení kvality parametru Asertivita.....68

Graf 13: Analýza preferované formy komunikace.....72

Graf 14: Dvojrozměrná oblast parametrů Srozumitelnost x včasnost .....75

Graf 15: Dvojrozměrná oblast parametrů Podrobnost x Včasnost.....75

Graf 16: Dvojrozměrná oblast parametrů Přesnost x Včasnost .....76

Graf 17: Dvojrozměrná oblast parametrů Asertivita x Včasnost .....77

Graf 18: Dvojrozměrná oblast parametrů Jednoznačnost x Asertivita .....77

Graf 19: Dvojrozměrná oblast parametrů Jednoznačnost x Racionálnost .....78

Graf 20: Dvojrozměrná oblast parametrů Podrobnost x Racionálnost .....79

Graf 21: Dvojrozměrná oblast parametrů Podrobnost x Oficiálnost .....79

Graf 22: Dvojrozměrná oblast parametrů Srozumitelnost x Oficiálnost.....80

Graf 23: Dvojrozměrná oblast parametrů Oficiálnost x Včasnost .....81