

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení lidských zdrojů

## **Analýza problémů při komunikaci v pracovním prostředí Bakalářská práce**

**František Malinský**

Vedoucí práce: Mgr. Tibor A. Brečka, MBA, LL.M.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **František Malinský**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Analýza problémů při komunikaci v pracovním prostředí**

Cíl: Cílem práce je definovat komunikaci na pracovišti a její možné problémy. V první části se vymezí typy a způsoby komunikace. Dalším bodem bude podrobná analýza problematiky a trendy současné doby. Analyzovat se bude jaké jsou možné příčiny, důvody a podněty pro vznik problémů komunikace v pracovním prostředí a jeho kolektivu. Druhá část práce bude věnována sociologickému výzkumu komunikace ve společnosti Bezreality. Návrhu řešení problémů, které na půdě pracoviště mohou vzniknout.

Rámcový obsah:

1. Úvod a o mé činnosti.
2. Vymezení pojmu komunikace, typy komunikace a teorie komunikace.
3. Podrobné popsání typů komunikace a její teorie.
4. Praktická část komunikace.
5. Rozebrání problémů a jejich pojmenování.
6. Sociologický výzkum pomocí dotazníků a pozorování.
7. Vyhodnocení výsledků, návrhy či doporučení na zlepšení.
8. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada, 2008. 420 s.
2. CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
3. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a. s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.
4. ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.
5. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: GRADA, 1998. 103 s.
7. DUCHOŇ, B. – ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management.: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
8. PRAŠKO, J. – PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 277 s. ISBN 978-80-247-1697-8.
9. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
10. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
11. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2022

**František Malinský**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2022

**Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 2. 12. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Uživu-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 6.12.2022

Děkuji Mgr. Tiborovi A. Brečkovi, MBA, LL.M. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů. Velmi si cením především vzájemné komunikace při řešení problémů spojených s touto bakalářskou prací.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	6
Úvod .....	7
1. Teorie vymezení pojmu .....	9
1.1. Historie Komunikace .....	9
1.2. Vymezení pojmu .....	10
1.3. Typy komunikací.....	11
1.4. Metody komunikací.....	14
1.5. Komunikační bariéry a jejich překonávání v řízení organizace .....	16
2. Praktická část .....	18
2.1. Stručný popis činnosti společnosti XY .....	18
2.2. Průzkum komunikačních vazeb v organizaci.....	19
2.3.1 SWOT analýza .....	19
2.3.2 Dotazníkové šetření .....	21
2.3.2 Shrnutí .....	29
2.3. Návrhy na lepší výměnu informací v XY s.r.o.....	30
Závěr .....	32
Zdroje .....	34
Příloha 1 .....	36

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

SWOT. Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)

## Úvod

Komunikace je jeden ze základních prvků prožívání lidských vztahů a pozic mezi nimi. Ve fungující společnosti je tak jeden z hlavních aspektů zdravého a produktivního fungování právě komunikace. Komunikace nás tak bez výjimky všechny provádí napříč všemi životními události včetně pracovní sféry. Funkční schopnost komunikace je vždy nejdůležitější částí našeho vystupování, ať už jde o osobní, společenský nebo pracovní život.

Dnes je téměř nemožné podceňovat význam komunikace v managementu. Téměř vše, co lídři dělají, aby pomohli organizaci dosáhnout jejích cílů, vyžaduje efektivní komunikaci. Dle výzkumů manažeři věnují komunikaci 75 % až 95 % svého času. Zdá se to neuvěřitelné, ale je to pochopitelné, když zvážíme, že to manažer dělá, aby plnil své role v mezilidských vztazích, toku informací a rozhodovacích procesech, nemluvě o manažerských funkcích plánování, organizování, motivace a kontroly. Právě proto, že výměna informací je součástí všech hlavních typů manažerských činností, jsou různé druhy komunikace chápány jako spojovací článek v činnostech organizace.

Být spokojený v pracovní sféře je důležité pro nás všechny. Jedná se o jednu ze základních lidských potřeb, kterou jedinci pro uspokojivé fungování ve společnosti potřebují. Jeden z častých požadavků při nabídce pracovního místa je tak mimo potřebnou kvalifikaci, dosaženého vzdělání, flexibilitu, také schopnost funkční komunikace. Ne všichni zaměstnanci se však touto schopností mohou pyšnit. Zarážlivý fakt je také, že většina inzerátů, které práci nabízejí, dále definici pojmu „schopnost komunikace“ nerozvíjí.

Komunikační procesy, na kterých se podílejí zaměstnanci řídicího aparátu, jsou životně důležitými články mezi lídrem a organizací, mezi organizací a vnějším prostředím. Při každodenní práci musí manažer využívat informace z různých dostupných zdrojů – nadřízení, podřízení, manažeři na stejné úrovni, zákazníci, dodavatelé, média atp. Pokud lidé nemohou sdílet informace, je jasné, že nebudou schopni spolupracovat, formulovat cíle a dosahovat jich. Komunikace je však složitý proces, skládající se ze vzájemně závislých kroků a každý z těchto kroků je nezbytný k tomu, aby naše myšlenky byly srozumitelné pro druhého člověka. Pro úspěšné fungování každé organizace je proto nezbytná efektivní komunikace, která spočívá v kvalitním přenosu informací, způsobu přenosu a správném vnímání sdělení příjemcem.

Komunikace sama o sobě je díky své výjimečné roli při zajišťování efektivního fungování všech organizačních procesů tím nejdůležitějším procesem a vyžaduje speciální studium a speciální metody řízení. Z toho vyplývá relevance zvažovaného tématu.

Téma bakalářské práce jsem si vybral z důvodu vlastního pohledu na časté komunikační problémy v pracovním prostředí. Během svého tří letého působení ve společnosti XY jsem se stal svědkem několika komunikačních chyb, ze kterých poté vznikly nepříjemné problémy, které měly i finančně nepříjemné a náročné důsledky. Vesměs většina těchto problémů byla zapříčiněna právě chybou v komunikaci mezi jednotlivými subjekty. Často se problémy týkaly také neschopnosti určení kompetencí mezi jednotlivými zaměstnanci, což je kupodivu problém, který se často mezi tuzemskými firmami opakuje.



V současné moderní době je však tlak na schopnosti komunikace ve společnostech mnohem vyšší, než jak tomu bylo v minulých dobách. Společnosti jsou si vědomy důležitosti a funkčnosti interní-vnitro podnikové komunikace. Při dostatečné péči a pozorování problematiky interní podnikové komunikace na sebe pozitivní výsledky nenechají dlouho čekat. Tlak na management v komunikaci je nyní opravdu vysoký a stává se tak nedílnou součástí firemní kultury a také jejím nejdůležitějším nástrojem, který společností zajistí úspěšné zákazníky. Nutno podotknout, že většina současných manažerů si dostatečně neuvědomuje, že na prvním místě je právě pozitivní a efektivní komunikace se zaměstnancem, ze které má vyjít spokojený zákazník.

Cílem práce je definice komunikace na pracovišti a její možné problémy. V první části se vymezí typy a způsoby komunikace. Dalším bodem bude podrobná analýza problematiky a trendy současné doby. Analyzovat se bude věnovat i možným příčinám, důvodům a podnětům pro vznik problémů komunikace v pracovním prostředí a jeho kolektivu.

V druhé části bude práce věnována sociologickému výzkumu pomocí dotazníku na půdě společnosti XY, kde jako zaměstnanec působím přibližně tři roky. Za tuto dobu jsem ve společnosti vystřídal tři pozice a můj pohled na jednotlivé sféry komunikace mezi určitými odvětvími společnosti je tak dle mého názoru přínosný a široký. Z důvodu citlivosti dat probíhal průzkum anonymním dotazníkem mezi všemi zaměstnanci společnosti. Vyplněné dotazníky byly od dotázaných ihned vybrány, čímž jsem si zajistil sto procentní návratnost dotazníků.

Mezi další formy metody sběru dat ve společnosti XY bylo v této práci zařazeno pozorování, které má v menší společnosti hluboký význam. Spočívá v plánovaném záměrném zkoumání a sledování jevů chování jedince, kolektivu a společnosti, ve které se sběr dat odehrává.

Ke splnění tohoto cíle jsem si, jak je již výše uvedeno, vybral společnost XY, která na trhu působí od roku 2007. Jedná se o on-line platformu, pomocí které dokáže každý sám prodat nebo pronajmout svůj dům, byt, garáž nebo pozemek. Zájemci o nákup nebo pronájem mají tak možnost domluvit se přímo s majitelem a to bez provize, aby byla cena co nejvýhodnější. Společnost se řadí mezi největší portály spojující majitele a zájemce. V současné době zajišťuje jednu pětinu všech realitních transakcí v České republice. Mé vlastní postoje a zkušenosti, které jsem načerpal za dobu svého působení ve společnosti nemusí být totožné se zkušenostmi ostatních firemních pracovníků.

## 1. Teorie vymezení pojmu

Mezilidská komunikace ve všech svých možných formách je zároveň umění, filosofie i věda, a v jistém smyslu i inženýrské dílo (Klapetek, 2008). Slovo komunikace pochází z latinského „communicare“. Což znamená „společně sdílet“. Komunikace je tak velmi široký a komplexní pojem, jež se těší velkému zájmu mnoha vědních oborů, z nichž každý popisuje svůj pohled na problematiku komunikace. Vzniká tak určitý teoretický rámec komunikace, který se stává prostředkem pro vytváření vhodné společnosti a soužití v ní. Přesná a celistvá definice pojmu neexistuje. Každý živý tvor vnímá komunikaci jinak, kdy obecně platí, že se jedná o společnou výměnu informací dvou či více jedinců. Schopnost komunikovat se tak každému jeví jako známá a srozumitelná aktivita, ovšem těžko definovatelná. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. (Holá 2006)

Komunikace je proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím dohodnuté soustavy symbolů. (Adair, 2004)

*„Procesy komunikace, které v organizaci probíhají, výrazně ovlivňují fungování organizace, a to zvláště v případech, kdy se komunikace odehrává prostřednictvím sítí, které se mohou zvrhnout v „šuškanu“. Například elektronická pošta podporuje rychlou výměnu informací, i když občas, způsobuje přetížení informacemi, ale také omezuje přirozenou komunikaci tváří v tvář, která je často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout.“* (Armstrong, 2007)

Jako obecné pojetí komunikace by se dalo považovat proudění informací ze zdroje k příjemci. Při komunikaci nejen sdělujeme, ale i sdílíme a to jednak verbálně, tak i neverbálně. V širokém smyslu se tak v rámci komunikace jedná o jakýkoliv přenos či výměnu informace. Zjednodušeně by se dalo říct, že se jedná o technický proces, kde se sdělení odesílají od vysílatele k příjemci. Jedná se tak o jednu z nejkompexnějších charakteristik lidského chování.

Pokud se vrátíme do historie, je možno najít záznamy o studiu komunikace již v antice. Obecně se ale chápe dnešní způsob komunikace jako výsledek procesu průmyslové revoluce ve 20. století. S tímto procesem se začaly šířit informace přes produkt průmyslové revoluce – masová informační média. Tato média měla mimo jiné velký přínos na vznik dnes známé globální politiky a obchodu.

### 1.1. Historie Komunikace

Komunikace tak jak ji vnímáme dnes je však poměrně nový komplexní způsob výměny informací. Pokud se vrátíme do historie, je možno vidět, že první opolidé ještě zdaleka neměli vyvinuté řečové svaly a komunikovali tak především gesty, pohyby těla a neartikulovanými „zvuky“. První období komunikační revoluce, kde již existuje schopnost zvuky rozdělovat se odehrála 35 000 let před naším letopočtem u počátků Kromaňonců. Dělením prvních zvuků tak vzniká schopnosti rozvíjet jazyk, kde se rodí klíčový nástroj komunikace – symbol, který je schopen převést slovo, akci či věc. Celá metodika vzniku řeči je tak podmíněna přijutím prvních konvenčních pravidel pro užívání jednotlivých slov, gest a věcí. Jedná se o prvopočátky syntaxe, která dávným civilizacím umožnila strukturovat pořadí znaků a symbolů pro vznik významu dané informace či sdělení (Petříková, 2007).

Jedno z prvních období samotného výzkumu komunikace a jejích forem můžeme považovat za období po 1. světové válce. Jednalo se o reakci lidstva na úzkost, kterou v tomto období vyvolávaly masové fenomény: válečná propaganda, marketingové a reklamní dopady. V rámci výzkumu komunikace stojí dvě hlavní ideologické doktríny. Konkrétně tak (Michalík, 2010):

#### Pragmatismus

Myšlenkový či filozofický směr, který upřednostňuje lidské jednání či praxi jako hlavního rozhodovacího činitele. Takové jednání či přemýšlení se považuje za praktický, nestranný, věcný pohled na věc, který se nenechá ovlivnit pozitivními či negativními pocity a emocemi. V běžné řeči se tak jedná o zaměření na praktický užitek a úspěch, kdy je výsledku dosaženo až „nevybíravě“. Bez skrupulí až bezohledně.

#### Progresivismus

Politická filozofie podporující reformy společnosti, která se opírá o tvrzení, že pokrok ve vědních oborech, technologiích, ekonomice a společenském uspořádání je nezbytný pro zlepšení situace a komunikace lidí. Koncept progresivismu se výrazně změnil na počátku 20. století při rozsáhlých společenských změnách zapříčiněných industrializací a druhou průmyslovou revolucí. Společnost je tak schopná kultivovat se z barbarství k rozsáhlým a bohatým civilizacím pomocí empirických poznatků a měnit tak základ společnosti.

Tyto dva filozofické směry tak redukuje úzkost lidstva způsobenou výraznou změnou sociálně-polické situace, která ve společnosti existovala v období po první světové válce. U vzniku teorie komunikace jako vědecké disciplíny stály především filozofie jazyka, obecná a sociální psychologie, sociologie a lingvistika.

Důležité je zdůraznit vysokou míru rozdílu mezi americkou a evropskou komunikační teorií a způsoby. Americká komunikační kultura byla inspirována pragmatismem a dodnes mezi hlavní znaky komunikace řadí objektivistickou metodologii postavenou na kvantitativní analýze primárních dat. V Evropě je oproti americké komunikační kultuře kladen důraz spíše na kulturní a historickou dimenzi komunikačního procesu.

## **1.2. Vymezení pojmu**

Komunikace je výměna informací mezi dvěma či více lidmi. Zvažme různé definice tohoto pojmu. Komunikace (lat. *communicatio*), doslova znamená „společné“ nebo „sdílené všemi“. V praxi se jedná o proces výměny myšlenek a informací mezi dvěma či více lidmi, který vede ke vzájemnému porozumění. Komunikace je proces a výsledek výměny informací. (Fiedler, 2005)

Komunikace je přenos informací z jednoho systému do druhého prostřednictvím speciálních hmotných nosičů, signálů. Komunikace mezi lidmi probíhá formou komunikace jako výměna celostních znakových útvarů (zpráv), které odrážejí znalosti, myšlenky, nápady, hodnotové vztahy, emoční stavy a programy činnosti komunikujících stran.

Manažeři tráví 50 až 90 % svého času komunikací. A to je jasné, vzhledem k tomu, že lídr si potřebuje uvědomit svou roli v mezilidských vztazích, podílet se na rozhodování a vykonávat manažerské funkce plánování, organizování, motivace, koordinace, regulace a kontroly. Všechny typy řídicích činností jsou založeny na

výměně informací, proto se komunikace nazývají spojovací procesy. Komunikace v organizaci je komplexní, víceúrovňový systém. (Holá, 2011)

Komunikační cíle:

- Zajištění efektivní výměny informací mezi subjekty a objekty řízení.
- Zlepšení mezilidských vztahů v procesu výměny informací.
- Vytváření informačních kanálů pro výměnu informací mezi jednotlivými zaměstnanci a skupinami a koordinaci jejich úkolů a akcí.
- regulace a racionalizace informačních toků.

Mezi hlavní funkce komunikace patří (Vymětal, 2008):

1. informativní - přenos pravdivých nebo nepravdivých informací, provádí proces pohybu informací;

2. interaktivní (pobídka) - organizace interakce mezi lidmi (rozdělení funkcí, vliv na náladu, chování účastníka jednání pomocí různých forem ovlivnění: návrh, příkaz, žádost);

3. percepční funkce - vzájemné vnímání komunikačními partnery a navazování vzájemného porozumění na tomto základě;

4. expresivní - excitace nebo změna charakteru emocionálních zážitků.

Manažer musí porozumět velkému množství informací, mezi nimiž jsou informace, které neovlivňují proces řízení. Výměna informací, které ovlivňují proces řízení, se nazývá efektivní komunikace. Efektivní manažer je ten, kdo je schopen rychle vybrat ty efektivní z obecného toku komunikace, tzn. užitečné pro proces řízení.

Komunikace probíhá v každodenní práci při komunikaci s podřízenými vedoucími, na poradách, při čtení dokumentů, telefonování, sepisování dokumentů. Celý proces výroby a řízení je uznáván jako komunikace. Komunikace se dělí do dvou velkých skupin: mezi organizací a jejím prostředím a mezi úrovněmi řízení a odděleními. (Michalík, 2010)

Do první skupiny patří komunikace, které představují informační interakci s vnějším prostředím: jsou to média, spotřebitelé, dozor nad kvalitou produktů, vládní regulační orgány, politické skupiny, výbory, dodavatelé atd. Vznik komunikace uvnitř organizace v podobě schůzek, diskuzí, telefonických rozhovorů, zpráv apod. je zpravidla reakcí na vliv vnějšího prostředí.

Pro komunikaci organizace se používají různé formy. Pro prodej zboží se tedy používají marketingové a reklamní programy. Pro dodržení nařízení vlády je nutná písemná dokumentace. Průzkum trhu se provádí za pomoci speciálních organizací, tzn. existuje mnoho způsobů komunikace.

Do druhé skupiny patří mezi úrovně komunikace, komunikace mezi různými odděleními, komunikace „vedoucí – podřízený“, komunikace mezi vedoucím pracovní skupiny, neformální komunikace.

### **1.3. Typy komunikací**

Komunikace v organizaci jsou rozděleny do následujících typů (Pechačová, 2009):

1. Podle předmětů a prostředků komunikace:

- interpersonální komunikace – komunikace prováděná mezi lidmi v situacích "tváří v tvář" a ve skupinách pomocí slov a neverbálních prostředků komunikace.

Efektivní mezilidská komunikace je pro úspěch v řízení velmi důležitá, protože na jedné straně je řešení mnoha manažerských úkolů založeno na přímé interakci lidí - šéf s podřízeným, podřízení mezi sebou - v rámci různých akcí a na druhé straně je mezilidská komunikace nejlepší cestou k diskusi a řešení problémů, vyznačujících se nejistotou a nejednoznačností;

- komunikace pomocí technických prostředků, informačních technologií (organizační). Taková komunikace má v moderních podmínkách prvořadý význam. Provádějí se pomocí elektronické pošty, telekomunikačních systémů, manažerských informačních technologií atd.

## 2. Formou komunikace:

- verbální komunikace - komunikace prováděná pomocí ústní řeči jako kódovacího systému. Mnoho zaměstnanců organizací tráví více než 50 % své pracovní doby různými formami verbální komunikace.

Řeč je nejuniverzálnějším komunikačním prostředkem, protože při přenosu informací řečí se význam zprávy nejméně ztrácí. Je pravda, že by to mělo být doprovázeno vysokou mírou společného porozumění situaci všemi účastníky komunikačního procesu.

- neverbální - zprávy zasílané odesílatelem bez použití ústní řeči jako kódovacího systému, pomocí gest, mimiky, držení těla, chování atd. Působí jako komunikační prostředek do té míry, že jejich obsah může být interpretován ostatními. Neverbální komunikace jsou užitečné, ale jejich interpretace je subjektivní a předem s sebou nese možnost chyby.

## 3. Prostřednictvím komunikačních kanálů:

- formální komunikace - umožňují zefektivnit a omezit toky informací; jsou stanoveny organizačními a funkčními předpisy. Formální komunikační kanály jsou široce používány v organizacích s hierarchickou strukturou řízení;

- neformální komunikace je založena na osobních, neoficiálních, neregulovaných vztazích, a proto kromě informací přenášených oficiálními formálními kanály (formální komunikace) kolují neformální informace, jinými slovy fámy přenášené prostřednictvím neformální komunikace.

Manažeři často využívají neformální komunikaci ke zjišťování reakce zaměstnanců na určité navrhované změny. Charakteristickými rysy neformální komunikace jsou mnohem vyšší rychlost přenosu informací, značné množství publika, relativně nižší spolehlivost přenášených zpráv. (Michalík, 2010)

Fámy mají pověst nepřesných informací. Jak však poznamenal známý badatel komunikačního procesu K. Davis, informace přenášené kanály neformální komunikace jsou častěji přesné než nepřesné. Podle Davisova výzkumu je 80–99 % fám přesných, pokud jde o konzistentní informace o samotné organizaci. Úroveň přesnosti však výrazně klesá, pokud jde o osobní nebo emocionálně nabitě informace.

Kanály zvěstí obvykle předávají informace o nadcházejícím rušení pracovních míst; o nových sankcích za zpoždění; o změnách ve struktuře organizace; o nadcházejících přesunech a povýšeních; podrobně popisuje spor mezi oběma vůdci na posledním setkání; hlásí se, kdo si s kým dohodl schůzku po pracovním dni.

## 4. Na organizačním základě (prostorovým uspořádáním kanálů):

- vertikální - komunikace, které koordinují a integrují činnost zaměstnanců různých oddělení a divizí ve vertikální rovině hierarchie, a to buď shora dolů, nebo

naopak. Tento typ výměny informací je hlavní součástí komunikačního procesu manažera.

Složky vertikálních komunikací jsou následující: vyjasnění úkolů, priorit, očekávaných výsledků; zajištění zapojení podřízených do řešení problémů; diskuse o otázkách výkonu; dosažení uznání a odměn za účelem motivace; zdokonalování a rozvoj schopností podřízených; shromažďování informací o vznikajícím nebo skutečném problému; upozornění podřízených na budoucí změny; získávání informací o nápadech, vylepšeních a návrzích.

- horizontální (interaktivní) – komunikace, zaměřená na koordinaci a integraci činností zaměstnanců různých oddělení a divizí na stejných úrovních hierarchie, k dosažení cílů organizace; přispět ke zvýšení efektivity využívání všech typů zdrojů organizace.

Stejně jako jiné typy organizační komunikace, má interaktivní proces mnoho dopadů na chování. Je možné, že psychologicky je pro člověka výhodnější obrátit se o pomoc na ty, kteří jsou přibližně na stejné úrovni, a ne na ty, kteří jsou vyšší nebo nižší. Pokud podpora přispívá ke sjednocení úsilí o dosažení společných cílů a záměrů, pak má interaktivní komunikace pozitivní dopad. Není-li však potřeba sjednocovat své úsilí ve skupině „rovných“, může obsah komunikace mezi nimi nabývat neadekvátní, až destruktivní podoby. Kromě toho mohou být horizontální komunikace mezi zaměstnanci stejné úrovně prováděny na úkor vertikálních komunikací. Zaměstnanci, kteří spolu úspěšně komunikují na stejné úrovni a vzájemně si poskytují sociální podporu, mohou být v situaci s komunikací směrem dolů nebo nahoru zcela neschopní. (Mikuláščík, 2010)

Výzkumníci shrnuli a identifikovali čtyři nejdůležitější cíle horizontální komunikace:

- koordinace úkolů. Vedoucí oddělení se mohou scházet každý měsíc, aby diskutovali o tom, jak může každé oddělení přispět k celkovým cílům organizace;

- řešení problému. Zaměstnanci oddělení se mohou sejít, aby prodiskutovali, jak budou pracovat, pokud se naplní hrozba rozpočtových škrťů; k řešení svých problémů mohou využít brainstorming;

- výměna informací. Zaměstnanci z různých oddělení se mohou setkávat a vyměňovat si nová data;

- řešení konfliktů. Zaměstnanci oddělení se mohou sejít k projednání vnitřního konfliktu.

5. Podle směru komunikace:

- komunikace směrem dolů - komunikace směřující shora dolů, od hlavy k podřízeným.

Komunikace směrem dolů by měla být chápána spíše jako navazování mezilidských vztahů. V literatuře je popsáno pět hlavních cílů komunikace v organizaci směřující shora dolů: stanovení konkrétních úkolů pro výkon práce; poskytování informací o postupech a praxi organizace; poskytování informací týkajících se smyslu vykonávané práce; informování podřízených o kvalitě jejich práce; poskytování ideologických informací pro usnadnění vnímání cílů.

Komunikace směrem dolů se provádí pomocí různých písemných (pracovní materiály, manuály, časopisy, noviny, dopisy, nástěnky, plakáty, memoranda) a ústních (rozkazy vedoucích, projevy, setkání, programy pro posluchače), které jsou přenášeny přes interní televizní sítě, systém veřejných projevů, tel. Taková komunikace směrem dolů přispívá k vytvoření autoritářského systému v organizaci,

v důsledku čehož zaměstnanci plně nechápou smysl vykonávaného úkolu, jeho ideologické spojení s celkovými cíli organizace.

Největší problém je podle Vybírala (2009) v tom, že při předávání informace není věnována patřičná pozornost jejímu příjemci. Existují následující vzorce vlivu sestupného toku informací na příjemce:

- při interpretaci informací jde člověk cestou nejmenšího odporu;
- člověk je otevřenější sdělením, která jsou v souladu s jeho představami, ideály a hodnotami;
- sdělení odporující hodnotovým orientacím člověka v něm vyvolávají větší odpor než sdělení odporující racionální logice;
- protože člověk zažívá neustálou touhu uspokojit své potřeby, jsou zprávy, které přispívají k jeho uspokojení, vnímány snadněji než ty, které k tomu nepřispívají;
- když člověk vidí změny v okolí, je otevřenější k přichozím zprávám;
- komunikace je ovlivněna situací jako celkem; zpráva, která se v jedné situaci může zdát vhodná, se v jiné může jevit jako nevhodná.

Komunikační proces je efektivní, když si manažeři všech úrovní a pozic uvědomují, jak komunikativní proces ovlivňuje jejich podřízené, jak by měly být informace přenášeny sestupnou komunikací a jak na ně adekvátně reagovat.

- vzestupně - komunikace směřovaná zdola nahoru od podřízených k vedoucím.

Nezbytnou podmínkou efektivní komunikace směrem nahoru je svobodný přístup, který zapojuje zaměstnance do procesu řízení a zmocňuje je.

Komunikace směrem nahoru, tedy zdola nahoru, má funkci oznamování toho, co se děje na nižších úrovních. Management se tak dozvídá o aktuálních nebo nově vznikajících problémech a nabízí možnosti nápravy situace.

## 1.4. Metody komunikací

Pro zlepšení efektivity vzestupné komunikace se používají následující metody: (Michalík, 2010)

- odvolací postup, který umožňuje zaměstnancům podat stížnost nadřízenému a obejít tak svého přímého nadřízeného. Tento postup chrání zaměstnance před svévolí jeho přímého nadřízeného a podporuje podávání stížností. V současné době některé společnosti zřizují zvláštní výbory pro řešení stížností;

- politika otevřených dveří, tj. dveře k vedoucím jsou otevřené, abyste s ním mohli sdílet své myšlenky;

- konzultace, průzkum veřejného mínění, rozhovory se zaměstnanci odcházejícími z organizace. Lidské zdroje mohou výrazně zvýšit efektivitu komunikace směrem nahoru, prostřednictvím nedirektivních důvěrných konzultací, průzkumů mínění zaměstnanců, rozhovorů se zaměstnanci, opouštějícími organizaci;

- participativní metody - rozhodování za účasti pracovníků. Mnoho studií uvádí, že tito pracovníci zažívají větší uspokojení z práce, jsou více oddaní své organizaci a dosahují lepších výkonů než ti, kteří nejsou zapojeni do komunikačního procesu;

- využití technik aktivního poslechu - nejjednodušší a nejučinnější způsob rozvoje poslechových dovedností. Vedoucí s rozvinutými schopnostmi naslouchat výrazně zvyšuje efektivitu komunikace směrem nahoru.

Obecně lze informace, které jsou přenášeny prostřednictvím up-linkové komunikace, rozdělit do dvou skupin: (Klikauer, 2007)

1) informace, které jsou technické povahy a týkají se výrobních činností; je to zásadní kontrolní faktor v každé organizaci;

2) osobní informace o myšlenkách, postojích, činnostech; obvykle se to odráží v tom, co zaměstnanci říkají svému vedoucímu, například: jakou práci vykonali oni sami; jakou práci vykonali jejich podřízení; jakou práci vykonali ostatní zaměstnanci ve společném podniku; co považují za nutné udělat; jaké mají problémy; jaké problémy existují v jejich jednotce; co by mělo být přezkoumáno v praxi a politice organizace.

Pro koordinaci úkolů a akcí organizačních jednotek je nutná výměna informací mezi nimi, proto jsou informační toky mezi jednotkami zavedeny horizontálně. Dochází tak ke koordinaci činnosti pracovních skupin pro kontrolu nákladů, rozdělování zdrojů a prodeje produktů. Vedoucí jednotlivých oddělení se vzájemně informují o postupu zavádění nové technologie. Kromě koordinace akcí přispívají horizontální komunikace k nastolení rovných vztahů mezi útvary, což má pozitivní vliv na práci celé organizace.

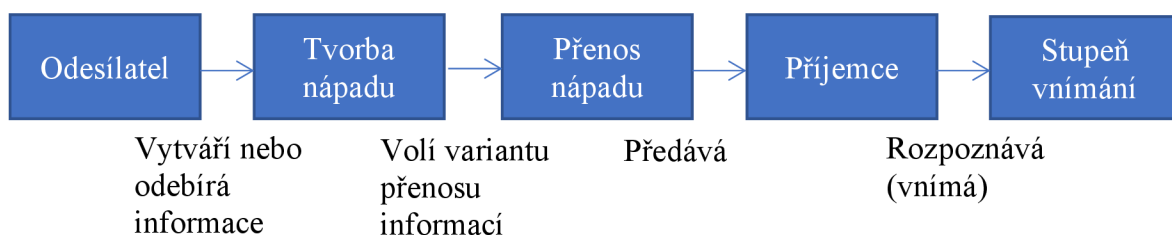
Dvě třetiny všech činností v organizaci jsou činnosti založené na komunikaci „vedoucí – podřízený“. Patří do vertikálních komunikací, ale vyčnívají v samostatné skupině, neboť mají přímý dopad na výrobní proces. Jedná se o výměnu informací o způsobech, jak věci dělat, o výkonu, odměnách, schopnostech zaměstnanců, problémech, změnách, výsledcích, zlepšení a tak dále. (Koubek, 2015)

Vzhledem k tomu, že podřízení jsou sdruženi v pracovních skupinách, je komunikace s manažerem důležitou součástí pro dosažení efektivního řízení. Účast na výměně informací každého člena pracovní skupiny umožňuje rozvíjet korektnější vztah mezi skupinou a vedoucím a vedoucím aktivněji zapojovat podřízené do záležitostí organizace.

Komunikace je tedy životně důležitým článkem mezi vedoucím a podřízenými, je nástrojem vnitro systémové koordinace, pomáhá přijímat informace na všech úrovních řízení. Ale v procesu komunikace mohou být informace zkreslené, nebo nepochopené.

Proces výměny informací má čtyři základní prvky: (Janda, 2004)

1. odesílatel - osoba, která shromažďuje nebo vybírá informace a předává je;
2. zpráva - podstata informace, přenášené ústně nebo zakódované, pomocí symbolů;
3. kanál - prostředek pro přenos informací;
4. příjemce - osoba, které je informace určena a která ji vnímá.



Obrázek 1 - Komunikační proces

Zdroj: Klikauer, 2007



Vedoucí často volí nepříjemnou formu přenosu informací a napodobují své nadřízené. V takových případech jsou vrcholní manažeři příkladem vzoru pro základní manažery. Vedoucí nižší úrovně, který se cítí být svými nadřízenými donucen nebo má omezené informace, může jednat ve vztahu ke svým podřízeným stejně. V takových případech nesmíme zapomínat, že podřízený vedoucí je v jiné pozici a v jiných vztazích se svými podřízenými a není vůbec nutné jednat ve stylu jeho šéfa. (Dědina, 2007)

Příjemce informace musí být schopen: (Klikauer, 2007)

1. rychle zvýraznit předmět informace pomocí klíčových slov;
2. správně interpretovat začátek sdělení, a proto předvídat jeho vývoj;
3. obnovit význam sdělení navzdory chybějícím prvkům;
4. správně určit záměr výroku

Pro zlepšení efektivity výměny informací se v komunikačních procesech využívá zpětná vazba. Zpětná vazba je reakce komunikanta na sdělení zdroje. Reakce hovoří o srozumitelnosti či nesrozumitelnosti, souhlasu či nesouhlasu apod. a může způsobit dodatečné sdělení. Odesílateli jsou zaslány zpět informace (ve verbální nebo neverbální podobě), které ukazují míru porozumění, důvěry ve zprávu, asimilaci a souhlas se zprávou.

## **1.5. Komunikační bariéry a jejich překonávání v řízení organizace**

Existuje mezilidská a organizační komunikace. Jestliže problémy mezilidské komunikace spočívají v individuálních charakteristikách lidí a kontextu přenosu zpráv, pak hlavním zaměřením organizační komunikace je vytvoření efektivního systému přenosu zpráv. (Janda, 2004)

Bariéry komunikace v mezilidské komunikaci.

Komunikaci velmi často brání vzájemné nepochopení ze strany členů komunikačního procesu. Příčiny komunikačních problémů v důsledku nedorozumění jsou následující: (Vymětal, 2008)

1. Rozdíly ve vnímání sdělení a jeho hlavní myšlenky a konceptu.
2. Sémantické bariéry v důsledku špatně formulovaných zpráv, které mohou vést ke ztrátě informací při přenosu příjemcem- zvláště mnoho problémů tohoto druhu vzniká v nadnárodním prostředí.
3. Neverbální interpersonální bariéry (gesta, intonace, vnitřní význam a další formy neverbální symbolické komunikace).
4. Neuspokojivá zpětná vazba (například kvůli neschopnosti naslouchat).

Abyste se vyhnuli ztrátám vyplývajícím z nedostatků mezilidské komunikace, můžete použít následující techniky:

- předběžná příprava pro přenos zprávy; např. vysvětlení hlavních ustanovení, obsahu sdělení;
- odstranění sémantických bariér eliminací nejednoznačnosti pojmů;
- neustálá pozornost k neverbální symbolické komunikaci – tón sdělení, gesta, mimika apod.;
- projev empatie a otevřenosti v komunikaci a předávání zpráv.

Všechny uvažované typy chyb a „bariér“ jsou negativními faktory, bránícími realizaci komunikační funkce. Jejich překonání je jedním z prostředků, jak zvýšit

efektivitu této funkce.

Následující principy podle Vybírala (2009) jsou užitečné pro organizaci efektivní komunikace, protože se zaměřují na čtyři kritické oblasti: kvalita zpráv, podmínky příjmu, zachování integrity organizovaného úsilí a využívání výhod neformální organizace.

**Princip srozumitelnosti.**

Ačkoli je komunikace často chápána jednoduše jako sdělení, má-li mít nějakou hodnotu, musí projít zkouškou principu srozumitelnosti: sdělení je jasné, je-li vyjádřeno takovým jazykem a doručeno tak, aby bylo pro příjemce srozumitelné.

**Princip integrity.**

Manažerské zprávy jsou spíše prostředky než cíle.

Princip integrity je následující: účelem zpráv managementu je podporovat porozumění mezi lidmi, v procesu jejich spolupráce zaměřené na dosažení cílů podniku.

**Princip strategického využití informací organizací.**

Obecně lze říci, že nejúčinnější využití komunikací závisí na tak důležitých faktorech, jako je profesionalita manažerů, struktura organizace a její charakteristiky, přítomnost stabilních mezilidských vztahů mezi členy organizace, kultura podřízených a kompetence zaměstnanců.

## 2. Praktická část

### 2.1. Stručný popis činnosti společnosti XY

XY, s.r.o. je prvním internetovým tržištěm s nemovitostmi, jehož prostřednictvím je možné prodat či pronajmout nemovitosti bez asistence realitních kanceláří. Vlastníkem společnosti jsou mediální společnost ZF, RC a JR. Vlastníci společně rozvíjí projekt XY.cz od dubna 2016.

Na trhu XY, s.r.o. od roku 2007, ale podle webových stránek „*pořád nás neopustila naše hlavní motivace. Pokračujeme v tom, aby byl realitní trh transparentní, jednoduchý a co nejférovější. I díky tomu u nás každý měsíc prodáme 800 a pronajmeme téměř 4000 nemovitostí. Může mezi nimi být i ta vaše.*“ (XY, s.r.o., 2022)

Poslání XY, s.r.o.:

*„Být rychle rostoucí společností a zaujmout vedoucí pozici ve svém oboru činnosti. Zvýšit počet pracovních míst, udržet důvěru zaměstnanců v budoucnost a v nárůst životní úrovně.“* (XY, s.r.o., 2022)

Hlavním cílem podnikatelské činnosti je dosahování zisku nebo přesněji maximalizace zisku. Další cíle společnosti XY: vytvořit a posílit pozici organizace na trhu, stát se nejkonkurenceschopnější společností, pokročit směrem k rozšíření počtu obsluhovaných trhů, zvýšit ziskovost prostřednictvím řízení zásob, zlepšovat kvalitu produktů a podobně.

XY v číslech:

- 14 let na trhu
- 2 miliony návštěv portálu měsíčně
- 10 000 - domů, bytů, pozemků, skladů, garáží prodáme ročně
- 47 000 - pronájmů každý rok
- 32 miliard Kč - hodnota nemovitostí, prodaných s naší pomocí ročně
- 2 miliardy Kč - ročně ušetřená provize za prodej a pronájem

O této organizaci lze říci, že styl moci je autoritářský, v rozhodování převládá centrismus, řízení probíhá neustále na všech úrovních organizace, cíle jsou určovány „shora“ a komunikace je udržována prostřednictvím řetězce příkazů.

Organizační struktura obchodního oddělení ve společnosti XY je dána teritoriálním rozdělením a kategoriemi zákazníků. Jsou tam tedy dvě oddělení, z nichž jedno slouží městu a druhé regionu.

Zdraví a bezpečné pracovní podmínky jsou zajištěny dodržováním norem a požadavků stanovených v zákoníku práce, který upravuje pracovněprávní vztahy zaměstnanců a obsahuje závazné normy ochrany práce. Bezpečnost práce je soubor opatření pro bezpečnost, průmyslovou sanitaci a hygienu, protipožární zařízení.

Úkolem bezpečnostního inženýrství je studovat charakteristiky procesů činnosti organizace, analyzovat příčiny úrazů a nemocí z povolání a vypracovávat konkrétní preventivní opatření. Požární technika pomáhá provádět opatření k prevenci a likvidaci požárů a vyvíjet účinné způsoby jejich hašení. Všechna nezbytná opatření k ochraně a bezpečnosti práce jsou obsažena v kolektivní smlouvě ve formě smlouvy o provádění opatření na ochranu a bezpečnost práce a průmyslové hygieny. Inspekční kontrola se provádí jednou ročně.

## 2.2. Průzkum komunikačních vazeb v organizaci

Tato část se zaměřuje na komunikační vazby organizace, což je to, na čem se podílí každý zaměstnanec, ale jen málokdo to dělá dostatečně konzistentním způsobem. Každý manažer ví, že význam dobře fungující komunikace v managementu nelze podceňovat, protože úspěch firmy na tom přímo závisí.

Zaměstnanci XY s.r.o. používají různé prostředky ke komunikaci s vnějším prostředím. Komunikují se současnými i potenciálními zákazníky prostřednictvím reklamy a dalších propagačních programů. V oblasti public relations je upřednostňováno vytváření určité image organizace. Organizace podléhá nařízení vlády a v tomto ohledu vyplňuje a odevzdává obsáhlé písemné zprávy. Každá společnost ve svých zprávách uvádí informace o činnosti společnosti.

Ve firmě samozřejmě probíhá komunikace mezi různými odděleními, což je horizontální komunikace. Organizace se skládá z několika oddělení, takže výměna informací mezi nimi je nezbytná pro koordinaci úkolů a akcí. Vzhledem k tomu, že organizace je systémem vzájemně propojených prvků, management zajišťuje, aby specializované prvky spolupracovaly a posunuly organizaci správným směrem. Možné zlepšení komunikačních vazeb v rámci organizace bude zmíněno níže.

Hlavním komunikačním spojem s hlavní kanceláří je internet. Kromě internetu a elektronické pošty je využíván telefon. Kvůli vysokému vytížení telefonních linek je často pro zaměstnance i zákazníky obtížné dovolat se do firmy, zejména ve špičce od 14:00 do 16:00.

Společnost je organizací, která zaměstnává odborníky, z nichž mnozí mají dostatečné praktické zkušenosti. Sledování úrovně specialisty a kvality jeho práce:

1) Zaměstnanec je přijímán na základě výsledků pohovoru, doporučení z předchozího pracoviště jsou žádoucí.

2) Po tříměsíční zkušební době se provádí malá zkouška ke zjištění zvládnutí zastávané pozice a teprve po úspěšném složení této zkoušky je dotyčný zaměstnán na trvalý pracovní poměr.

Pro zjištění zpětné vazby každý uchazeč o konkrétní pozici specifikuje zdroj informací o společnosti.

### 2.3.1 SWOT analýza

Dále byla provedena SWOT analýza, ve které lze faktory vnějšího a vnitřního prostředí rozdělit do dvou skupin: ty, které může řídit vedení organizace a ty, které nemůže řídit. Toto rozdělení je důležité z hlediska prognózování, pomáhá zohlednit všechny nuance vnějšího i vnitřního prostředí organizace.

Po analýze výše uvedených environmentálních faktorů ve vztahu ke společnosti XY jsou výsledky prezentovány ve formě tabulky „pravděpodobnost/dopad“, aby bylo možné lépe porozumět dopadu vnějšího prostředí na organizaci.

Tabulka 1 Příležitosti a hrozby vnějšího prostředí

Příležitosti	Hrozby
1. Vývoj vědeckotechnického procesu	1. Zhoršení politického prostředí (zprísňení zákonů a nařízení)
2. Zvyšování životní úrovně obyvatel (růst příjmů)	2. Pokles životní úrovně obyvatelstva (pokles kupní síly)
3. Snížení daní a cel	3. Zvyšování daní a cel
4. Redukce imperativních norem legislativy	4. Rostoucí inflace
5. Změna reklamních technologií	5. Vznik nových konkurenčních realitních firem
6. Vznik nových realitních firem	6. Změna cen u dodavatelských firem stavebních společnosti
7. Neúspěšné chování konkurentů (slábnoucí pozice)	7. Zvýšená konkurence ze strany stávajících firem
8. Snižování nezaměstnanosti	8. Nepříznivý posun směnných kurzů
9. Schopnost sloužit dalším skupinám spotřebitelů	9. Rostoucí nezaměstnanost
10. Příznivý posun směnných kurzů	

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Pro vizuální znázornění silných a slabých stránek zobrazujeme tyto indikátory v tabulce (Tabulka 2).

Tabulka 2 Silné a slabé stránky organizace

Č.	Silné stránky	Slabé stránky
1	Vysoce kvalifikovaný personál	Chybí specializované informační a analytické oddělení
2	Posílená kontrola kvality prováděných služeb	
3	Dobrá pověst organizace mezi klienty	
4	Průměrná cenová hladina mezi konkurenty	
5	Pravidelné zveřejňování inzerce	

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Firma vykazuje více silných, než slabých stránek, což svědčí o dobré organizaci prodeje, ale dopad slabých stránek firmy na proces prodeje služeb/zboží je negativní. Jako hlavní problém vně společnosti vychází vysoká konkurence – soutěživost ostatních firem, které podnikají v podobném odvětví a tím i způsobená fluktuace zaměstnanců, což má dopad na komunikační a seznamovací schopnosti stálých zaměstnanců se zaměstnanci fluktuujícími.

Aplikací analýzy křížového dopadu lze stanovit komunikační linie mezi silnou a slabou stránkou, vnějšími příležitostmi a hrozbami (tabulka 3).

Tabulka 3 SWOT analýza XY s.r.o. (dle autora – vlastní výzkum)

	<p>O: Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozvoj vědeckotechnického pokroku</li> <li>- Zvýšení životní úrovně obyvatel (růst příjmů)</li> <li>- Snížení daní a cel</li> <li>- Změna reklamních technologií</li> <li>- Nalezení nových dodavatelů</li> <li>- Snížení cen dodavatelů</li> <li>- Neúspěchy konkurentů</li> <li>- Snížení nezaměstnanosti</li> <li>- Schopnost obsloužit další skupiny spotřebitelů</li> <li>- Příznivý posun směnných kurzů</li> </ul>	<p>T: Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zhoršení politické situace</li> <li>- Snížení životní úrovně obyvatel</li> <li>- Zvyšování daní a cel</li> <li>- Rostoucí míra inflace</li> <li>- Vznik nových konkurenčních firem</li> <li>- Nepříznivé změny cen dodavatelských firem</li> <li>- Zvýšená konkurence ze strany stávajících firem</li> <li>- Rostoucí nezaměstnanost</li> <li>- Nepříznivý posun směnných kurzů</li> </ul>
<p>S: Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoká kompetence a školení vrcholového managementu</li> <li>- Pozitivní postoj spotřebitelů a dodavatelů</li> <li>- Kontrola kvality</li> <li>- Dobrá reklamní politika</li> <li>- Průběžný průzkum spotřebitelské poptávky</li> <li>- Průměrná úroveň cen</li> <li>- Kontrola kvality poskytovaných služeb</li> </ul>	<p>"Silné stránky a příležitosti"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozšíření prodeje</li> <li>- Sečtením možností a síly lze v blízké budoucnosti dosáhnout vedoucí pozice</li> <li>- Pokud budou ceny a kvalita přijatelné pro zákazníky i v budoucnu, lze předvídat stabilní nárůst zisků.</li> </ul>	<p>"Silné stránky a hrozby"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zhoršení životní úrovně obyvatelstva, zvýšení daní a cel může snížit počet spotřebitelů, ale pomocí diferenciací služeb lze situaci stabilizovat a přizpůsobit se</li> <li>- Vznik nové konkurence</li> <li>- Zvýšená konkurenceschopnost stávajících firem si vynutí využití vnitřních rezerv podniku</li> </ul>
<p>W: Slabé stránky</p> <p>Chybí specializované informační a analytické oddělení</p>	<p>"Slabé stránky a příležitosti"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšení mezd</li> <li>- Zvýšení úrovně předávání a přijímání informací pomůže vyřešit problémy s komunikací</li> </ul>	<p>"Slabé stránky a hrozby"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- V podmínkách nestabilního vnějšího prostředí a nárůstu počtu konkurenčních firem je nutné neustále sledovat situaci uvnitř organizace, pracovat na komunikačních vazbách v organizaci</li> </ul>

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Pomocí SWOT analýzy byly identifikovány možnosti organizace, která má všechny předpoklady pro zlepšení kvality prodeje zboží, což v budoucnu povede ke zlepšení pozice na trhu. Důležité je, že slabé stránky společnosti jsou kompenzovány silnými stránkami. Pro další úspěšný rozvoj společnosti je důležitým aspektem vytvoření a zavedení informačního a analytického programu pro zlepšení komunikace v organizaci.

### 2.3.2 Dotazníkové šetření

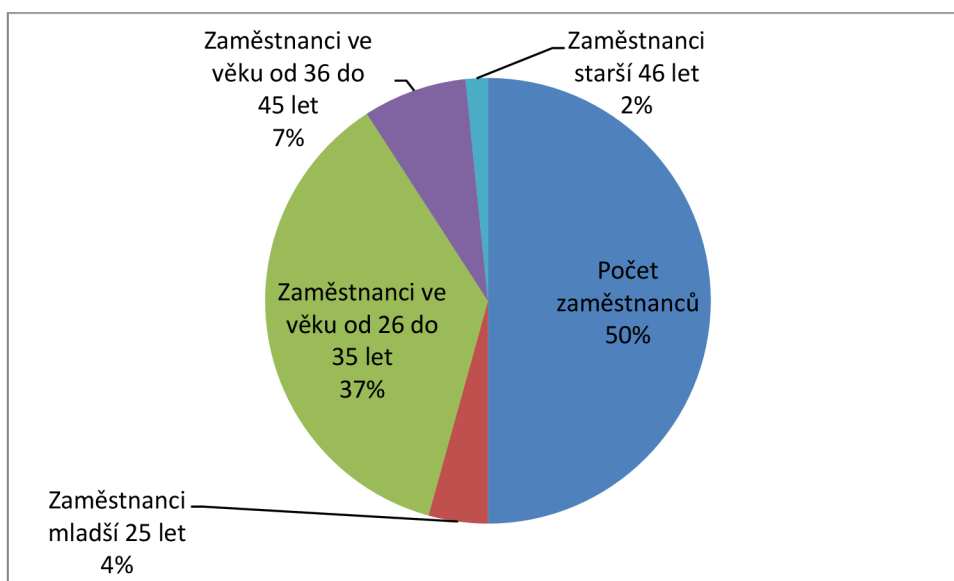
Pro stanovení komunikační politiky v organizaci XY s.r.o. byli dotazováni zaměstnanci dvou oddělení organizace – obchodní zástupci a obchodní oddělení. Na základě analýzy dotazníků bylo zjištěno následující.

Níže uvedená tabulka ukazuje některé sociodemografické charakteristiky zaměstnanců XY s.r.o.

Tabulka 4 Informace o věku a pohlaví zaměstnanců XY s.r.o.

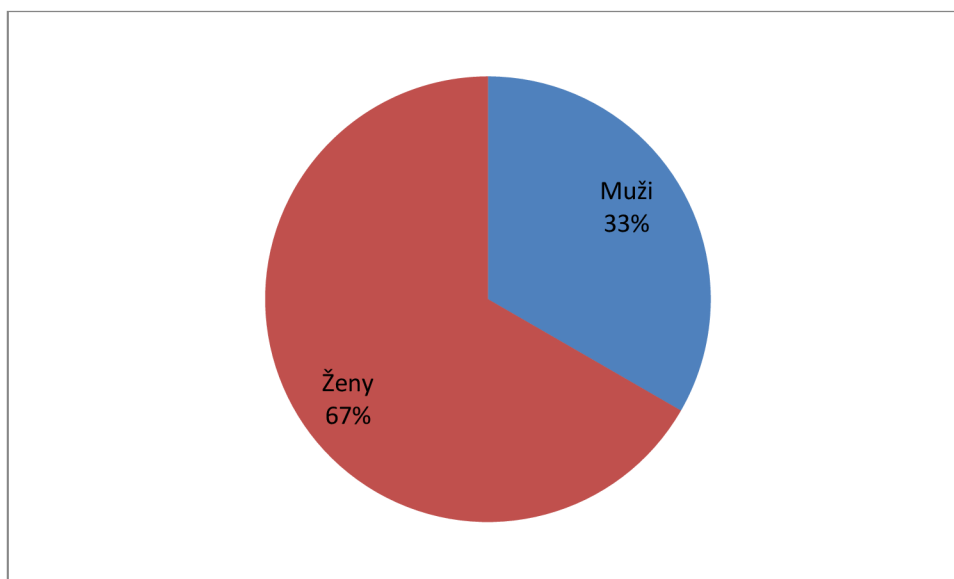
Název indikátoru	počet	Podíl na celkovém počtu (%)
Počet zaměstnanců	93	100
Zaměstnanci mladší 25 let	8	8,6
Zaměstnanci ve věku od 26 do 35 let	68	73,12
Zaměstnanci ve věku od 36 do 45 let	14	15,05
Zaměstnanci starší 46 let	3	3,23
Z toho muži	31	33,33
Z toho ženy	62	66,67

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)



Obrázek 2 - Rozdělení personálu XY s.r.o. podle věku

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)



Obrázek 3 - Personální složení zaměstnanců XY s.r.o. podle pohlaví

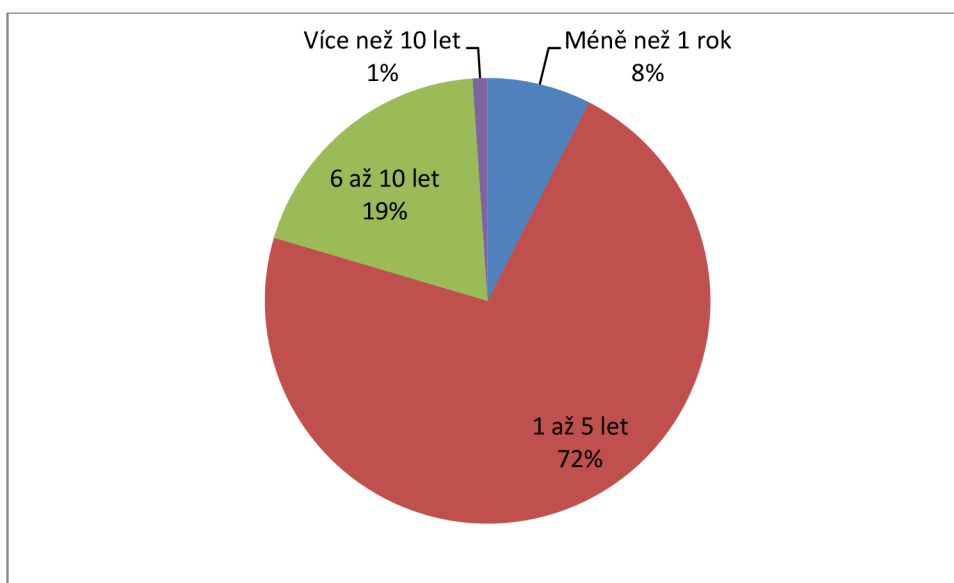
Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Převaha žen v týmu pravděpodobně zdůvodňuje výsledky získané na otázku: „Koluji ve firmě fámy?“ Zde se ukázalo, že 78 % respondentů vyjádřilo souhlas.

Tabulka 5 Informace o pracovních zkušenostech personálu XY s.r.o.

Zkušenosti v sektoru	Počet osob	Podíl na celkovém počtu (%)
Méně než 1 rok	7	7,52
1 až 5 let	67	72,04
6 až 10 let	18	19,36
Více než 10 let	1	1,08
Celkem	93	100

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

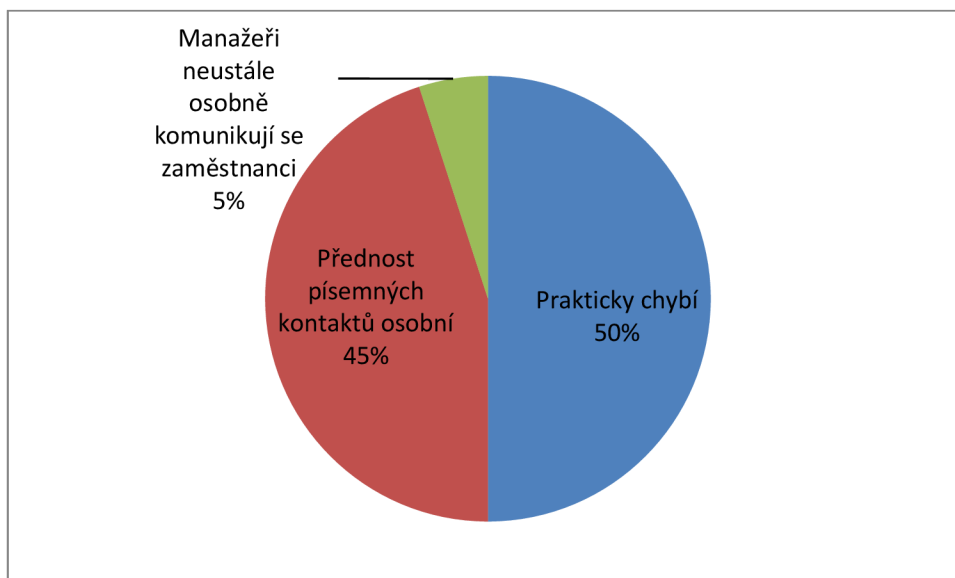


Obrázek 4 - Struktura zaměstnanců podle délky služby

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

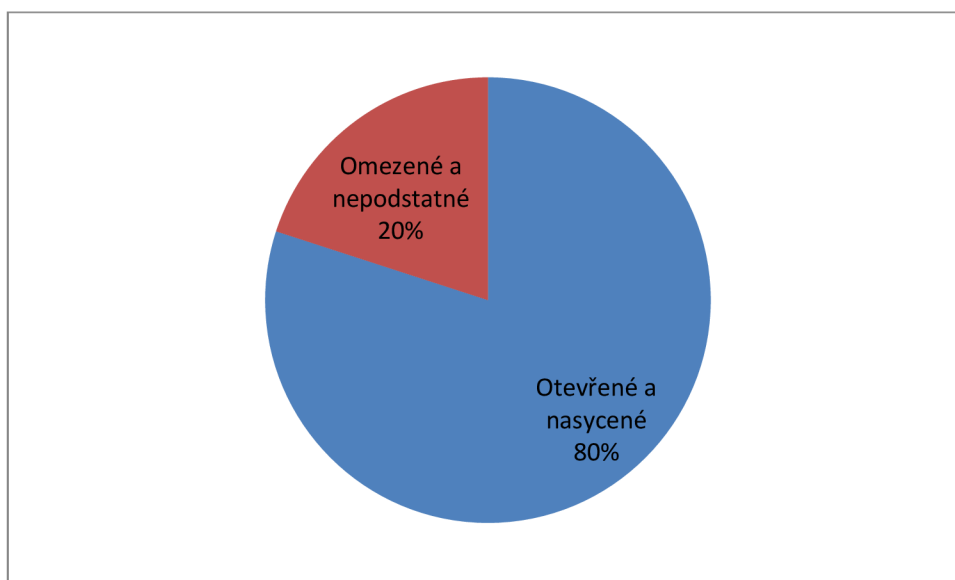
Analýza ukázala, že největší část zaměstnanců společnosti tvoří lidé, kteří v ní pracují 1-3 roky. Kontakty mezi zaměstnanci společnosti se ukázaly být otevřenější ve srovnání se vztahem mezi zaměstnancem a manažerem.





Obrázek 5 - Charakteristika kontaktů mezi zaměstnancem a vedoucím společnosti

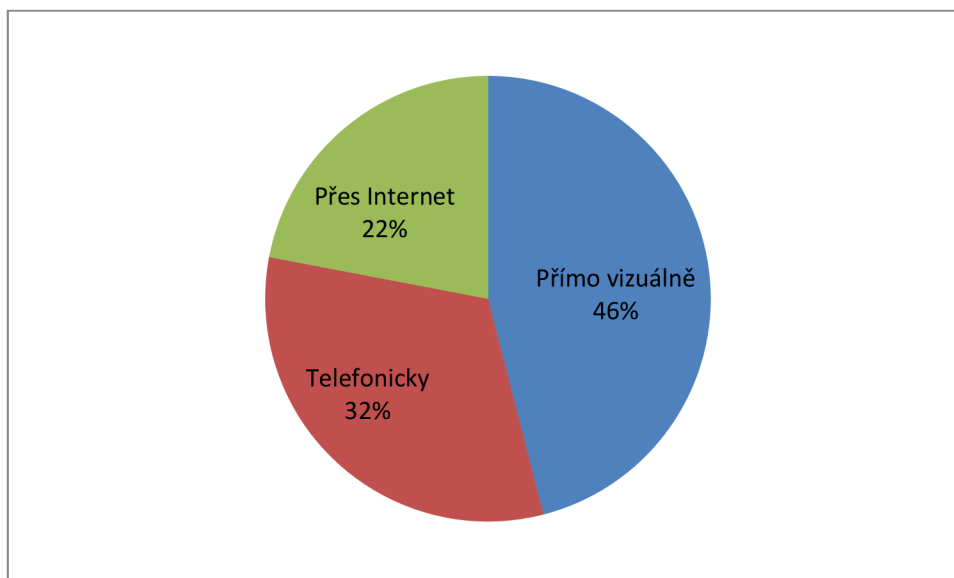
Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)



Obrázek 6 - Charakteristika kontaktů mezi zaměstnanci společnosti

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Údaje z průzkumu také umožňují říci, že komunikace probíhá nejčastěji přímo vizuálně.



Obrázek 7 - Typy vztahů podle způsobu komunikace v kolektivu  
Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Na otázku: „Dostáváte většinu potřebných informací?“ většina respondentů odpověděla „z dokladů“, přestože v dotazníku taková možnost nebyla. Z toho lze usoudit, že tok dokumentů ve společnosti funguje dobře a zaměstnanec může vykonávat své povinnosti, aniž by odváděl ostatní od práce. K předávání zakázek také dochází nejčastěji písemně, bez osobní přítomnosti vedoucího.

Podle vzorce váženého aritmetického průměru jsou vypočítány indexy schopnosti lépe pracovat a spokojenosti s komunikací. Při odpovědi na otázku: „Mohli byste pracovat lépe než nyní?“ poskytovali zaměstnanci odpovědi, které jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka 6 Mohli byste pracovat lépe než nyní?

Určitě ano	Možná ano	Těžko	Za žádných okolností	Nepřemýšlel jsem o tom
	11%	52%		37%

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Vezmeme-li hodnotu daných odpovědí podle následující stupnice vah, výsledkem je toto: určitě by mohli - (+2), možná by mohli - (+1), nemohli za žádných okolností - (-2), těžko by mohli - (-1), nepřemýšleli o tom - (0), pak se hodnocení schopnosti lépe pracovat pro skupinu respondentů vypočítá pomocí vzorce váženého aritmetického průměru:

$$X = (2 \cdot 0 + 1 \cdot 11 + (-1) \cdot 52 + 0 \cdot 37) / 100 = -0,41$$

Z výpočtů lze usoudit, že zaměstnanci společnosti již pracují na hranici svých možností. Svědčí o tom výsledný výsledek, jehož hodnota se blíží odpovědi „těžko bych mohl“.

Obdobným způsobem (pomocí stejné škály), jako v předchozím případě, lze vypočítat spokojenost respondentů s „komunikací s manažerem“ – X1 a „komunikací s kolegy“ – X2. Údaje jsou uvedeny v tabulce 7.

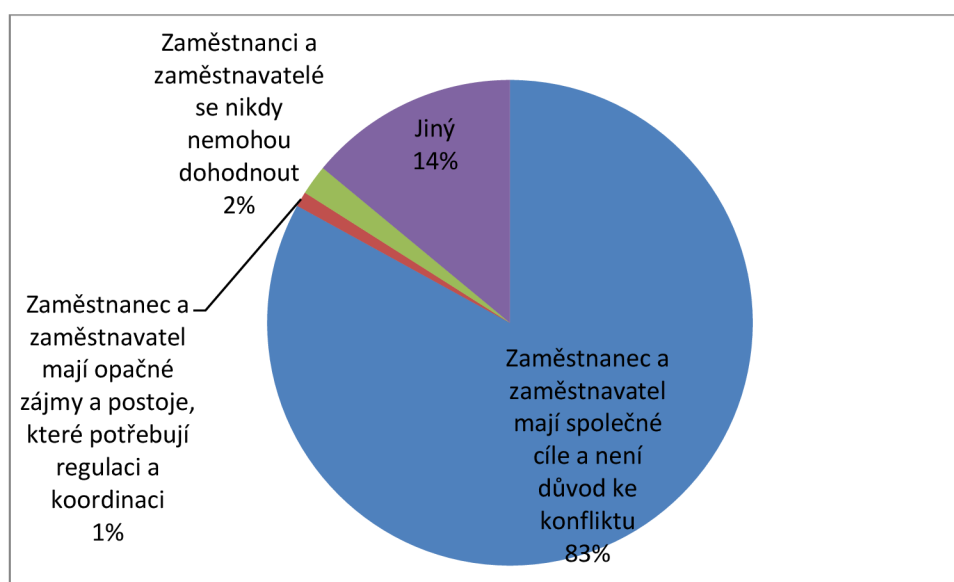
Tabulka 7 Spokojenost respondentů s komunikací s manažerem

	Spokojený		Nespokojený		Těžko říci
	plně	částečně	plně	částečně	
Komunikace s manažerem	4%	21%	-	2%	73%
Komunikace s kolegy	51%	10%	-	-	39%

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

$$X1 = (4*2 + 21*1 + 73*0 + 0 + 2*-1) / 100 = 0,27 = (51*2 + 10*1 + 39*0 + 0 + 0) / 100 = 1,12$$

Z těchto údajů můžeme usoudit, že zaměstnanci jsou spokojenější s komunikací s kolegy, než s manažerem. Navíc, pokud ve druhém případě bývá indikátor spokojenosti s komunikací úplný, pak v prvním případě je pro pracovníky společnosti stále obtížné na otázku odpovědět. Navzdory tomu však většina zaměstnanců organizace věří, že mají s vedoucím společné cíle a neexistují žádné důvody ke konfliktu.



Obrázek 8 - Povaha vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v společnosti

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Vypočítejme indexy spokojenosti na faktorech uvedených v tabulce 8.

Tabulka 8 Indexy spokojenosti podle faktorů

	Ano	Spíše ano než ne	Těžko říci	Spíše ne než ano	Ne
Máte jasné pracovní cíle?	36%	41%	23%	-	-
Vaše pracoviště je dobře vybavené?	17%	31%	38%	14%	-
Máte jasně stanovené pracovní povinnosti?	26%	46%	28%	-	-
Všechny potřebné informace jsou vám k dispozici?	54%	14%	22%	8%	2%

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

$$X1 = (36 \cdot 2 + 41 \cdot 1 + 23 \cdot 0 + 0 + 0) / 100 = 1,13$$

$$X2 = (17 \cdot 2 + 31 \cdot 1 + 38 \cdot 0 + 14 \cdot (-1) + 0) / 100 = 0,51$$

$$X3 = (26 \cdot 2 + 46 \cdot 1 + 28 \cdot 0 + 0 + 0) / 100 = 0,98$$

$$X4 = (54 \cdot 2 + 14 \cdot 1 + 22 \cdot 0 + 8 \cdot (-1) + 2 \cdot (-2)) / 100 = 1,1$$

Zde lze vyvodit následující závěry: pro pracovníky společnosti byly stanoveny jasné cíle, mají spíše dobře vybavené pracoviště, než špatně vybavené a dá se říci, že je zde poměrně jasná škála pracovních povinností a všechny potřebné informace jsou jim k dispozici.

Pomocí korelační analýzy se určí síla vztahu mezi naměřenými hodnotami. Míry vzájemné závislosti na úrovni ordinální měřicí škály se určují pomocí koeficientů pořadové korelace, které se používají k měření vzájemné závislosti mezi kvalitativními znaky, jejichž hodnoty lze seřadit nebo seřadit podle stupně poklesu nebo zvýšení dané kvality ve studovaných sociálních objektech.

V tabulce 9 jsou uvedeny údaje seřazené podle respondentů různého pohlaví, podle kterých lze vypočítat korelační koeficient (rs).

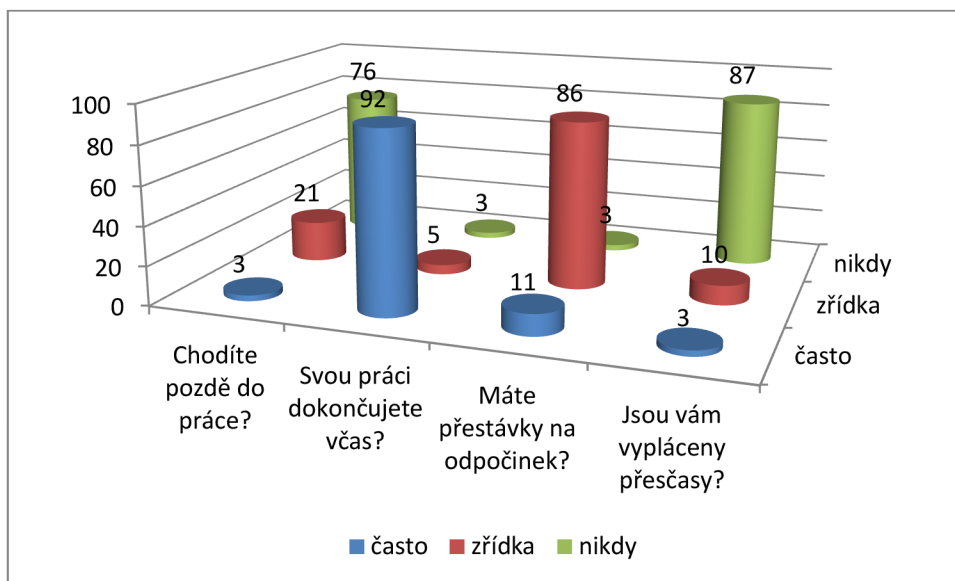
Tabulka 9 Údaje pro výpočet korelačního koeficientu

	Pořadí I = 10		d	d <sup>2</sup>
	muži	ženy		
pohlaví	4	3	1	1
věk	3	4	1	1
stav	5	5	0	0
pozice	1	2	1	1
doba práce v společnosti	2	1	1	1

Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

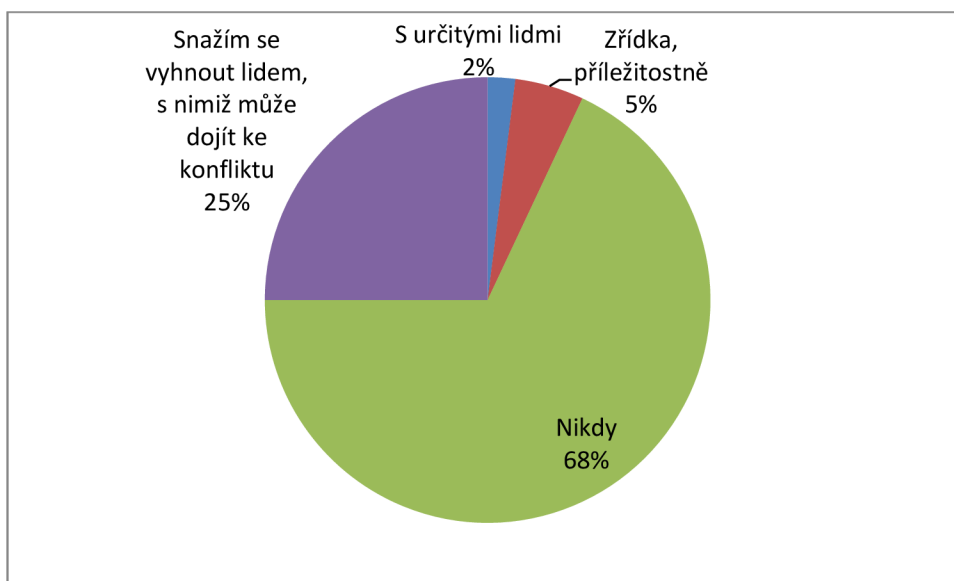
Při přiřazování charakteristik k faktorům ovlivňujícím komunikaci byly názory respondentů ovlivněny jejich pohlavím, což znamená, že existují rozdíly v názorech mužů a žen.

V průběhu mého výzkumu vyšlo najevo, že většina zaměstnanců nikdy nechodí pozdě do práce, obvykle udělají svou práci včas a také zřídka využívají přestávky a nikdy si nestěžují.



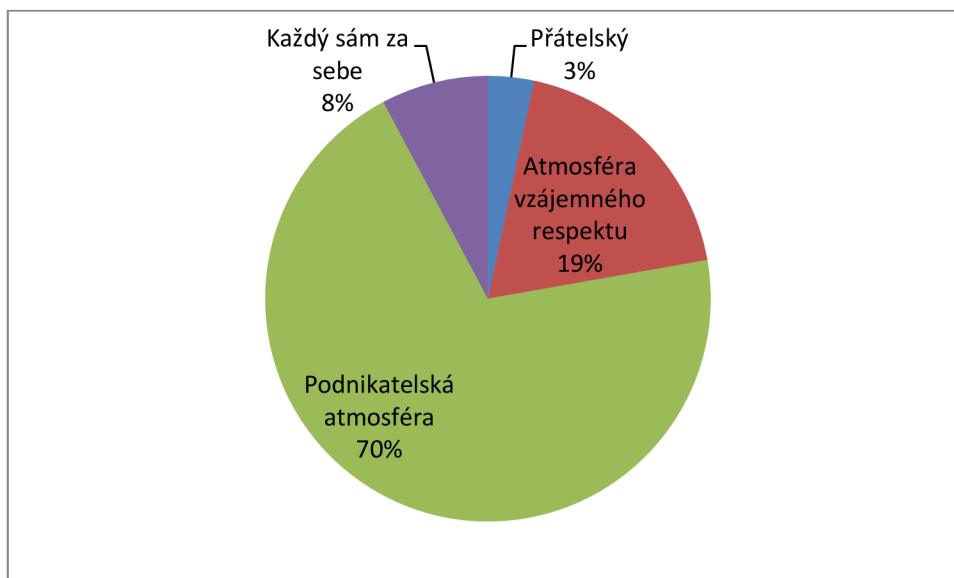
Obrázek 9 - Četnost událostí v životě zaměstnance XY  
Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Na základě odpovědí na otázku: „Jak často máte konflikty či problémy v komunikaci s některým z členů vašeho týmu?“, můžeme dojít k závěru, že zaměstnanci společnosti se snaží konfliktům vyhýbat.



Obrázek 10 - Dynamika probíhajících konfliktů v kolektivu  
Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Co se týká otázky: „Jaká je povaha sociální atmosféry v týmu?“, respondenti odpověděli, že v jejich týmu panuje obchodní atmosféra. Nelze si ale nevšimnout, že odpověď na tuto otázku je až na druhém místě: „atmosféra vzájemného respektu“ (obr. 11).



Obrázek 11 - Charakter sociální atmosféry v týmu  
Zdroj: (dle autora – vlastní výzkum, 2022)

Při dotazování pracovníků společnosti byla pouze jedna otázka ze 42, na kterou odpověděli všichni respondenti stejně negativně. Tato otázka zní: „Změnili byste zaměstnání, kdyby se vám naskytla příležitost? Pokud ano, z jakého důvodu?“ Může to nepřímo naznačovat, že zaměstnanci jsou spokojenější se vztahy, které se v týmu vyvinuly, s organizačními kvalitami společnosti atd.

### 2.3.2 Shrnutí

Analýza dokumentů, pozorování a dotazování umožnily vytvořit kompletní portrét vnitřního a vnějšího komunikačního systému. Zároveň lze konstatovat, že úroveň komunikace v této organizaci je poměrně vysoká. Díky takovému systému komunikace je vedoucí chráněn před zbytečnými pomluvami a může omezit únik informací. S pomocí takovéto organizace komunikace mohou podřízení vidět nesvých vedoucích nejen nadřízené, ale také kolegy, lidi. K takovému vnímání vztahů pomáhají rovněž kolektivních akce.

V organizaci existují vertikální sestupné linie. Vedoucí dává zaměstnancům pokyny pro další práci a také řídí a předává informace získané z vnějšího prostředí. Komunikace směrem dolů se také provádí na výročních schůzích celého pracovního kolektivu organizace, kde se probírají úspěchy, neúspěchy a vyhlídky, a to jak pro firmu, tak pro zaměstnance.

Horizontální komunikace ve firmě XY s.r.o. většinou probíhá neformálním způsobem, přímo mezi zaměstnanci. Pokud jedno oddělení potřebuje nějaké informace od jiného oddělení, pak tento požadavek a odpověď přejdou přes vedoucího a tvoří následující schéma.

Neformální komunikace se rozšiřuje na narozeninové oslavy, setkání na Nový rok, 8. března, hromadné blahopřání k narození dítěte. Organizace každoročně slaví „narozeniny organizace“ – datum své registrace. Je dobrým zvykem, že se na těchto akcích sejde celý tým.

Pokud jde o stávající problémy v komunikačních vztazích organizace, podle výsledků průzkumu obchodní zástupci uvedli, že v organizaci je nejobtížnější řešit

pracovní problémy s generálním ředitelem, a to kvůli nedostatku přímého kontaktu s ním. Informace jsou předány vedoucímu obchodního oddělení (supervizor) který je podle svého uvážení předává generálnímu řediteli. Někdy bývají potíže se supervizorem, často je nepřítomen v kanceláři, kvůli častým telefonickým rozhovorům je mnohdy obtížné přijít k němu do kanceláře ve správný čas.

Obchodní zástupci kvůli srozumitelnosti předávaných informací preferují písemnou a ústní komunikaci.

Obchodní oddělení uvedlo, že nejobtížnější je řešit pracovní záležitosti s cestujícími obchodními zástupci, protože když jsou na služební cestě po regionu, dochází často k výpadkům mobilní komunikace, někde úplně chybí.

Často dochází ke zkreslení informací ještě před tím, než se dostanou do obchodního oddělení, v důsledku čehož mohou uniknout důležité podrobnosti, další čas je věnován identifikaci problémů a jejich řešení.

O nedostatku elektronických komunikačních prostředků se zmínilo i obchodní oddělení.

Ze studie je tedy vidět, že XY s.r.o. má jasně vyjádřenou sestupnou komunikační vazbu, management často nedostává informace zdola, což obecně brzdí celkový rozvoj a materiální růst organizace. Tato skutečnost tak popisuje problémy v komunikaci společnosti XY s.r.o. což je špatné či nejasné předávání informací mezi jednotlivými odděleními. Informace z vrchu se tak občas dostávají mezi spodní příčky organizace v deformované podobě a vzniká tak komunikační šum. Zejména je tak zapříčiněno špatným moderováním informací ze strany zastupitelů vrcholného managementu. Proto budou v následujícím odstavci nabídnuta doporučení ke zlepšení komunikačních vazeb v organizaci, která vycházejí z našeho šetření v teoretické části práce.

### **2.3. Návrhy na lepší výměnu informací v XY s.r.o.**

V organizační komunikaci je hlavní věcí zlepšit tok informací. Výsledky umožnily identifikovat hlavní směry pro zlepšení komunikačního klimatu a případné eliminaci problémů:

- pořádání hromadných setkání;
- zlepšení oběhu dokumentů;
- účinná politika řízení ve vztahu k fámám;
- zavedení miniprogramu pro zlepšení kultury komunikace;
- provádění činností ke sblížení týmu;
- pro zjištění nedostatků v oblasti komunikace je nutné pravidelně provádět písemný průzkum mezi zaměstnanci;
  - pořádání setkání a tiskových konferencí pro specifické skupiny klientů (důchodci, učitelé atd.).

Zde je několik konkrétních způsobů, jak zlepšit výměnu informací a zamezit tak problémům, které mohou při předávání informací vzniknout. Generální ředitel XY s.r.o., stejně jako vedoucí oddělení této organizace by měl znát následující:

### **Regulace informačních toků**

Manažeři na všech úrovních organizace musejí prosazovat své vlastní informační potřeby, své nadřízené, kolegy a podřízené. Vedoucí se musejí naučit hodnotit kvalitativní a kvantitativní aspekty svých informačních potřeb, stejně jako ostatní uživatele informací v organizaci. Bylo by dobré definovat, co je ve výměně informací „příliš mnoho“ a „příliš málo“.

### **Manažerské akce**

Řízení toku informací je jen jedním z příkladů toho, co mohou udělat manažeři ke zlepšení komunikace. Jsou i další možnosti. Manažer může například uskutečňovat krátké schůzky s jedním nebo více podřízenými, aby prodiskutoval nadcházející změny, nové priority, rozdělení práce a tak dále. Manažer může také dle svého uvážení upřednostnit možnost pravidelných schůzek za účasti všech podřízených k projednání stejných záležitostí. Plánování, organizace a kontrola tvoří další příležitosti pro manažerskou činnost ve směru zlepšování výměny informací a eliminaci problémů spojených s ní.

### **Systémy zpětné vazby**

Tyto systémy tvoří součást řídicího a řídicího informačního systému v organizaci. Jednou z možností systému zpětné vazby je přesunout lidi z jedné části organizace do druhé za účelem projednání určitých problémů. Další možností systému zpětné vazby jsou zaměstnanecké průzkumy. Takové průzkumy lze provádět za účelem získání informací od manažerů a pracovníků doslova, a mohou obsahovat mnoho otázek, které poskytnou mnoho odpovědí.

### **Moderní informační technologie**

Významné pokroky v oblasti informačních technologií mohou pomoci zlepšit výměnu informací v rámci organizací. Osobní počítač měl a stále má obrovský dopad na informace, které manažeři, podpůrný personál a pracovníci odesílají a přijímají. E-mail dává zaměstnancům možnost posílat písemné zprávy komukoli v organizaci, což by mělo omezit nevyčerpatelný tok telefonních hovorů. Globální internet navíc hraje obrovskou roli v šíření informací.



## Závěr

Souhrnně lze říci, že implementace komunikací je spojovacím procesem, nezbytným pro jakoukoli důležitou manažerskou akci, ve které je role specialisty na styk s veřejností jednou z nejdůležitějších.

Budoucnost organizace a s ní i budoucnost každého jednotlivého zaměstnance závisí na schopnosti komunikovat s podřízenými. Specialista na styk s veřejností musí umět najít společnou řeč s uzavřenými a nespolečenskými lidmi.

Otázka efektivní organizace komunikace je pro specialistu na styk s veřejností stejně důležitá jako otázka rozhodování. Navíc se tyto dva aspekty manažerské činnosti vzájemně doplňují. A přítomnost jednoho je nemožná bez přítomnosti druhého.

S rychlým rozvojem technologií a výrobních technologií, dynamickými změnami ve spotřebitelských vlastnostech výrobků a služeb, nebývalým nárůstem komunikace a vzájemnými závislostmi v managementu mají organizační změny a inovace zásadní význam jako příležitosti, které dávají možnost zabránit stagnaci a zajistit efektivní využití všech dostupných zdrojů. Hlavním zdrojem všech těchto příležitostí je řízení, aktivita, kompetence a podnikavost manažerů, jejich schopnost efektivně využívat komunikační nástroje k dosažení svých cílů.

Shrneme-li výsledky odvedené práce, je třeba poznamenat, že specialista na styk s veřejností se musí neustále zlepšovat v komunikačních procesech, aby mohl úspěšně vykonávat svou nelehkou, ale zajímavou odbornou činnost – zlepšování výměny informací v organizaci.

Význam komunikace nelze podceňovat, pro manažery je důležitá z následujících důvodů:

- 1) Manažeři tráví většinu času komunikací. Podle odborníků jim to zabere 75–95% času, proto by měli mít zájem o zlepšení;
- 2) Komunikace je nezbytná pro efektivní řízení;
- 3) Komunikace je nezbytná k uplatnění autority a k vyjádření požadavků vedoucího;
- 4) Dobře fungující komunikace přispívá k efektivitě organizace. Pokud je organizace úspěšná v komunikaci, je úspěšná i ve všech ostatních činnostech.

Existují čtyři hlavní funkce komunikace ve skupině nebo organizaci jako celku: kontrola, motivace, emocionální vyjádření a přenos informací. Pomocí komunikace je řízeno chování členů skupiny. V organizacích existuje hierarchie a formální podřízenost, kterou musejí zaměstnanci dodržovat. Když je například zaměstnanec požádán, aby sladil své jednání se strategií společnosti, komunikace je pod kontrolou. Zároveň zvyšuje motivaci tím, že zaměstnancům sděluje, co je třeba udělat, jak zlepšit výkon a podobně.

Pro většinu lidí je jejich práce primárním zdrojem sociální interakce. Komunikace, která se uskutečňuje ve skupině, je mechanismus, kterým členové skupiny vyjadřují svůj postoj k tomu co se děje. Komunikace tak přispívá k emocionálnímu projevu zaměstnanců a umožňuje realizaci sociálních potřeb.

Velký význam má také funkce komunikace, která je spojena s její rolí v rozhodovacím procesu. Umožňuje poskytovat data, která jednotlivci a skupiny potřebují k rozhodování, sdělováním informací k identifikaci a hodnocení alternativních řešení.

Moderní přístup ke komunikaci byl do značné míry ovlivněn rozvojem kybernetiky. Manažer stanovuje kritéria pro podřízené, kontroluje výsledky jednání podřízených a koriguje je. Proces zpětné vazby je důležitým krokem v komunikaci a rozhodování. Dává tak možnost eliminovat případné nadcházející problémy či nedorozumění v rámci komunikace.

Pro vedoucího jakéhokoli typu organizace je důležitý každý z prvků komunikačního procesu. Mnoho manažerů a teoretiků se domnívá, že formy, kterými se komunikace provádí, závisejí na tom, co je známo o příjemci informací. To znamená, že manažer se musí zaměřit na příjemce informace, a ne na její zdroj. Když je vedoucí zdrojem informací, musí si být jistý nejen tím, že mluví stejným jazykem jako příjemce informace, ale také že jeho hodnocení situace není v rozporu s hodnocením příjemce. To znamená, že je důležité, aby manažer správně vyhodnotil proces dešifrování a získávání informací a také hodnotu zpětné vazby.

V této práci byla analyzována činnost firmy XY s.r.o., byla provedena analýza komunikačních toků a možných problémů v komunikaci této organizace. Výsledkem byly návrhy a doporučení na zlepšení komunikačních vazeb v této organizaci.

Při diagnostice komunikačního klimatu byly použity různé výzkumné metody: pozorování, analýza dokumentů, dotazování. Studie prokázala poměrně vysokou úroveň rozvoje interních i externích způsobů komunikace. Výsledky umožnily identifikovat hlavní směry pro zlepšení komunikačního klimatu:

- pořádání hromadných setkání;
- zlepšení oběhu dokumentů;
- účinná politika řízení ve vztahu k fámám;
- zavedení miniprogramu pro zlepšení kultury komunikace;
- provádění činností ke sblížení týmu;
- pro zjištění nedostatků v oblasti komunikace je nutné pravidelně provádět písemný průzkum mezi zaměstnanci;
  - pořádání setkání a tiskových konferencí pro specifické skupiny klientů (důchodci, učitelé atd.).

Lze shrnout, že hlavní přínos této studie je, že bez vzájemné pomoci a spolupráce managementu a zaměstnanců nelze v podniku vytvořit efektivní interakci komunikací. Lidé musejí být v organizaci na prvním místě. Pokud se nepodaří vytvořit dobrý tým, s jinými faktory toho nelze příliš dokázat.

## Zdroje

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

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.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

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

KLIKAUER, Thomas. Communication and Management at Work. Great Britain: Antony Rowe Ltd, 2007. ISBN 978-0-230-51543-7.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. Kultura a komunikace v podnikovém prostředí. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

PECHAČOVÁ, Zdeňka a Ludmila NATOVOVÁ. Komunikace pro ekonomy. Rozš. vyd. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-1740-6.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání). Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

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.

## **Seznam příloh**

PŘÍLOHA 1 DOTAZNÍK .....	36
--------------------------	----

## Příloha 1

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

prosíme vás o účast ve studii. Chcete-li odpovědět na otázky, pozorně si přečtěte možnosti odpovědí; vyberte si tu z nich, která nejlépe odpovídá vašemu názoru, a dejte před ní znaménko „+“; pokud odpověď nabízí možnosti, napište ji co neúplněji, a jestliže si nevíte rady, vložte pomlčku.

Průzkum je anonymní

1. Jak dlouho v týmu působíte?

méně než 1 rok	1-3 roky	4-10 let	déle než 10 let

2. Jak byste charakterizovali kontakty?

	mezi zaměstnancem a manažerem	mezi zaměstnanci organizace
prakticky neexistují		
upřednostňování písemných kontaktů před osobními		
vedoucí komunikují se zaměstnanci pravidelně		
omezené a bezvýznamné		
formální s dodržováním pravidel		
otevřené a plné		

Jiné, napište jaké \_\_\_\_\_

3. Dostáváte většinu potřebných informací?

- od vedoucího
- od kolegů
- jinak, napište jak \_\_\_\_\_

4. Jaké typy vztahů jsou pro vaši práci nejcharakterističtější?

- formální
- neformální
- formální i neformální

5. Jak komunikujete v práci nejčastěji?

- přímo osobně
- telefonicky
- prostřednictvím internetu
- jinak, napište jak \_\_\_\_\_

6. Změnili byste zaměstnání, kdyby se naskytla příležitost? Pokud ano, z jakého důvodu?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 7. Do jaké míry jste spokojeni s komunikací?

	Spokojený		Nespokojený		Těžko říci
	zcela	částečně	zcela	částečně	
Komunikace s vedoucím					
Komunikace s kolegy					

### 8. Jak často:

	často	zřídka	nikdy
Chodíte pozdě do práce?			
Svou práci dokončujete včas?			
Máte přestávky na odpočinek?			
Jsou vám vypláceny přesčasy?			

9. Jaké tvrzení o vztahu zaměstnance a zaměstnavatele odpovídá Vašemu názoru?

- zaměstnanec a zaměstnavatel mají společné cíle a neexistují žádné důvody ke konfliktu
- zaměstnanec a zaměstnavatel mají protichůdné zájmy a vztah mezi nimi potřebuje neustálou harmonizaci, regulaci a koordinaci
- zaměstnanci a zaměstnavatelé se nikdy nebudou moci mezi sebou dohodnout
- nevím, nepřemýšlím o tom

10. Jakým způsobem probíhá předávání objednávek?

- v přímém kontaktu s vedoucím
- písemnou formou

11. Co nejvíce ovlivňuje komunikaci? Hodnoťte v bodech (5 bodů - nejvýznamnější kritérium a 1 bod - nejméně významné).

	výsledek
pohlaví	
věk	
stav	
pozice	
doba práce v společnosti	

12. Jak často je podle vás vhodné pořádat společné dovolené a odpočinkové večery?

- co nejčastěji
- jednou až dvakrát do roka
- nemám v oblibě takové akce
- jiné, napište co \_\_\_\_\_

13. Objevují se v společnosti nějaké fámy?

- ano
- ne

- těžko říci

14. Myslíte si, že:

	Ano	Spíše ano než ne	Těžko říci	Spíše ne než ano	Ne
Máte jasné pracovní cíle?					
Vaše pracoviště je dobře vybavené?					
Máte jasně stanovené pracovní povinnosti?					
Všechny potřebné informace jsou vám k dispozici?					

15. Mohli byste pracovat lépe než nyní?

Určitě ano	Možná ano	těžko	Za žádných okolností	Nepřemýšlím o tom

16. Jak často máte konflikty s někým z kolektivu?

- nikdy
- zřídka, čas od času
- s některými lidmi
- vyhýbám se lidem, se kterými může dojít ke konfliktu
- neustále

17. Jaká je sociální atmosféra v kolektivu (vyberte jednu možnost)?

přátelská	
atmosféru vzájemného respektu	
obchodní atmosféra	
každý sám za sebe	
nezdravá, nepřátelská	

jiná, napište jaká \_\_\_\_\_

18. Jakého jste pohlaví?

- žena
- muž

19. Jaký je váš věk:

méně než 25 let	26 - 35 let	36 – 45let	více než 46 let

20. Jaký je váš rodinný stav?

\_\_\_\_\_

Děkujeme za odpovědi.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	František Malinský		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Analýza problémů při komunikaci v pracovním prostředí		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	Mgr. Tibor A. Brečka MBA, LL.M.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	41		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	11		
<b>POČET TABULEK</b>	9		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Základním tématem bakalářské práce je analýza problémů při komunikaci v pracovním prostředí. Práce se věnuje základní definici a významu komunikace. Popisuje historii komunikace včetně typů a metodik komunikace jako takové. Dále se věnuje problémům v komunikaci a komunikačních bariér. Zahrnuje jejich typických řešení a překonávání. Cílem praktické části práce je analyzovat a zkoumat komunikaci v anonymizované společnosti. Jako výstup praktické části práce je zjištění problémů ve společnosti, kterým je výměna informací. Na závěr práce popisuje zjištěnou problematiku a podává návrhy na zlepšení.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Komunikace, SWOT analýza, historie komunikace, pragmatismus, progresivismus, komunikační cíle, metody komunikací, komunikační bariéry, výměna informací, korelační analýza</p>		



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	František Malinský		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Analysis of communication problems in the work environment		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Tibor A. Brečka MBA, LL.M.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	41		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	11		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	9		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The basic topic of the bachelor's thesis is the analysis of communication problems in the work environment. The thesis describe the basic definitions and meaning of communication. It describes the history of communication, including the types and methodologies of communication. It also deals with problems in communication and communication barriers and also includes their typical solutions and overcoming them. The goal of the practical part of the thesis is to analyze and examine communication in an anonymized company. The output of the practical part of the thesis is the identification of problems in company, which is the exchange of information. In the conclusion, the thesis describes the identified issues and makes suggestions for improvement.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Communication, SWOT analysis, history of communication, pragmatism, progressivism, communication goals, communication methods, communication barriers, information exchange, correlation analysis</p>		