

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

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

Agáta Sojková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Agáta Sojková

Veřejná správa a regionální rozvoj

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 řídicích pracovníků v procesu řízení. Dílčími cíli jsou: Určení hlavních parametrů komunikace, vymezení dvojrozměrných oblastí, ve kterých je komunikace považována za správnou a 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 nebo mimo ni. Umístění a souřadnice (x, y) určují úroveň zkoumaných druhů komunikace.

Doporučený rozsah práce

50 – 60

Klíčová slova

Komunikace, parametry, dotazník, škála hodnocení, oblasti komunikace, srozumitelnost, včasnost, emotivnost, racionalita, formálnost, individuální a kolektivní komunikace, pasivní a aktivní komunikace.

Doporučené zdroje informací

DUCHOŇ, B. – ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management : integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

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

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Vyd. 2., nezměn. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza vnitropodnikové komunikace ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 03. 2022 _____

Sojková Agáta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především svému vedoucímu bakalářské práce, panu prof. Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc., za jeho cenné rady, vstřícnost a zejména za jeho odbornou kontrolu při vedení této práce. Mé poděkování patří také zaměstnancům společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o za jejich ochotu a čas při vyplňování dotazníku, za získání důležitých informací a potřebných dat, které jsou nedílnou součástí vypracované praktické části této bakalářské práce.

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

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na aktuální analýzu úrovně komunikačních schopností vedoucích pracovníků v dané společnosti z pohledu jim podřízených. Dělí se na teoretickou a praktickou část. První část práce je věnována popisu základních odborných pojmů týkajících se oblasti komunikace v procesu řízení získaného studiem z ověřených zdrojů z odborné literatury. V praktické části práce jsou určeny jednotlivé parametry komunikace a pomocí dotazníkového šetření je vymezena jejich důležitost. Dále se sleduje skutečnost, zda odpovídají požadovaným oblastem, aby tak zajistily optimální podnikovou komunikační úroveň. Nejprve je v praktické části charakterizována společnost a její organizační struktura a také popis samotné interní komunikace. Vyhodnocení stávající úrovně komunikace se promítlo do závěru bakalářské práce s návrhem vhodných doporučení, jež by mohla společnost využít ke zdokonalení komunikačních schopností řídicích pracovníků ve společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o.

Klíčová slova: Komunikace, parametry, dotazník, škála hodnocení, oblasti komunikace, srozumitelnost, včasnost, emotivnost, racionalita, formálnost, individuální a kolektivní komunikace, pasivní a aktivní komunikace.

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

Abstract

The bachelor thesis is focused on the current analysis of the level of communication skills of managers in a given company from the point of view of their subordinates. It is divided into theoretical and practical part. The first part of the work is devoted to the description of basic technical terms related to the field of communication in the management process obtained by studying from verified sources in the literature. In the practical part of the work, the individual parameters of communication are determined and their importance is defined by means of a questionnaire survey. Furthermore, it is monitored whether they correspond to the required areas in order to ensure the optimal corporate communication level. First, the practical part characterizes the company and its organizational structure, as well as a description of the internal communication itself. The evaluation of the current level of communication was reflected in the conclusion of the bachelor's thesis with a proposal of appropriate recommendations that the company could use to improve the communication skills of executives at Doosan Bobcat EMEA s.r.o.

Keywords: Communication, parameters, questionnaire, evaluation scale, areas of communication, intelligibility, timeliness, emotionality, rationality, formality, individual and collective communication, passive and active communication.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1 Úvod | 12 |
| 2 Cíl práce | 13 |
| 3 Teoretická východiska | 14 |
| 3.1 Komunikace, význam a její definice | 14 |
| 3.1.1 Definice | 14 |
| 3.2 Funkce a účely komunikace..... | 15 |
| 3.3 Komunikační proces a jeho komponenty | 16 |
| 3.4 Druhy a formy komunikace | 18 |
| 3.4.1 Verbální komunikace | 19 |
| 3.4.2 Neverbální komunikace..... | 20 |
| 3.4.2.1 Funkce neverbální komunikace | 21 |
| 3.4.3 Komunikační roviny..... | 21 |
| 3.4.4 Druhy komunikace podle formálnosti..... | 22 |
| 3.5 Komunikace v organizaci | 23 |
| 3.5.1 Druhy komunikace v organizaci | 24 |
| 3.5.2 Komunikační toky..... | 24 |
| 3.5.2.1 Komunikační sítě | 26 |
| 3.5.3 Komunikační kanály, prostředky | 26 |
| 3.5.3.1 Poradenské služby..... | 28 |
| 3.5.4 Komunikace se zaměstnanci | 29 |
| 3.5.5 Rozhovor s pracovníkem..... | 30 |
| 3.5.6 Manažerská komunikace | 31 |
| 3.5.6.1 Efektivní komunikace manažera..... | 33 |
| 3.5.6.2 Základní styly jednání | 34 |
| 3.5.7 Bariéry a chyby v komunikaci | 35 |
| 4 Metodika | 37 |
| 5 Praktická část..... | 42 |
| 5.1 Charakteristika společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o..... | 42 |
| 5.1.1 Organizační struktura podniku..... | 43 |
| 5.2 Analýza interní komunikace v podniku..... | 45 |
| 5.3 Dotazníkové šetření..... | 47 |
| 5.3.1 Základní informace o respondentech | 48 |
| 5.3.2 Komunikace a její důležitost | 52 |
| 5.3.3 Sledování komunikace v podniku..... | 58 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6 | Zhodnocení výsledků | 69 |
| 6.1 | Výpočet pořadí důležitosti..... | 69 |
| 6.2 | Výpočet sledování komunikace v podniku | 71 |
| 6.3 | Výsledky dotazníkového šetření..... | 72 |
| 6.3.1 | Zhodnocení pořadí důležitosti komunikačních parametrů | 72 |
| 6.3.2 | Zhodnocení úrovně komunikace řídicích pracovníků | 73 |
| 6.4 | Doporučení | 74 |
| 7 | Závěr | 75 |
| 8 | Seznam použitých zdrojů | 76 |
| 8.1 | Bibliografie..... | 76 |
| 8.2 | Internetové zdroje | 78 |
| 9 | Přílohy | 79 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Schéma komunikačního procesu | 17 |
| Obrázek 2 - Komunikační směry v organizaci | 25 |
| Obrázek 3 - Interní komunikace = obousměrný proces | 29 |
| Obrázek 4 - Smysl a přínos každoročního rozhovoru..... | 31 |
| Obrázek 5 - Strategický model přijaté manažerské komunikační strategie | 33 |
| Obrázek 6 - Příklad zobrazení komunikace dle získaných hodnot souřadnic | 39 |
| Obrázek 7 - Dvojkombinace formálnost a včasnost | 41 |
| Obrázek 8: Logo společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o. | 42 |
| Obrázek 9 - Funkcionální struktura s vyznačenou oblastí | 44 |
| Obrázek 10 – Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a včasnosti..... | 59 |
| Obrázek 11 - Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a srozumitelnosti | 60 |
| Obrázek 12 - Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a emocionálnosti či racionálnosti..... | 61 |
| Obrázek 13 - Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a včasnosti | 62 |
| Obrázek 14 - Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a srozumitelnosti..... | 63 |
| Obrázek 15 - Zjištěná úroveň osobní formy komunikace spolu s její aktivní či pasivní stránkou komunikace | 64 |
| Obrázek 16 - Zjištěná úroveň dvousměrné komunikace z hlediska její emoční či racionální stránky | 65 |
| Obrázek 17 - Zjištěná úroveň dvousměrné komunikace z hlediska její asertivity, manipulace či agresivity | 66 |
| Obrázek 18 - Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její včasnosti | 67 |
| Obrázek 19 - Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její srozumitelnosti..... | 68 |

Seznam grafů

| | |
|-----------------------------------|----|
| Graf 1 - Pohlaví respondentů..... | 48 |
| Graf 2 - Věk respondentů | 49 |

| | |
|---|----|
| Graf 3 - Vykonávaný stupeň řízení respondentů | 50 |
| Graf 4 - Dosažené vzdělání respondentů | 50 |
| Graf 5 - Délka práce respondentů | 51 |
| Graf 6 - Formální stránka komunikace | 52 |
| Graf 7 - Neformální stránka komunikace | 53 |
| Graf 8 - Včasnost komunikace | 53 |
| Graf 9 - Racionálnost komunikace | 54 |
| Graf 10 - Emotivnost komunikace | 54 |
| Graf 11 - Srozumitelnost komunikace | 55 |
| Graf 12 - Kolektivnost komunikace | 55 |
| Graf 13 - Individuální komunikace | 56 |
| Graf 14 - Osobní forma komunikace | 56 |
| Graf 15 - Elektronická komunikace | 57 |
| Graf 16 - Telefonická komunikace | 57 |
| Graf 17 - Dvousměrná (více směrná) komunikace | 58 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 - Základní údaje o společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o. | 42 |
| Tabulka 2 - Formální stránka komunikace | 69 |
| Tabulka 3 - Neformální stránka komunikace | 69 |
| Tabulka 4 - Včasnost komunikace | 69 |
| Tabulka 5 - Racionálnost komunikace | 69 |
| Tabulka 6 - Emotivnost komunikace | 70 |
| Tabulka 7 - Srozumitelnost komunikace | 70 |
| Tabulka 8 - Kolektivnost komunikace | 70 |
| Tabulka 9 - Individuální komunikace | 70 |
| Tabulka 10 - Osobní forma komunikace | 70 |
| Tabulka 11 - Elektronická komunikace | 70 |
| Tabulka 12 - Telefonická komunikace | 71 |
| Tabulka 13 - Dvousměrná (více směrná) komunikace | 71 |
| Tabulka 14 - Výpočet hodnot zkoumaných parametrů komunikace | 86 |

1 Úvod

Komunikace je tady s námi už od pradávna, je to podstata lidského bytí. Komunikace je vnímaná především jako základ veškerých vztahů mezi živými organismy, jelikož její zásluhou máme možnost navzájem se domluvit, porozumět si, prosadit se, být úspěšný, pomáhat jiným, ale především na ní závisí i naše schopnost přežít. Představuje výměnu významů a hodnot, informací, předání určité myšlenky, pocitů, nálad a výměnu individuálních názorů. Pomocí komunikace jsme schopni vést jiné lidi, ovlivňovat je a být sami ovlivňováni, jsme schopni vytvářet, rozvíjet, ale i ničit vztahy. Je to proces vzájemného porozumění, a zároveň samotného sblížení lidí.

Schopnost komunikovat a domlouvat se je stále stejně důležitá i v dnešním světě, světě moderních technologií, ve kterém efektivní komunikace tvoří pevný a nepostradatelný základ. Umění komunikovat je klíčem k úspěchu v našem osobním, pracovním, ale i v profesním životě. Čím lépe se člověk dokáže vyjádřit, tím více získá pozornosti. Komunikace je také dovednost, na které lze pracovat. Její principy a metody je možné si osvojit a zdokonalit studiem a tréninkem.

V každé organizaci je důležité, aby každý její vedoucí uměl se svými zaměstnanci přímo a správně komunikovat, neboť špatně nastavená vnitrofiremní komunikace je vážnou překážkou snahy o zvyšování kvality práce, výkonu a produktivity výroby. Správná komunikace současně napomáhá udržovat spokojené vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci, a tedy i spokojeného samotného zaměstnance. V dnešní době je špatně fungující vnitrofiremní či manažerská komunikace běžným problémem každé organizace. Je zajímavé, že přestože komunikujeme prakticky neustále, je komunikace považována za kritickou část řídicích schopností. Proto je manažerská komunikace jedna z nejdůležitějších činností firem, při které je velmi důležité srozumitelným projevem dostatečně a účinně komunikovat s druhými, se svými podřízenými. Je totiž dokázané, že i ty nejgeniálnější nápady či myšlenky mohou vyznít naprázdno, pokud jsou vysloveny nesrozumitelně, nejasně a v nepravou chvíli.

Komunikace je důležitá a potřebná, prochází celým naším životem a neustále se vyvíjí.

2 Cíl práce

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

3 Teoretická východiska

3.1 Komunikace, význam a její definice

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat nekomunikace“ Paul Watzlawick (Mikuláščík 2010, str.15).

Pojem komunikace pochází z latinského slova „communicare“, význam zahrnuje sdílení, spolčování, či společnou účast, zkrátka „společně něco sdílet nebo činit něco společným“ (Vybíral 2009). Z hlediska spojování může být pojem komunikace vnímán jako označení pro dopravní síť, dopravní cestu, přemísťování lidí nebo materiálu, ale také pro přemísťování různých myšlenek, informací, postojů a pocitů. Jde o přenos mezi živými organismy, a to od jednoho člověka k druhému, ale i mezi neživými mechanismy, v informatice nebo může být i součástí teorie matematické informace (Vymětal 2008).

Komunikace v úzkém slova smyslu nezahrnuje pouze přenos, či výměnu určitých informací mezi zúčastněnými osobami, ale zejména pochopení získaných a sdílených informací, a to i v souvislosti či porovnání s jinými již získanými informacemi. Velmi významným prvkem komunikace je všeobecné, vzájemné ovlivňování a následné jeho působení (Foret 2011).

Komunikace je základním nástrojem interakce a zpětné vazby, díky které máme možnost udělat si individuální představu o jiných a současně o sobě samém. Komunikační dovednosti mohou být velmi bohaté a mohou nám poskytovat potěšení nebo naopak při vnímání komunikačních nedostatků mohou také silně deprimovat.

Komunikace je používána v řadě různých vědních oborech, jako je psychologie, sociologie, informační a komunikační technologie a jiné. Posílena oborem kybernetiky, zkoumá předávání informací obecně mezi komunikátorem a komunikantem (Mikuláščík 2010).

3.1.1 Definice

Pojem komunikace má několik definičních podob. Mezi nejvýznamnější řadíme zejména efektivitu sebevyjadřování. Další definuje komunikaci jako přenos informací v jakékoliv možné formě, tedy v mluvené, psané, obrazové nebo tzv. činnostní formě, která se projevuje vždy nějakým účinkem. Neméně důležitá je podoba komunikace, při které

dochází k výměně informací mezi lidmi za použití běžného systému symbolů (Mikuláščík 2010) (Vymětal 2008).

Harold Lasswell komunikaci definuje jako „*kdo říká co, jakým kanálem, ke komu a s jakým účinkem, proč a s jakým záměrem*“ (Jiřincová 2010, str. 19).

Odborníci věnují definici komunikace značnou pozornost, vznikají stále nové teorie a nové přístupy, roste s vývojem civilizace. V roce 1951 ve Webstrově „New world dictionary“ je komunikace popsána jako „*akt přenosu, dávání či vyměňování informací, signálů či zpráv mluvením, psaním či gesty*“ (Jiřincová 2010, str. 19).

Jedna z modernějších definic říká, že: „*Komunikace je kontinuální dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění. Jde o nekonečný model, neboť lidé se obvykle potřebují několikrát vzájemně ovlivňovat a upravovat zprávu, než dosáhnou shody. Proces může být přerušen, kdež jeden z účastníků se nesnaží o pochopení nebo naopak předpokládá předem, že druhý účastník mu rozumí*“ (Střížová 2005, str. 104).

3.2 Funkce a účely komunikace

Komunikace se vždy snaží dosáhnout nějakého účelu, kde každý účel je dán specifickou funkcí. Existuje řada různých komunikačních funkcí, mezi kterými navzájem působí velmi úzká hranice a v některých případech se mohou i překrývat. Ale přesto známe pár základních funkcí komunikace, které nám pomáhají pochopit jejich význam v určitých dimenzích komunikace:

- Funkce informativní – její účel tkví v předávání informací, zpráv, faktů, dat, znalostí či zkušeností mezi lidmi. Má za účel informovat.
- Funkce instruktivní – jedná se v podstatě také o funkci informativní doplněnou o vysvětlení významu, postupu, způsobu organizace, návodu, metodiky, jak něčeho dosáhnout, jakým způsobem něco dělat. Má za úkol naučit, zasvětit, navést či poradit.
- Funkce přesvědčovací – jinak označovaná také jako funkce persuasivní, má za úkol přesvědčit člověka o změně názorů, postojů, hodnocení nebo způsobu konání. Pomocí argumentů, logiky i pomocí emocionálního přesvědčování podobou působení na city může dotyčný převést někoho na svou stranu nebo ho dokonce zmanipulovat.

- Funkce posilující a motivující – tato funkce se opírá svým působením o funkci přesvědčovací, ale ze světlejšího hlediska. Jedná se o formu posílení vlastního pocitu sebevědomí, potřeby, a o posílení vztahu k něčemu či k někomu.
- Funkce zábavná – její účel spočívá v pouhém pobavení, rozptýlení, rozveselení sebe i druhého. Vytváří pocity pohody, radosti a spokojenosti.
- Funkce poznávací – působí spíše z pohledu komunikanta, který získává znalosti o sobě, o druhých či o světě.
- Funkce vzdělávací a výchovná – jedná se o souhrn některých dosud zmiňovaných funkcí, zejména o funkci informativní, instruktivní, poznávací, a o řadu dalších funkcích, které jsou spojené s kontrolou, dohledem, dozorem apod. Tyto funkce jsou specificky realizované pomocí vzdělávacích institucí nebo tzv. samostudiem (Mikuláščík 2010) (Vymětal 2008) (Jirincová 2010).

Zde jsou charakterizované pouze ty nejzákladnější komunikační funkce. Můžeme se samozřejmě setkat i s jinými významnými komunikačními funkcemi a s jejich rozdílnými účely, jako je například funkce svěřovací, úniková, socializační a společensky integrující, funkce osobní identity. Funkce nemusí být vždy jasná a jednoznačná (Vymětal 2008).

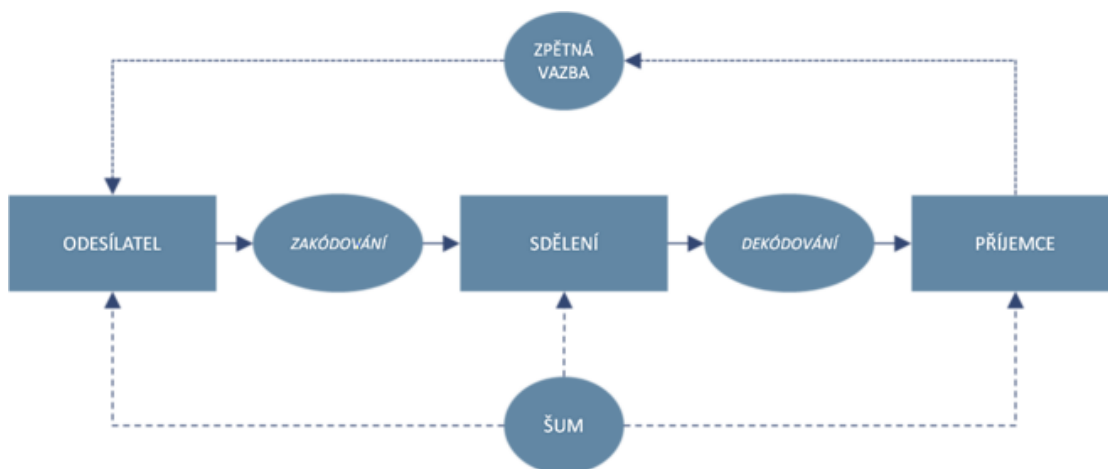
Avšak nejdůležitějším prvkem komunikace je utváření dobrého vztahu mezi všemi jejími účastníky, který dále vede k tomu nejpodstatnějšímu, k úspěšné a efektivní komunikaci.

3.3 Komunikační proces a jeho komponenty

„Komunikace není předání informací, ale vzájemné propojení“ (Janda 2004, str. 107).

Komunikační proces je jednoduchý proces dění mezi dvěma spolu mluvícími lidmi, kdy mezi nimi i uvnitř každého z nich působí nějaký impulz. Prvním krokem odesílatele je zakódování informace, ujasnění si, co chce odesílatel odeslat a zároveň jakým způsobem to vyjádří, aby vyslaná informace byla příjemcem jasně pochopena (Dědina a Odcházal 2007). Dalším krokem je přenos informace, odesílatel vysílá nějakou zprávu, která by měla být přesná, jasná a srozumitelná, jelikož o komunikaci lze hovořit pouze za předpokladu, že příjemce této zprávy rozumí. Druhý sdělenou zprávu dekóduje, zpracuje, dle uvážení na ni reaguje a svou reakcí tak poskytuje vysílači zpětnou vazbu (Janda 2004).

Obrázek 1 - Schéma komunikačního procesu



Zdroj: (managementmania.com 2018)

Komunikační proces je tvořen specifickými prvky, komponenty, mezi kterými existují vzájemné interakce a vazby. Celý tento proces se odehrává v určitých situačních kontextech (Plaňava 2005).

Mezi hlavní komponenty komunikačního procesu patří:

- Komunikátor – jedná se o tzv. mluvčího, vysílače, podavatele, který sděluje nějakou zprávu. Má určitý nápad, produkt a zejména důvod ke komunikaci. Jeho komunikace je vždy ovlivněna jeho osobností, osobním zaujetím, znalostmi a pozicí, ale také situačním kontextem komunikace a nastavenými podmínkami, kterým se musí přizpůsobit. Komunikátor přitom bere ohledy na příjemce, a dle svého vlastního uvážení musí vybrat vhodnou komunikační strategii, jejímž hlavním cílem je opět užitečnost komunikace (Dědina a Odcházal 2007).
- Komunikant – to je ten, který přijímá vyslanou zprávu, tzv. dekódující příjemce. Sdělená zpráva musí být od příjemce nejen přijata, ale také dekódována neboli snadno pochopena, interpretována. Vnímání komunikanta je také ovlivněné jeho osobností, jeho znalostmi, zkušenostmi a prožitky. Role komunikátora a komunikanta je pouze na začátku dění, jelikož zde velmi významně působí zpětná vazba, role komponentů se tak mohou snadno proměnit. A komunikant se tak stává komunikátorem (Holá 2017).
- Komuniké – jedná se o vyslanou zprávu, myšlenku, pocit, od jednoho člověka k druhému. Vyslaná zpráva může být sdělena verbálními, ale i neverbálními symboly. Verbální symbol označuje formou slovního spojení tzv. konkrétní věc,

kteřá lze snadno pochopit. Neverbální symbol je označován formou abstraktního charakteru, jako je například odvrácení hlavy apod. (Mikulášťík 2010).

- Komunikační kanál – je cesta, kterou konkrétní informaci můžeme poslat. Jedná se o tzv. nosič zprávy, prostředek komunikace. Nejběžnější formou komunikačního kanálu je komunikace tváří v tvář, zde hlavní kanály představují různé zvuky, pohledy a pohyby těla, ale i dotyky, či vůně. Lze vyjádřit i nepřímou formou, například dopisem, SMS zprávou, emailem, telefonátem (Střížová 2005).
- Komunikační prostředí – je prostor, kde se komunikace odehrává. Jedná se o osvětlení, počet lidí či uspořádání místnosti, kde na základě těchto faktorů může vznikat tzv. komunikační šum. Prostedí nám také určuje význam formálnosti či reprezentativnosti (Mikulášťík 2010).
- Zpětná vazba (feedback) – vyjádření, reakce příjemce na sdělenou informaci. Jedná se o velmi důležitý prvek komunikace, jelikož udržuje oba účastníky v komunikační situaci (Dědina a Odcházal 2007).
- Kontext – jedná se o konkrétní situace nebo rámec, ve kterém probíhá komunikace. Kontext zahrnuje složku vnitřní (co se odehrává v naslouchajícím, jak na něj působí komuniké) a vnější (stimuly, které na naslouchajícího působí – prostor, situace, čas, lidé a jejich chování) (Plaňava 2005).

3.4 Druhy a formy komunikace

Především v dnešní době, kdy velkou roli z hlediska komunikace mají nové a stále se vyvíjející komunikační technologie, přetrvávají zde dvě lidem nejbližší, základní formy komunikace, jinými slovy označované také jako signalizační systémy, kterými jsou:

- 1) Verbální komunikace (Verbální sdělení)
- 2) Neverbální komunikace (Neverbální sdělení) (Jiřincová 2010)

Dle autorky Doubravové, by se měly složky verbální a neverbální formy komunikace doplňovat, měly by být spolu stále v souladu, neboť neverbální komunikace je důležitá pro porozumění verbální komunikace a naopak. Tyto základní složky se mohou navzájem podporovat a případně si i odporovat, zároveň na nich mohou být postaveny komunikační aktivity jako je znaková řeč a jiné (Doubravová 2008).

Komunikovat můžeme také přímo anebo nepřímo, vědomě, uvědoměle nebo nevědomě, dále existuje komunikace záměrná či nezáměrná, pozitivní nebo negativní, afektivní nebo

asertivní komunikace, a jiné. Na základě těchto jednotlivých složek komunikace tvoříme tzv. náš komunikační projev, který zároveň prozrazuje mnohé o nás či o našem vztahu k okolí (Mikuláščík 2010).

Většina autorů se ve svých knižních publikacích rozepisuje právě o komunikaci verbální a neverbální, z tohoto důvodu se bude následná kapitola věnovat především těmto klíčovým druhům komunikace.

3.4.1 Verbální komunikace

Pochází z latinského označení „Verbum“, v překladu „slovo“, které ve verbální komunikaci má velký význam, neboť komunikujeme pomocí řeči, jazyka dané kultury, či sociální skupiny.

„Verbální komunikace je specificky lidský proces a jev patřící k podstatným charakteristikám lidského jedince a lidského společenství. Vymezujeme ji předběžně jako specifickou formu spojení mezi lidmi, a to jednak prostřednictvím předávání a přijímání verbálních významů, jednak prostřednictvím jejich sdílení či nesdílení“ (Janoušek 2015, str. 10).

V užším pojetí verbální komunikace je procesem, při kterém dochází k výměně určitých informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových neboli slovních, ale i grafických neboli písemných znaků. Tuto soustavu nazýváme jazykem, přičemž každý jazykový znak nese svůj význam, jelikož každý mluvčí i posluchač si může pod určitým slovem představit něco odlišného, a tak pouhé slovo může mít hned několik osobních významů (Jiřincová 2010).

Verbální komunikace může být individuální i sociální, formální i obsahová, spontánní i dodržující normy, mluvená i psaná (Janoušek 2015).

Tuto slovní komunikaci lze dále členit z hlediska jejího využití, na dvě aktivní a dvě pasivní formy:

- Aktivní forma komunikace je označována jako aktivní, jelikož zahajuje komunikaci a závisí na ní v určité míře i výsledek. Aktivně lze komunikovat formou mluvy čili vystupováním a řečnictvím nebo formou psaní.
- Pasivní forma komunikace je takto nazývána proto, že se odehrává až po nějakém časovém úseku, kdy teprve dochází k započetí komunikace, odehrává se s tzv. časovým opožděním. Pasivními formami slovní komunikace jsou naslouchání a čtení (Porvazník 2003).

Zajímavostí je, že dle výzkumu A. Mehrabiana se při veřejné komunikaci používá pouze 7 % předávaných informací formou slovního spojení, tedy verbálně. Zbylá většina sdělovaných informací je předávána formou složité kombinace vystupování, pohyby, držení těla, gestikulací, vyjadřováním, mimickými výrazy, pohledy a jinými, tedy neverbálně (Holá 2017) (Jiřincová 2010).

Dle J. Vymětala se ve verbální komunikaci obvykle rozeznávají:

- dvě základní úrovně komunikační roviny – racionální a emocionální
- dva základní druhy komunikace – formální a neformální
- řada různých komunikačních stylů – koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací a další

Dvěma základním složkám komunikačních rovin a komunikačních forem bude věnována samostatná kapitola po kapitole o neverbální komunikaci.

Veškeré rozdíly mezi komunikačními rovinami, druhy i mezi styly závisí zejména na účelu komunikace, na společenském postavením, dále závisí na tom, jaké zde působí emoce, ale i na četnosti a časových intervalech kontaktů.

3.4.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace, jinak označována také jako nonverbální komunikace, je chápána jako určitý proces dorozumívání, avšak bez jakýchkoliv slovních prostředků. Jedná se o veškeré mimoslovní prostředky, díky kterým můžeme sdělit určitý význam, a to za pomoci těchto základních složek:

- mimika (výrazy tváře)
- gestikulace
- haptika (tělesný dotek)
- posturika (pohyby a poloha těla)
- zrakový kontakt (Porvazník 2003)

Tato neslovní komunikace využívá své tělo jako komunikační signál, neboť člověk něco sděluje i přesto, že mlčí. Zároveň tato forma komunikace má velkou vypovídací schopnost o samotném člověku, o jeho charakteru, vztahu k lidem, o jeho vnitřních myšlenkových a duševních pochodech (Vybíral 2009).

Neverbální komunikace je na rozdíl od té verbální vývojově starší, bohatší a emotivnější, bez jazykových bariér, je pravdivější, pokud dochází k rozporu se slovy, méně

kontrolovatelná a kontrolovaná, a také je více ovlivnitelná vedlejšími vlivy. Zároveň tato forma vytváří celkový úspěch komunikace, který se odráží z 55 % na řeči těla a z 38 % na hlasovém kontextu (Vymětal 2008).

3.4.2.1 Funkce neverbální komunikace

Neverbální komunikace plní řadu různých funkcí, jak u mluvčího, tak u posluchače. Tato neslovní komunikace úzce souvisí s komunikací slovní, verbální a díky jejich vzájemnému spojení následně tvoří tyto funkce:

- Doprovází a podporuje verbální sdělení (pohyby rukou, které něco zdůrazňují, zesílení hlasu, při důležitých sděleních).
- Oslabuje i zesiluje verbální sdělení.
- Odporuje verbálnímu sdělení (odpor vyplývá z neverbálních signálů, jako je postoj těla, mimika, poloha hlasu, zrakový kontakt, které mohou i nevědomě vyjít na povrch).
- Nahrazuje verbální sdělení (zavrtění hlavou namísto slovní odpovědi).
- Vyjadřuje zainteresované naslouchání posluchače či naopak.
- Vyjadřuje stanovisko komunikačních partnerů (posluchač tak může dát najevo mluvčímu, že sdělenému obsahu porozuměl (přikývne hlavou) nebo hodnocením (zkrřížené paže a jiná gesta).
- Reguluje hladký průběh dialogu (sledováním neverbálních signálů v prostoru u komunikátora i komunikanta).
- Vyjasňuje vztah mezi partnery (pozorováním prvků sympatie či averze – prostřednictvím držení těla, vizuálního kontaktu, vzdálenosti a jiné) (Allhoff 2008).

3.4.3 Komunikační roviny

Racionální komunikace, jejíž základem je pouze komentování, je rozeznávána od komunikace emocionální tím, že v průběhu komunikačního procesu mezi komponenty je sledována právě nepřítomnost emoční stránky. K udržení komunikace využívá tak zejména rozumovou racionální část komunikace, díky které lze rychleji dospět k závěru nebo k uzavření jakékoliv dohody mezi zúčastněnými osobami (Vymětal 2008).

Emocionální komunikace je určena jasně vymezeným způsobem projevu a jeho formou sdělení. Jedná se o komunikaci, kde velkou roli hrají individuální pocity z partnera a z jeho

reakcí na názory a předložená sdělení, ale také tzv. emoční extrémny, které jsou definovány například pláčem, křikem, hysterií a jinými emočně vypjatými situacemi. V této komunikační rovině je nepochybně zřetelné, v jaké psychické kondici a psychologické profilaci je odesílatel sdělení (Vymětal 2008).

3.4.4 Druhy komunikace podle formálnosti

Formální komunikace se odkazuje na formální autoritu, kdy pouze oprávnění jedinci mohou vydávat určité příkazy a pokyny. Jejím cílem není pouze informovat zaměstnance o způsobu fungování a plánování organizace, ale také zdůraznit způsob vnitřního chodu organizace včetně využití podpůrné dokumentace. Příkladem jsou tzv. vnitřní řády, pokyny, upravující směrnice, intranet. Základem formální komunikace jsou také pravidelně nastavené poradenské služby, včetně dostupnosti dokumentů a zápisů z porad, či vyřizování stížností a jiné služby (Holá 2017) (Dědina a Odcházal 2007).

Formální komunikační síť má i řadu nedostatků neboli tzv. disfunkcí, které se projevují, neplní-li formální komunikace správným způsobem své funkce. Příkladem může být pomalost či omezenost při předávání informací, převaha vertikální komunikace nad ostatními směry, nebezpečí zkreslení informací od řídicích složek organizace (Duchoň a Šafránková 2008).

Neformální komunikace probíhá během náhodných setkání, při osobních kontaktech a nezávazných rozhovorech mezi zaměstnanci a vytváří společenské konverzace, pomocí kterých se šíří určité informace. V organizacích se vyskytuje poměrně častěji než komunikace formální (Vymětal 2008).

Je spontánní, nemusíme se na ni nijak připravovat, avšak z hlediska komunikace je její existence nutná. Pro účastníky komunikace působí jakýmsi zpestřením, zábavou, uvolněním, jelikož neklade na příjemce žádné nároky. Je vyznačována citelným emocionálním zabarvením a je velmi významná při tvorbě dobrých mezilidských vztahů na pracovišti i v osobním životě (Duchoň a Šafránková 2008).

Neformální komunikace se stává problémem tehdy, když zaměstnanci věnují této formě komunikace ve své pracovní době více času nežli té efektivní. Zároveň mohou mezi zaměstnanci vznikat i zkreslené, nepravdivé informace, tzv. dezinformace (Janda 2004).

3.5 Komunikace v organizaci

Vymezení definice komunikace v organizaci lze vidět jako: „komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků“ (Holá 2017, str.13).

Úspěšná komunikace je základem pro dosahování cílů organizace:

- zvyšováním výkonnosti – například modernizací výrobních procesů a technologií nebo rozšířením dovedností zaměstnanců
- zvyšováním kvality – je důsledkem efektivní vzájemné komunikace mezi všemi členy organizace
- vnímavostí k zákazníkům – zjišťováním potřeb, tužeb zákazníka díky navázání bližšího kontaktu s ním
- inovacemi – ty vyžadují úzkou komunikaci a spolupráci všech funkčních týmů, aby efektivní výrobou vyvinuli vysoce kvalitní produkt (Střížová 2005)

Pro efektivní fungování podnikání v každé organizaci je zásadní existence interní a externí komunikace. Interní komunikací se rozumí doslova vše, co se v práci odehraje, avšak nastává pouze mezi jednotlivými členy, jednotkami organizace (Kovaříková 2016). Externí komunikaci lze chápat jako komunikaci s veřejností, při které dochází ke sdílení informací mezi společnostmi a jakoukoliv jinou osobou z externího prostředí, a to se zákazníkem, dodavateli, klienty, obchodníky, širokou veřejností a s jinými (Mikuláščík 2010).

Cílem vnitrofiremní komunikace je spokojený zákazník, spokojený zaměstnanec je pouze přidanou hodnotou této komunikace. Stálou inovací zboží a služeb v organizaci zvyšujeme jejich hodnotu a získáme tím více spokojených zákazníků. „Zvyšování hodnoty firmy je cílem číslo 1, cílem číslo 2 je zisk“ (Janda 2004, str. 10).

Vnitrofiremní komunikace rozhoduje o efektivním využívání zdrojů, kterými jsou informace, finance, materiál, lidé a jejich kultura. Efektivní využití těchto zdrojů zajistí hodnotu zboží nebo služeb a spokojeného zákazníka.

Efektivní komunikaci, její cíl, způsob a význam jasně vystihuje Jana Holá ve svém tvrzení, že zaměstnanci v každém bodě svého působení v organizaci vědí: „co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat“ (Holá 2017, str.13).

3.5.1 Druhy komunikace v organizaci

- Jednosměrná komunikace – mluvčí a posluchač zaujímají pouze svou roli, při které jeden aktivně mluví a druhý ho pouze pasivně poslouchá. Tento způsob komunikace využívá většinou právě ten manažer, který má sklony k autoritativnímu jednání (Fiedler a Horáková 2005). Příkladem této komunikace mohou být hromadné sdělovací prostředky neboli tzv. masmédiá, při kterých dochází k výměně informací jednosměrnou formou, jelikož divák, posluchač většinou nemá možnost kontaktovat tvůrce obsahu.
- Dvousměrná (více směrná) komunikace – během celé této komunikace se střídají role mezi mluvčím a posluchačem. Mezi účastníky komunikace dochází k výměně názorů, myšlenek, dochází k prostoru zpětné vazby, ke spontánnosti projevu (Mikuláščík 2010). Při této formě komunikace zpětná vazba tvoří nejdůležitější část procesu.
- Individuální komunikace – tato přímá forma komunikace probíhá pouze mezi odesílatelem, mluvčím a příjemcem, posluchačem dané zprávy. Tito dva účastníci komunikace si vyměňují informace, názory, myšlenky pouze mezi sebou bez přítomnosti dalších osob. Individuální komunikace může být jak jednosměrná, tak i dvousměrná. Je obvykle efektivnější, ale z hlediska přenosu zprávy je spíše pomalejší. Nejčastějším příkladem individuální komunikace je osobní konverzace mezi dvěma či výměna soukromých zpráv.
- Kolektivní komunikace – pokud se jedná o individuální nebo kolektivní komunikaci, závisí především na záměrnosti odesílatele zprávy, tzv. mluvčího. Ke kolektivní komunikaci dochází, pokud chce odesílatel zprávy informovat, ovlivnit více lidí současně. Nejefektivněji lze kolektivně informovat prostřednictvím poradenských služeb (Kovaříková 2016) (Mikuláščík 2010).

3.5.2 Komunikační toky

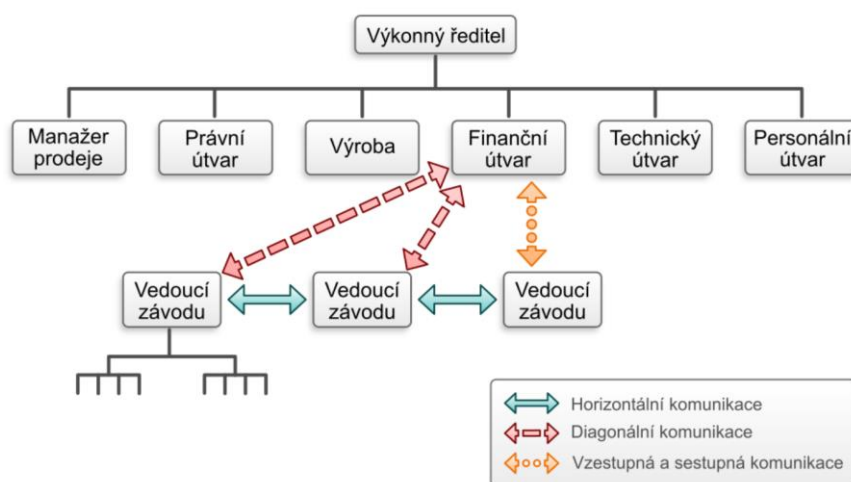
Informační toky jsou vymezeny komunikačními kanály ve firmě, zároveň jsou do určité míry stanoveny organizační strukturou, kterou by měly řádně kopírovat. Komunikační toky v organizační struktuře vykazují skutečné rozdělení vlivu a činností ve firmě, avšak ne vždy se shodují s jejím faktickým vymezením. Při plánování změn v organizaci je možné odrazit

se od toku informací a s jejím optimálním naložením mohou být tzv. návodem ke změnám v organizační struktuře (Janda 2004).

Každá organizace může využívat různé směry komunikace, které úzce souvisí s její velikostí a s nastavenou organizační strukturou nebo s aktuální situací komunikačního směru ve firemní hierarchii (Vodáček a Vodáčková 2009).

Dle vymezené organizační struktury vnímáme čtyři hlavní komunikační směry, a to komunikaci vertikální sestupnou, vertikální vzestupnou, horizontální a diagonální, které jsou odlišné, ale objevují se ve firmě zároveň a fungují všechny pospolu.

Obrázek 2 - Komunikační směry v organizaci



Zdroj: (halek.info 2022)

Vertikální sestupná komunikace je směřována od jedinců z vyšších stupňů organizační struktury, kterými může být např. ředitel jakéhokoliv oddělení, k jedincům na nižším organizačním postavení, k jejich podřízeným. Jedná se zejména o zadávání nebo delegování nějakého úkolu, či o různá prohlášení, instrukce. Je realizována prostřednictvím interních publikací, intranetem, pracovními manuály, organizačními směrnici a jinými (Duchon a Šafránková 2008) (Vymětal 2008). Jednotlivé schůzky či jakýkoliv kontakt se svými podřízenými by měl být pravidelně nastavený. Pravidelnost informování podřízených je jedno z nejdůležitějších kritérií tohoto typu komunikace, dokonce je i důležitější než způsob sdělení informací (Dědina a Odcházal 2007).

Vertikální vzestupná komunikace je v podniku velmi důležitá, jelikož díky této komunikaci se od jedinců z nižších stupňů dostává k jedincům ve vyšších stupních organizační struktury zpětná vazba. Jedná se o různé nápady, připomínky, ale i o stížnosti a

jsou realizovány formou diskuse na poradách, schůzích i na konferencích (Duchoně a Šafránková 2008) (Střížová 2005).

Horizontální neboli laterální, příčná komunikace je komunikace figurující na stejné organizační úrovni. Jedná se o komunikaci mezi pracovníky jednoho týmu, na jednom oddělení nebo mezi jednotlivými útvary organizace, příkladem může být komunikace mezi ředitelem financí a ředitelem výroby (Vymětal 2008).

Diagonální komunikace je v organizacích běžně označována za nejméně využívanou, i přesto dokáže však uspořít čas a práci a zvýšit efektivitu komunikace, jelikož probíhá neomezeně a přímo bez ohledu na vertikální a horizontální komunikaci. Je charakteristická tím, že působí napříč mezi všemi zaměstnanci nebo mezi jednotlivými odděleními (Stejskalová a Horáková 2008).

3.5.2.1 Komunikační síť

Kombinací různých komunikačních toků se v organizaci vytváří tzv. komunikační síť. „*Firemní komunikace je síť, která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace*“ (Mikuláščík 2010).

Cílem komunikační sítě je co nejpřesnější a nejsrozumitelnější přenos informací pro cílovou skupinu či jednotlivce. Avšak v důsledku zatížení komunikační sítě může vznikat přímý dopad na cílovou skupinu i na jednotlivce z hlediska efektivnosti práce (Janda 2004).

Komunikační síť zajišťují v organizacích tok úkolů a usměrňování, tok kontroly a inovací, tok dat a informací, tok stimulačních nástrojů, ale i tok a obsah neformální komunikace.

3.5.3 Komunikační kanály, prostředky

Aby manažer dosáhl absolutně efektivní komunikace, potřebuje při každé komunikaci s podřízenými vybrat takový komunikační kanál, který odpovídá určitému účelu komunikace a zároveň se musí rozhodnout, který komunikační kanál je za daných podmínek ten správný. Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, množstvím oslovených příjemců, vynaloženými náklady, cíli, obsahem „komuniké“, aj (Kovaříková 2016).

Při výběru vhodného komunikačního kanálu se zvažují následné faktory:

- 1) úroveň bohatosti informace (množství informace a objem přenosu, který komunikační kanál umožňuje přenášet)
- 2) potřebný čas pro komunikaci

3) druh dokumentace, že zpráva byla příjemci vyslána a přijata (Střížová 2005)

Existují čtyři typy komunikačních kanálů:

- Komunikace „tváří v tvář“ neboli „z očí do očí“

Tato přímá forma komunikace je vnímána jako nejdůležitější forma vnitrofiremní komunikace, má vysoký stupeň informační bohatosti a vysoké předpoklady k dosažení maximální účinnosti. Probíhá obousměrně, mezi dvěma či více stranami. Je významně lepší při rozhodování ve skupině, jelikož jsou zde výrazně více viditelné a rychleji vyjasněné veškeré nesrovnalosti, odlišnosti názorů a zároveň účastníci mohou upozorovat i neverbální signály, jako je výraz tváře, pohyby těla a jiné. Nevýhodou této formy komunikace může být například časová náročnost (Hloušková 1998).

Základními komunikačními prostředky této formy komunikace jsou tzv. formální schůze, jako například skupinové porady, prezentace, video konference, ale i neformální schůze, týmové diskuse na pracovišti.

- Mluvená komunikace přenášená elektronicky

Tato forma komunikace je využívána především prostřednictvím telefonu. I přesto, že zde není přístup k přímé, osobní komunikaci, při které dokážeme číst řeč těla i výrazy druhých, je z hlediska bohatosti přenosu informace na druhém místě. Mluvená, elektronická komunikační forma dokáže přenést velké množství informací prostorem a má okamžitou zpětnou vazbu s dotazy. Zároveň je možným využívat i hlasové vzkazy a záznamníky, které značně pomáhají komunikovat mezi zaměstnanci z jedné směny k druhé (Střížová 2005).

- Písemná komunikace, osobně adresovaná

Písemné komunikace, které jsou osobně adresované, zajišťují přesnost, srozumitelnost při zprostředkování a většinou poskytují prostor pro zpětnou vazbu přijímajícího. Ve srovnání s mluvenou komunikací, přenášenou přímým či elektronickým způsobem, má informační bohatost poněkud nižší (Střížová 2005).

V dnešní době jsou stále více využívány osobně adresované písemné zprávy elektronické pošty neboli tzv. e-maily, další významnou formou osobní písemné komunikace jsou písemné zprávy, dopisy, vzkazy, příkazy, připomínky, stížnosti na danou osobu, ale i pracovní manuály (Mikuláščík 2010).

- Neosobní písemná komunikace

Neosobní písemná komunikace je charakteristická tím, že její obsah zprávy, „komuniké“ je určen pro velký počet příjemců, informovanost jedinců je však nejméně bohatá. Komunikace není adresná, není tak očekávaná ani zpětná vazba příjemců, a proto

musí vysílač informací lpět na absolutní srozumitelnosti, jasnosti a zároveň musí vybrat vhodný jazyk, kterému všichni příjemci budou naprosto rozumět (Střížová 2005).

Příkladem tohoto typu komunikace mohou být různé instrukce, může zde být zmíněna i politika organizace, změny v postupech, pravidla pro nové zaměstnance a jiné. Nejznámějšími prostředky neosobní písemné komunikace jsou skupinové, hromadné elektronické pošty, internet, nástěnky, informační tabule, podnikové časopisy a noviny, metodické pokyny, předpisy, reklamy, intranet a jiné (Porvazník 2003).

3.5.3.1 Poradenské služby

„Cílem porady není sejít se, ale najít řešení, které se okamžitě zavede“ (Janda 2004, str. 51). Uskutečňování porad je základním prvkem efektivní komunikace v každém podniku, při kterém dochází k navazování přímého kontaktu mezi manažerem a jeho spolupracovníky, vytváří se osobní kontakty, vztahy, buduje a posiluje se tzv. „týmový duch“, vyjasňují se určitá nedorozumění, odstraňují se překážky v práci a jiné. Porady mohou být operativní, tvořiteléské, řešiteléské, informační, formální či účelové (Janda 2004).

Cílem efektivní porady je vyřešení aktuálních úkolů, hledání možných nápadů z nejširšího množství, zvolení efektivního řešení, které vychází z priorit a podstat organizace. Porady mohou být správným, efektivním praktickým setkáním, závisí však na tom, jak je porada vedena, jakým způsobem ji dokáže manažer zorganizovat a připravit a zároveň kolik do ní investuje svého času a energie (Kovaříková 2016).

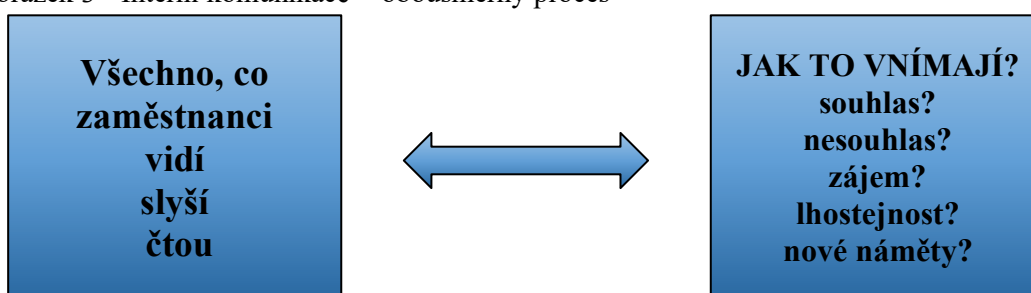
Každý manažer by měl být na poradu řádně připraven, měl by mít předem připravený program porady, úspěšně vést a držet diskusi pod kontrolou, snažit se předejít konfliktu, měl by dodržovat časový harmonogram a aktivně vtáhnout do diskuse všechny členy porady (Duchon a Šafránková 2008).

Před zahájením poradenské služby je pro všechny účastníky důležité vymezit místo a čas porady, oblasti a charakter porady, objasnit a stanovit cílový stav porady. V průběhu poradenské služby by se měly rozdělit určité kompetence přítomných, navrhopat a zvažovat daná řešení, případně hledat nové způsoby řešení a k závěru by mělo dojít k oboustrannému přijetí řešení. Účastníci by si měli z porady odnést zapsané navržené nápady a své vlastní zápisky (Dědina a Odcházal 2007).

3.5.4 Komunikace se zaměstnanci

V organizacích je využívána tzv. oboustranná komunikace, jak zdola nahoru, tak shora dolu. Cílem jednoho směru je informovat zaměstnance o záležitostech, které se jich týkají. Pokud vedení firmy chce udržet zaměstnance stále motivované a zároveň chce realizovat efektivní interní komunikaci, musí dát svým zaměstnancům možnost zpětné vazby. Ve druhém směru je cíl komunikace zaměřen zejména na zaměstnance, jelikož dostávají možnost vyjádřit se k určitým záležitostem, které se jich také týkají (Kovaříková 2016).

Obrázek 3 - Interní komunikace = obousměrný proces



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Stejskalová a Horáková 2008)

Význam komunikace se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci je velmi důležitou součástí každé organizace. Využívá se například z důvodu řízení změn, kdy může dojít ke změně pracovních podmínek, personálních procesů, pracovních postupů i technologií, výrobků či služeb.

Dále by zaměstnanci měli znát cíle své organizace, měli by znát, čeho organizace dosáhla a zároveň i čeho se snaží dosáhnout, tím dochází ke zvyšování angažovanosti zaměstnanců. Je nutné podotknout, že efektivní komunikace se zaměstnanci vytváří také určitou důvěru v organizaci, kdy se organizace snaží zaměstnancům vysvětlit, co dělá, ale také, proč to dělá (Armstrong 2015).

Zaměstnanci musí být s organizačními plány a s jeho změnami řádně a také včas obeznámeni. Nefunguje-li takto zmíněná komunikace se zaměstnanci, mohou se zaměstnanci domnívat, že zaměstnavatelům na nich zvláště nezáleží. Důsledkem toho může dojít ke snížení zájmu ohledně plnění úkolů, ke snížení výkonnosti práce zaměstnanců a jejich pracovní morálky, loajality či ke ztrátě poctivosti vůči zaměstnavateli (Dědina a Odcházel 2007).

Obsah komunikace se zaměstnanci

Každý zaměstnanec by měl být značně informován o cílech, strategiích, politikách či o výsledcích organizace z předešlých let, zároveň by měl znát veškeré informace o tom, co se od něho jako od zaměstnance očekává, jaké má vzdělávací a pracovní příležitosti, zda se může ve své pracovní činnosti rozvíjet. Musí znát veškeré zásady a postupy v organizaci.

Zaměstnanci by měli dostat také možnost komunikovat tzv. zdola nahoru, formou různých svých připomínek a reakcí k záležitostem, které s nimi přímo souvisí, jakými jsou podmínky zaměstnávání, úroveň pracovních podmínek, hodnocení a odměňování, jistota zaměstnání, jejich vzdělávání, rozvoj a jiné (Armstrong 2015).

Komunikace se zaměstnanci by měla být jasná, stručná, srozumitelná a pochopitelná, jejím cílem je vytvořit takovou efektivní komunikaci, aby členové každého týmu vnímali svou důležitost v dané organizaci (Střížová 2005).

K fungování efektivní komunikace jsou zapotřebí rozmanité komunikační prostředky. Existuje několik prostředků, díky kterým se dá komunikovat se zaměstnanci. Mezi ty nejzákladnější prostředky považujeme zejména komunikaci tváří v tvář, intranet, nástěnky, programy, pracovní časopisy, zpravodaje, konzultativní výbory, „týmové brífinky“ (Armstrong 2015).

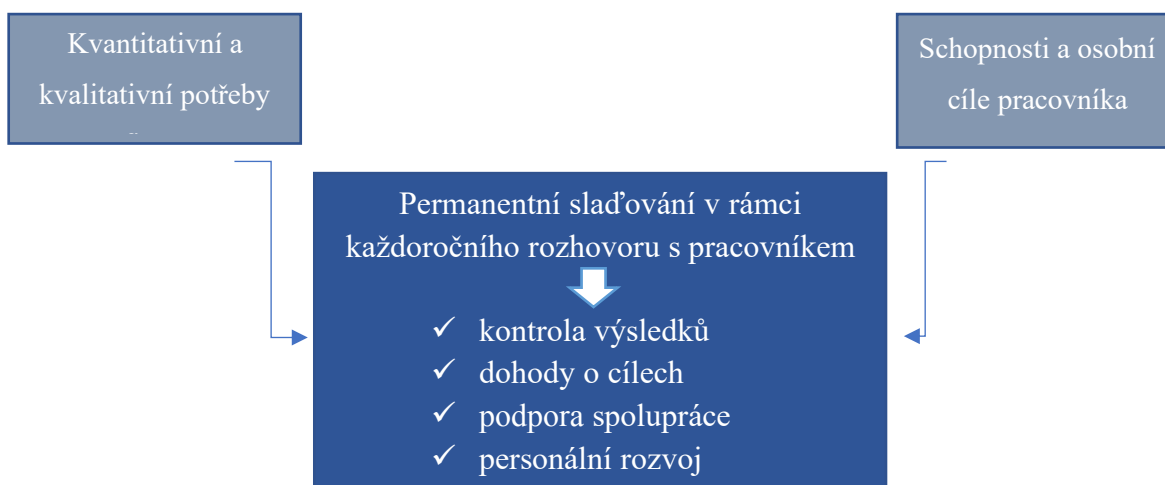
3.5.5 Rozhovor s pracovníkem

Rozhovor s pracovníkem dělíme dle určitých kritérií na dva typy, rozhovor z hlediska každodenní komunikace a tzv. každoroční rozhovor. Tyto komunikační situace mají však odlišný účel.

Při každodenní komunikaci mezi pracovníkem a jeho nejbližším nadřízeným, se nadřízený pracovníka zaměřuje na určité problémy, týkající se především přítomnosti. Jedná se o operativní přístup, kdy obě strany okamžitě reagují a v popředí celé komunikační situace stojí zejména věcné informace.

Při každoročním rozhovoru s pracovníkem se zaměřujeme zejména na cíl, který se týká spíše budoucnosti. Využívá se strategický přístup, jelikož rozhovor je dopředu připravený a strukturovaný. V popředí celé komunikační situace stojí osobní význam dané věci a v neposlední řadě zde velkou roli hraje subjektivní pohled a názor jak pracovníka, tak i jeho nadřízeného (Daigeler 2008).

Obrázek 4 - Smysl a přínos každoročního rozhovoru



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Daigeler 2008)

Cílem každoročního rozhovoru s pracovníky je zejména vzájemné porozumění při řešení pracovních situací s případnou snahou o jednotný rozvoj budoucnosti organizace. V každoročním rozhovoru by se mělo mluvit o třech hlavních tematických oblastech, kterými jsou pracovní situace, pracovní výkony a pracovní chování. Právě zde dochází k výměně různých pracovních postřehů a názorů, které se nadále využijí k výhledovým a perspektivním cílům pro následující rok.

3.5.6 Manažerská komunikace

Chauder (2004) ve své publikaci sděluje: „*Všichni dobří manažeři umějí dobře komunikovat*“ (Holá 2017, str. 43).

Manažerská komunikace je základem veškeré manažerské práce, odráží se v plánování, důležitá je při rozhodování a kontrole, při vedení zaměstnanců a jejich výkonu celkově v organizaci.

Manažerský přístup k interní komunikaci:

- manažer odpovídá za přijetí cílů, strategie a za výsledky daného úkolu stejně tak, jako za kompetentně vedenou komunikaci
- zajišťuje komunikaci uvnitř týmu a komunikaci s vnějšími partnery
- koordinuje a řídí aktivitu pracovníků v týmu
- zadává práci, kontroluje a vyhodnocuje ji
- celkově ovlivňuje chování a vztah pracovníka v týmu a k firmě

- při procesu zpracování úkolu pracovníkům vše vysvětluje, motivuje je, přesvědčuje, případně kritizuje, koná rozhodnutí (Holá 2017) (Mikuláščík 2010)

Manažer by měl dodržovat určitá pravidla morální autority, kterými jsou spravedlnost, otevřenost, vzájemná prospěšnost, partnerství a upřímnost. Měl by poskytovat pravdivé a aktuální informace, být otevřený k diskusi a ke konstruktivní kritice.

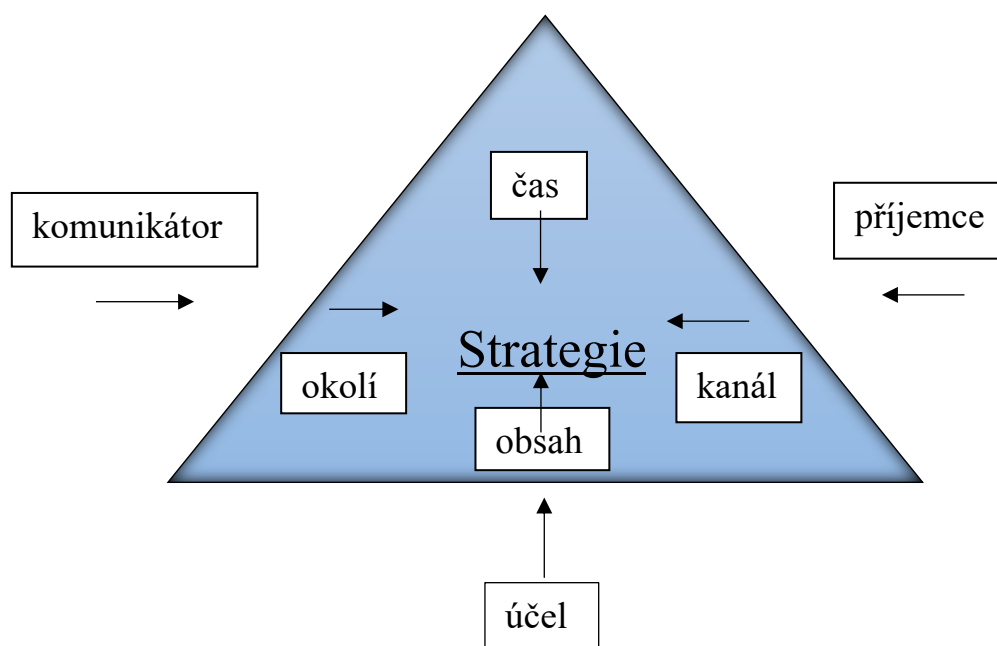
Dle zakladatele leadershipu P.F. Druckera manažeři mohou přesvědčovat ostatní, pokud jsou sami přesvědčeni a vnitřně motivovaní o správnosti a přínosech vlastních záměrů (Holá 2017).

Schopný manažer je dobrým řečníkem, umí naslouchat, je empatický, jde vlastním příkladem opřeným o morální hodnoty, respektuje druhé, disponuje vnitřní spravedlností, vítá zpětnou vazbu, drží se vlastního komunikačního plánu, který vychází z jeho vlastních cílů, ale také má nadhled, inteligenci, diplomatické a obchodní kompetence. Zprostředkovává komunikaci a připomínky, možné dopady, názory mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými (Holá 2017) (Porvazník 2003).

Mezi hlavní důvody manažerské komunikace patří za prvé uvědomění si, že nejde vždy jen o obchod, ale i o udržení společenských vztahů. Nejčastějším důvodem je, že manažer komunikuje směrem k předkládaným informacím, ale také jeho záměrem je získat informace nové. Správný manažer tyto dva důvody nespojuje. Může však nastat i situace, kdy důvodem manažerské komunikace je obhájení manažera samotného, například z důvodu jeho nedostatečné sebedůvěry. Potom tato jeho nedůvěryhodná obranná komunikace může vyvolat u posluchačů také obranné chování. Obranné chování plodí obranné naslouchání. Při přesvědčování, dalšího důvodu manažerské komunikace, se stává manažer stratémem. Aby dosáhl cíle, musí se mnohdy umět rozhodnout mezi přístupem racionálně-logickým či emotivním (Duchoň a Šafránková 2008) (Střížová 2005).

Úspěšnost strategického modelu připraveného manažerem pro komunikaci závisí na vyváženosti 3 hlavních prvků, a to na příjemci, komunikátorovi a na účelu sdělení. Změníme-li cokoli na jednom z těchto 3 prvků, okamžitě se to promítne do dalších dvou, protože všechny v integrovaném systému na sebe vzájemně působí. Komunikátor volí vhodný obsah, adekvátní kanál toku zprávy, vhodné prostředí a čas ke komunikaci tak, aby vyhovovali současně i příjemci a účelu zprávy viz. obrázek níže (Střížová 2005).

Obrázek 5 - Strategický model přijaté manažerské komunikační strategie



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Střížová 2005)

3.5.6.1 Efektivní komunikace manažera

„*Manažer je odpovědný za efektivnost komunikací, kterých se účastní*“ (Střížová 2005, str.7). Efektivní komunikace manažera se opírá o pevný základ, kterým je přijetí partnerství a kompetence druhého, podřízeného, a to v otevřené komunikaci. Jedině tak je manažer schopen uplatnit všechny potřebné dovednosti a schopnosti, z nichž nejdůležitější jsou:

- asertivita a empatie,
- schopnost soustředění, naslouchání a schopnost porozumět druhému,
- srozumitelnost,
- pozitivní energie a soulad řeči těla,
- schopnost postupovat podle cíle a jednotného zájmu,
- schopnost odosobnění, používání objektivních norem a argumentů,
- schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu (shodný názor českých autorů (Mikuláščík 2010) (Čakrt 2009) (Hloušková 1998) (Holá 2017)).

Manažer by měl se svými podřízenými vést bezproblémovou, srozumitelnou, otevřenou a včasnou komunikaci. „*Informace je informací jen tehdy, dostaneme-li ji včas a má-li relevantní obsah*“ (Kovaříková 2016, str. 32). Včasná komunikace je stejně tak důležitá jako její relevantnost, důležitost obsahu. Vztahuje se jak na pozitivní informace, tak

ale i na ty negativní, neboť je-li nepříjemná zpráva sdělena s užitečným předstihem, zaměstnanci ji dokážou lépe vstřebat a zároveň ocení otevřenost svých nadřízených (Kovaříková 2016).

3.5.6.2 Základní styly jednání

- Asertivní jednání

„Asertivní manažer je klidný a sebejistý, nebojí se podstupovat rizika, i setrvávat na svém stanovisku“ (Jirincová 2010, str. 74).

Z latinského slova „assere“, znamená něco tvrdit, stát si na svém, ale také umění sebeprosazení se. Obecně pojem asertivita značí přímé, otevřené, upřímné a přiměřené vyjadřování vlastních myšlenek, názorů, pocitů, postojů, ať už pozitivních, tak i těch negativních, však vždy bez porušování vlastních či jiných práv (Janda 2004).

Je základním předpokladem pozitivní a otevřené komunikace na pracovišti. Asertivní člověk je šťastný, sebejistý, klidný, je sám sebou, samostatný, nezávislý, stojí si za svými názory, které dokáže prosadit jakýmkoliv způsobem, avšak bez použití prvků agrese. Asertivní manažer v dané situaci lépe jedná, realizuje opatření, urovnává konflikty, dokáže s klidným projevem sdělovat i nepříjemná rozhodnutí, lépe řídí porady a zároveň udržuje kvalitní a silné vztahy na pracovišti. Asertivní chování lze stále vylepšovat, rozvíjet, ale lze se ho i tzv. asertivním tréninkem naučit (Střížová 2005) (Jirincová 2010).

Základními prvky asertivního jednání dle B. Duchoně a J. Šafránkové je umění vyjadřovat své názory a požadavky přiměřenou formou, umění odmítnout nepřijatelný požadavek a umění přijmout kritiku (Duchoně a Šafránková 2008).

- Pasivní jednání

Pasivně jednajícímu člověku chybí určitá sebejistota projevu, při komunikaci se často omlouvá, vysvětluje, vcitňuje se do přání druhých, někdy je až nepřírozně snaživý a často se vyhýbá konfliktu na pracovišti. Pasivně jednající člověk nerad vyjadřuje své myšlenky, pocity a názory, ba dokonce se i zdržuje jakéhokoliv vyjadřování (Duchoně a Šafránková 2008).

- Agresivní jednání

Agresivně jednající člověk prosazuje sebe na úkor jiných, jde pouze svou cestou, bez ohledu na práva a pocity ostatních. Svě podřízené často ponižuje, dominuje nad nimi, při jakémkoliv odporu je obviňuje a prohlašuje je za neefektivní. Podřízení tak pracují a jsou motivováni strachem v negativním pracovním prostředí. Agresivní jednatel je přehnaně

sebevědomý, musí vyhrávat za každou cenu, prosazuje své myšlenky na úkor ostatních, při svém jednání používá často hrubá a hanlivá slova, sarkasmus, ironii, má hlasitý a moralizovaný projev, není schopen si přiznat jakékoliv své individuální nedostatky (Duchoně a Šafránková 2008) (Střížová 2005).

- Manipulativní jednání

Při Manipulativním jednání používá jednatel neboli tzv. manipulátor úskoky a neférové formy jednání, snaží se přesvědčit osobu či osoby o správnosti dané myšlenky, názoru, jednání, ovlivňuje je a tito lidé se pak následně stávají prostředkem dosahování cílů manipulátora (Mikuláščík 2010) (Vymětal 2008).

- Pozitivní jednání

Dle výzkumů komunikačních psychologů můžeme říct, že pozitivní jednání je účinnější jak pro rozvíjení kvalitních mezilidských vztahů, tak zároveň i pro rozvíjení nás samotných. Watzlawick v roce 1999 nastínil významnost pozitivní komunikace takto: „*Čím je jazyková formulace negativnější a čím víc nahání strach, tím méně je druhý ochoten s ní souhlasit a tím rychleji na ni zapomene*“ (Vybíral 2009).

Za pozitivní aspekty chování považujeme například umění naslouchat, upřímnost a zájem o druhé, přátelské chování, usmívání se na druhé, povzbuzování a motivování druhých a jiné. Ne vždy je však pozitivní komunikace považována za etickou či pravdivou, není ani vždy nejzdravější. Často jednatel může využívat pozitivní komunikaci ve svůj prospěch za použití různých taktických metod a manévřů.

3.5.7 Bariéry a chyby v komunikaci

Komunikační bariéry jsou určité limity, překážky vyskytující se během komunikace, které mohou komunikaci komplikovat, nebo které mohou přímo zabránit toku vnitropodnikové komunikace. Avšak uvědomění si, že se potýkáme s bariérami v komunikaci, je prvním krokem k tomu, abychom je dokázali překonat a vyrovnali se s nimi (Mikuláščík 2010).

Tyto komunikační překážky můžeme rozdělit na dva základní typy, na komunikační bariéry interní, pod které dále spadají sémantické, psychologické a fyziologické typy šumu a na komunikační bariéry externí, kam řadíme fyzické a případně i demografické a organizační typy šumu (Vymětal 2008).

Interní bariéry jsou charakteristické tím, že příčinou problémů jsou osobnostní rysy komunikujícího i přijímajícího.

- Sémantické způsobují rozdílné chápání významů v komunikačním procesu z důvodu užití odlišného nářečí, slangu, hovorového jazyka, odborných a specializovaných termínů, kterým příjemce nerozumí.
- Psychologické, jde o samotné emoce, například hněv, nenávisť, láska, zármutek, vedoucí ke snížené sebekontrolě, kdy většinou dochází k porušení morálních pravidel, jako je slušné chování a úcta k druhému. Příčinou mohou být i klamné úsudky o odesílateli či příjemci zprávy.
- Fyziologické, jsou samotná fyziologická omezení komunikujícího i posluchače, příkladem je vada sluchu, zraku, ztráta paměti, výslovnosti, ale i deprese či pocit hladu, nemoc.

Externí bariéry jsou v komunikaci objevovány jako jakékoliv rušivé elementy z okolí.

- Fyzické, rušivý element vyskytující se při přenosu signálu nebo sdělení od odesílatele k příjemci. Obvykle se jedná o špatné uspořádání prostředí, design nábytku, nesprávné vzdálenosti mezi komunikujícími, jde o hluk v prostředí, poruchy telekomunikační sítě, o šum počítače nebo jen o sluneční brýle na obličej. Rušivým elementem může být i třetí osoba.
- Demografické, které jsou charakteristické různými rozdíly ve společnosti, poukazují na rozdíly ve věku, v pohlaví, jelikož každý subjekt může vnímat danou situaci jiným způsobem.
- Organizační, kdy rušivým elementem je samotná organizace (Mikuláščík 2010) (Vymětal 2008).

Mezi časté překážky, bariéry v komunikaci v podniku patří zejména neschopnost koncentrace, stres, neúplné či nesoustředěné naslouchání, nedostatek zájmu, špatné porozumění, nedůvěra, obavy, nevhodné prostředí a čas pro komunikaci nebo informační přehušťení (Porvazník 2003).

Bariéry se však dají alespoň částečně eliminovat, například věnováním dostatku času při přípravě sdělení, zaměřením se na tížený cíl tím, že zvolíme vhodné komunikační médium a prostředí. Předvídáním dotazů, aktivním nasloucháním, průběžnou kontrolou svých komunikačních dovedností, zaměřením se na výstižnost, stručnost, srozumitelnost sdílených zpráv, na jejich zřetelnost, na komunikaci vedenou ve zdvořilém duchu.

4 Metodika

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídicích pracovníků v procesu řízení. Pro splnění uvedeného cíle je nutné realizovat následující kroky (dle metodiky vedoucího práce):

- Stanovit parametry, podle kterých bude úroveň komunikace posuzována.
- Úroveň parametrů bude hodnocena šesti bodovou škálou, která bude vyjadřovat vhodnost 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 na jedné z os.
- Budou vytvořeny kombinace dvou různých parametrů, což umožní získat souřadnice výsledku hodnocení vytvořené kombinace.
- Metodami logické dedukce a indukce budou 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.

- Včasnost** (stupnice: [1] velmi pozdě – [2] pozdě – [3] spíše pozdě – [4] spíše čas – [5] včas – [6] s předstihem)
- Formálnost** (stupnice: [1] říká se – [2] kolega říkal – [3] vedoucí naznačil – [4] vedoucí oznámil – [5] vedoucí probral na poradě – [6] zápis z porady)
- Racionalita/emoce** (stupnice: [1] pouze emoce – [2] emoce převládají – [3] emoce mírně převládají – [4] racionalita mírně převládá – [5] racionalita převládá – [6] pouze racionalita)
- Srozumitelnost** (stupnice: [1] zcela nesrozumitelně – [2] nesrozumitelně – [3] spíše nesrozumitelně – [4] spíše srozumitelně – [5] srozumitelně – [6] zcela srozumitelně)
- Kolektivnost** (stupnice: [1] vedoucí nekomunikuje s týmem – [2] vedoucí naznačí týmu na pracovišti – [3] vedoucí sdělí týmu na pracovišti – [4] diskuse

s vybranými členy týmu na pracovišti – [5] diskuse s celým týmem na poradě – [6] prezentace na poradě a diskuse)

- f) **Aktivní/pasivní** (stupnice: [1] absence přímé a otevřené komunikace – [2] převládá nepřímá a neotevřená komunikace – [3] mírně převládá nepřímá a neotevřená komunikace – [4] mírně převládá přímá a otevřená komunikace – [5] převládá přímá a otevřená komunikace – [6] zcela přímá a otevřená komunikace)
- g) **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)
- h) **Osobní forma** (stupnice: [1] sociální sítě, intranet – [2] elektronickou formou (e-mail) – [3] elektronickou formou s možností zpětné vazby – [4] vedoucí mi je sdělí osobně na pracovišti – [5] vedoucí je se mnou stručně prodiskutuje na pracovišti (face-to-face) – [6] formou diskuse na poradě (face-to-face))
- i) **Jednosměrnost/dvoj směrnost** (stupnice: [1] hromadně bez možnosti vyjádřit se – [2] osobně bez možnosti vyjádřit se – [3] osobně s minimální možností vyjádřit se – [4] osobně s částečnou možností vyjádřit se – [5] osobně s možností vyjádřit se – [6] osobně, formou diskuse)
- j) **Osobní/elektronická** (stupnice: [1] sociální sítě, intranet – [2] e-mail (jednosměrně) – [3] e-mail (s možností zpětné vazby) – [4] telefonicky – [5] osobně na pracovišti (face to face) – [6] diskuse na poradě (face to face))

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 %

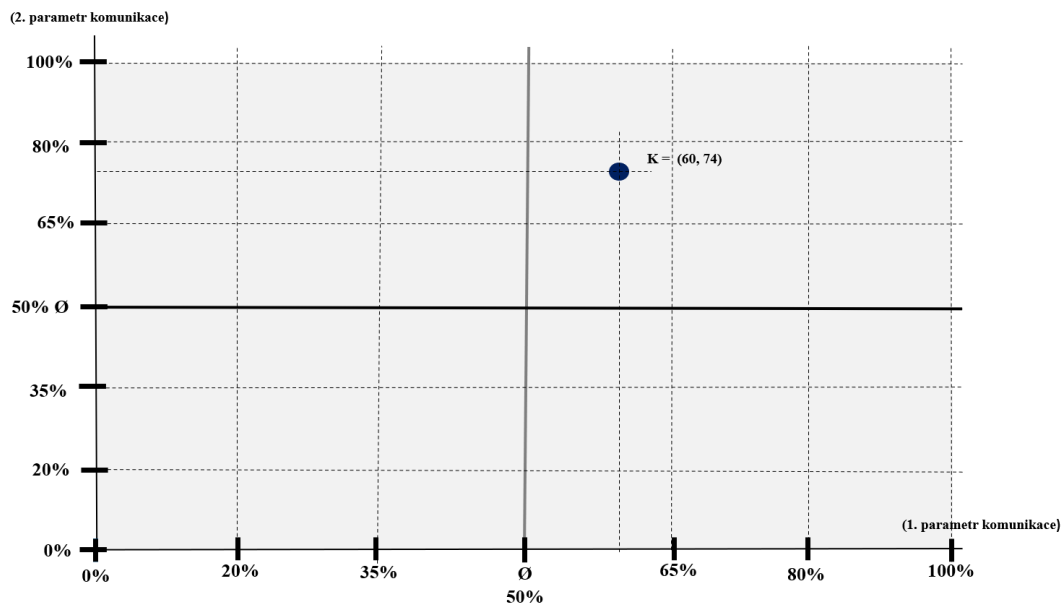
3) Úroveň parametrů komunikace bude zjištěna dotazníkovým šetřením.

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.

Obrázek 6 - Příklad zobrazení komunikace dle získaných hodnot souřadnic



Zdroj: Vlastní zpracování

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 $y = 74$. Podle souřadnic můžeme úroveň zkoumané komunikace zaneš do schématu.

5) Vytvořené dvojkombinace různých parametrů

- Formálnost x včasnost
- Formálnost x racionalita/emoce
- Formálnost x srozumitelnost
- Kolektivnost x včasnost
- Kolektivnost x srozumitelnost
- Osobní x aktivní/pasivní
- Jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní
- Jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce
- Osobní/elektronická x včasnost
- Osobní/elektronická x Srozumitelnost

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

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

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

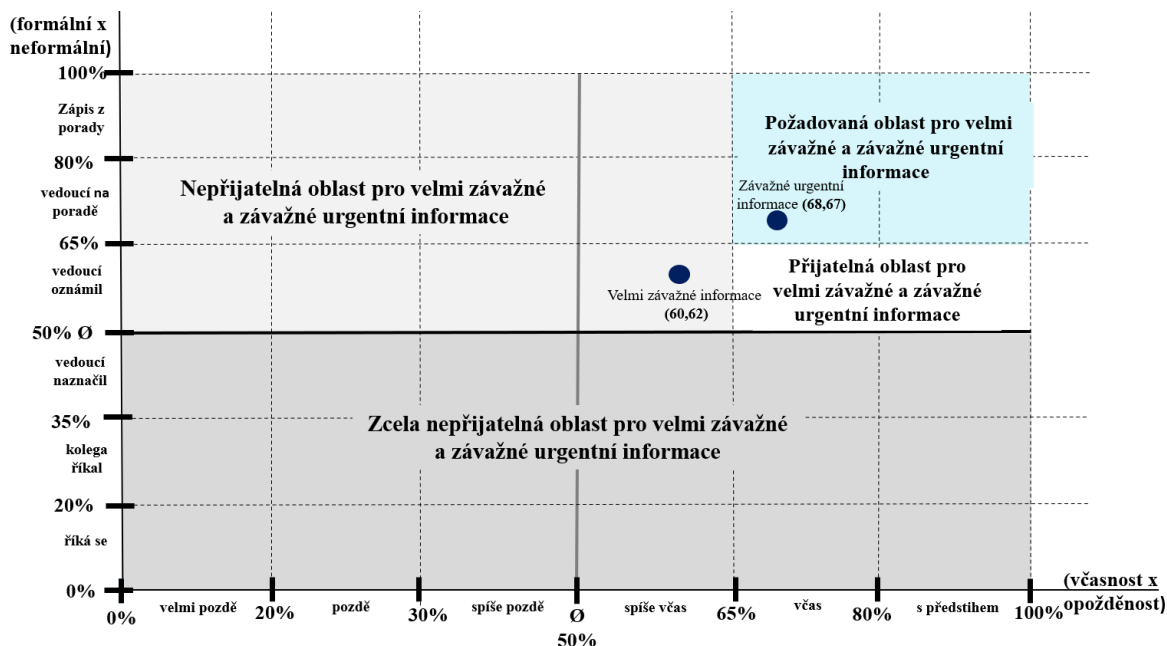
Pro požadovanou oblast velmi závažných a závažných urgentních informací je stanovené minimum dosažené úrovně komunikace, 65 % na ose x (včasnost) a 65 % na ose y (formálnost).

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 (formálnost).

Stejným způsobem jsou definovány ostatní oblasti viz schéma.

A stejným způsobem jsou definovány oblasti pro další uvedené dvojkombinace parametrů komunikace.

Obrázek 7 - Dvojkombinace formálnost a včasnost



Zdroj: Vlastní zpracování

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, které je možné hodnotit pozitivně (souřadnice se nachází v požadované oblasti).

Naopak velmi závažné informace je potřeba hodnotit negativně, protože se nachází v nepřijatelné oblasti především z hlediska včasnosti. Z hlediska formálnosti se nachází v přijatelné oblasti.

5 Praktická část

Praktická část práce se skládá z charakteristiky společnosti a z hodnocení výsledků dotazníkového šetření.

5.1 Charakteristika společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o.

Tabulka 1 - Základní údaje o společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o.

| | |
|---------------------------|---|
| Název: | Doosan Bobcat EMEA s.r.o. |
| IČO: | 26489201 |
| DIČ (DPH): | CZ26489201 |
| Sídlo: | U Kodetky 1810, 263 01 Dobříš |
| Základní kapitál: | 145.0 milionů Kč |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Obchodní rejstřík: | Městský soud v Praze oddíl C, vložka 85459 |

Zdroj: (bobcatdobris.cz 2021)

Doosan Bobcat EMEA s.r.o. je mezinárodní společnost, americko-korejského původu, která se pod značkou Bobcat celosvětově proslavila zejména výrobou kompaktních bagrů, nakladačů a teleskopických manipulátorů s celkovým příslušenstvím. Z hlediska výroby se jedná o jednoho z největších světových výrobců stavebních strojů s centrálou ve středních Čechách, od roku 2007 ve městě Dobříš.

V tabulce č. 1 lze nalézt aktuální a základní údaje o této společnosti, jejímž logem je rys červený, který svým pohybem má napodobovat smykem řízený nakladač.

Obrázek 8: Logo společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o.



Zdroj: (www.bobcatdobris.cz 2021)

Doosan Bobcat EMEA s.r.o. se skládá ze dvou společností, a to Doosan a Bobcat. Společnost Doosan se sídlem v Soulu byla založena rodinnou firmou jihokorejského původu již v roce 1896 a vlastní mimo jiné i americkou firmu Bobcat, která se od roku 1947 nachází v Severní Dakotě. Další pobočky má také ve Francii, Číně a v České republice.

Nadnárodní společnost Doosan Bobcat EMEA s.r.o. vyrobí více než 80 % veškerých strojů určených pro trh v Evropě, na Středním Východě a v Africe, z tohoto důvodu je v názvu společnosti zahrnuta anglická zkratka EMEA (Europe, Middle East, Africa).

Tuto společnost reprezentuje právě dobříšský kampus spolu se svými pěti centrálními budovami, jimiž jsou výrobní závod, ve kterém se ročně vyrábí více než 20 000 strojů. Dále zde od roku 2014 figuruje Inovační středisko a nové školící středisko určené zejména pro celou distribuční síť regionu EMEA, a které zároveň poskytuje prostor obzvláště propracovaný pro trénink a testování více než 80 různých typů výrobků. Od roku 2019 má zde velmi významné postavení tzv. centrální budova neboli Headquarters, kde sídlí především samostatné ředitelství EMEA a jiná další oddělení, jako je například nákup, strategie, marketing, finance, právní a personální oddělení a další.

Ve společnosti působí více než 1 800 pracovníků a jelikož se jedná o velkou korporaci, významnou a vlivnou především na mezinárodním trhu, pracuje zde přibližně 29 různých národností. Je zde zaměstnán tzv. leader, který působí v průmyslu v oblasti výroby, dále pak důležitá funkce designu, funkce uvádění výrobků na trh a následná distribuce kompaktních bagrů a nakladačů. Společností vyráběné bagry a nakladače mají za úkol zefektivnit práci našim zákazníkům v oblasti zemědělství, stavebnictví, ve správě a službách, při údržbě pozemků, terénních úprav apod. Zefektivnění práce našich zákazníků je hlavním cílem naší společnosti (bobcatdobris.cz, 2020).

5.1.1 Organizační struktura podniku

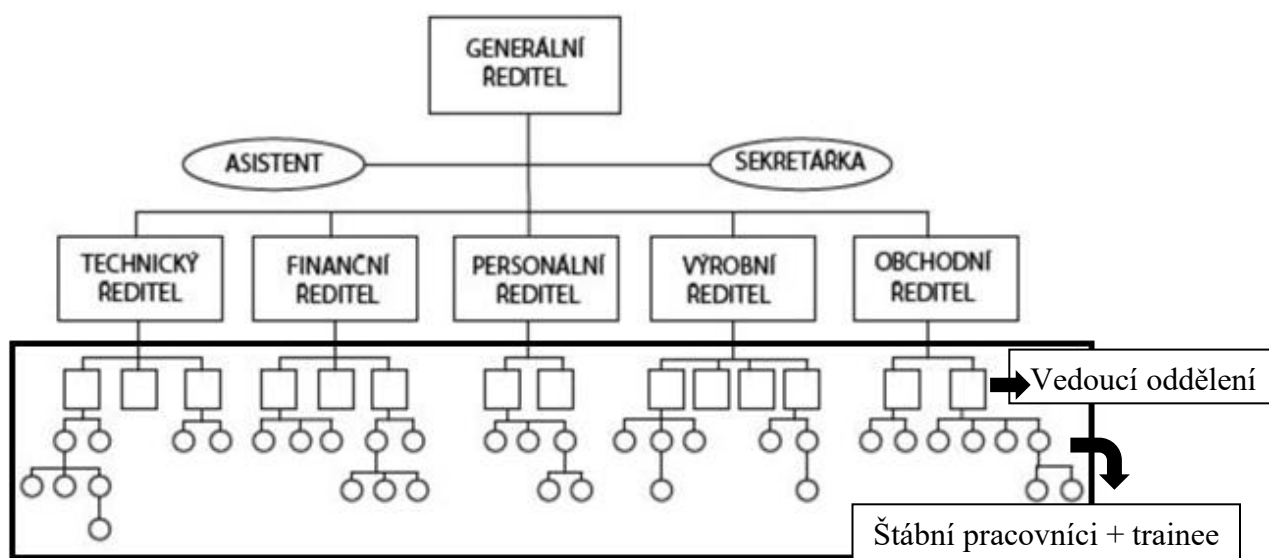
V každém podniku působí nějaká organizační struktura, sloužící nejen k zachycení a k popisu pracovních míst, ale především zajišťuje kompetentní pravomoci a odpovědnosti. Zároveň vytváří pracovní, ale i osobní vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

Dle formálních a sdružovacích hledisek se Společnost Doosan Bobcat EMEA svoji organizační strukturou nejvíce podobá funkcionální organizační struktuře, která je znázorněna na obrázku níže.

Nejvyšší možnou pozici, pozici generálního ředitele, zde představuje prezident EMEA, který vykonává svou funkci v oblasti střední Evropy, východní Evropy a Afriky a

spadají pod něho asistenti a sekretářky. Prezident je nadřízený výkonným ředitelům, kteří jsou ve vybraném podniku jinak nazýváni viceprezidenti. Ti jsou důležitou složkou fungování podniku, jelikož jsou výkonnými řediteli, kteří nesou odpovědnost za veškerá oddělení podniku. Jednotlivé oblasti podniku jsou například finance, provoz, nákup, výroba, prodej a marketing, rozvoj, personální, právní a technická oddělení a jiné. Viceprezidentům jsou odpovědni jednotliví manažeři příslušných oddělení. Každý z těchto manažerů vede určitý tým pracovníků. V týmu nachází uplatnění i zaměstnanci na poloviční úvazek označováni jako „trainee“.

Obrázek 9 - Funkcionální struktura s vyznačenou oblastí



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (publi.cz 2020)

Na obrázku č.7 je tučně vyznačená oblast, která je předmětem dotazníkového šetření. Týká se zejména vedoucích jednotlivých oddělení, manažerů a jejich podřízených neboli výkonných pracovníků podniku spolu s tzv. trainees.

V každé organizaci existují čtyři hlavní komunikační směry. Komunikačním směrem, kterým se budeme ve vlastní práci praktické části zabývat, je směr tzv. vertikálně sestupně – vzestupný. Zde jde o komunikaci odvíjející se od pracovníků na vyšším stupni řízení k pracovníkům níže postaveným. Bude nás tedy zajímat názor jak výkonných, štábních pracovníků, tak i vedoucích pracovníků z různých oddělení na komunikační schopnosti a dovednosti jejich nadřízených.

5.2 Analýza interní komunikace v podniku

Cílem interní komunikace ve společnosti Doosan Bobcat EMEA je především z pohledu strategie společnosti posilování sounáležitosti zaměstnanců, díky které dochází ke zvyšování jejich loajality, a to hlavně k podniku samému. Tyto dva aspekty současně napomáhají k dosažení firemních cílů. Manažeři v oblasti HR, kteří se přímo zabývají interní komunikací ve společnosti, mají za hlavní cíl zajistit optimální míru informovanosti všech zaměstnanců, dále pak neustále podporují interakce mezi managementem a zaměstnanci a zároveň i mezi jednotlivými týmy navzájem, mimo jiné zajišťují i zlepšování atmosféry ve společnosti.

Důležité jsou také neustálé inovace toku komunikačních kanálů ve společnosti. Manažeři uvádějí, že nejefektivnějším a také nejvíce využívaným komunikačním kanálem administrativních zaměstnanců je komunikace e-mailová prostřednictvím známé aplikace Outlook. Druhý nejvíce využívaný komunikační online nástroj Microsoft Teams, je spíše využíván v případě vyšší urgency a slouží tak pro urychlení komunikace mezi zaměstnanci formou tzv. chatování, ale i formou video-hovorů. Avšak jednou z nejvýznamnějších komunikačních složek na pracovišti každého oddělení jsou mezi zaměstnanci a jejich manažery pravidelně nastavené týmové poradenské služby. Společnost zároveň nabízí svým zaměstnancům neustále aktualizované plakáty týkající se nezbytných informací o podniku.

K dispozici pro zaměstnance společnosti Doosan Bobcat EMEA jsou také následující online nástroje:

- globální intranet (Jak v českém, tak i v anglickém jazyce, spravován mateřskou společností a je určen pro veškeré dceřiné společnosti.)
- místní, dobříšský intranet (Pouze v českém jazyce určen pro výrobní část společnosti.)
- webové stránky pro region EMEA (V českém i anglickém jazyce, kde jsou shrnuty veškeré základní informace o společnosti včetně nabídky aktuálně volných pracovních míst.)
- MyHR (Interní aplikace sloužící pro sdílení osobních informací o zaměstnanci samotném formou tzv. MBO, o tréninkových aktivitách, organizační struktura a jiné.)

- Yammer (Interní sociální síť, komunita, při které mohou zaměstnanci napříč všemi odděleními spolu komunikovat a sdílet různé své příspěvky týkající se práce, ale i osobní příspěvky, typu ukázky svých volnočasových aktivit, dosažených úspěchů a jiných. Prostřednictvím tohoto oblíbeného interního portálu organizátoři komunity zahajují i různé soutěže, jako je například „sportovec měsíce“, „měsíc pro životní prostředí“ apod., kdy soutěž spočívá ve sdílení například svých sportovních úspěchů v daném měsíci a vyhrává právě ten, který dostal od svých kolegů nejvyšší počet označení „to se mi líbí“.)

V této společnosti dále mají zaměstnanci možnost zúčastnit se i pravidelných setkáních s managementem, a to formou:

- Open Lunch (Jedná se o každoměsíční neformální setkání s TOP managementem.)
- Town Hall pro region EMEA (Celofiremní setkání, videokonference, při které prezident EMEA zodpovídá na naše předem podané různorodé otázky, které nás zajímají všeobecně ohledně veškerého dění, chodu, vývoje společnosti a provedených změn. Videokonference se uskutečňuje minimálně 2x do roka.)

Společnost Doosan Bobcat EMEA také pravidelně pořádá společenské akce, dny otevřených dveří pro zaměstnance a veřejnost, taneční show s bagry, které jsou primárně určeny pro dealery, zaměstnance a jejich rodiny. Tyto společenské a sportovní akce jsou pořádány za účelem stmelování lidí, k vytváření vzájemných interakcí, napomáhají ke zlepšování mezilidských vztahů jak na pracovišti, tak i v osobním životě.

V této společnosti dochází ke komunikaci mezi zaměstnanci všemi směry, ať už horizontálně, při které zaměstnanci komunikují mezi sebou napříč všemi odděleními, tak i vertikálně vzestupně neboli od podřízeného k vedoucímu, anebo naopak sestupně čili od nadřízeného ke svému podřízenému.

Zajímavá a velmi účinná forma vertikální komunikace je prostřednictvím tzv. MBO (management by objective). Jedná se o interní platformu, jakousi směrnici, která se zaměřuje na jednotlivé „góly“, cíle našich zaměstnanců, s výjimkou trainees, zaměstnanců na poloviční úvazek. Každý zaměstnanec si v ní určí své vlastní cíle, které bude plnit pro daný rok. MBO se tedy vytváří každoročně, vždy v měsíci únoru. Počet cílů je zcela individuální, závisí na zaměstnanci, mohou být pouze 3, ale klidně i 10. Každý zaměstnanec si zároveň

své cíle dopředu ohodnotí určitými procenty, podle toho, jak moc jsou pro něho důležité. Během celého roku dochází tímto mezi každým zaměstnancem a jeho nadřízeným k neustálým individuálním konzultacím, jestli vše probíhá, jak má a jestli byly stanovené cíle správně zvolené. Koncem roku se pak opět schází face-to-face a konzultují tyto jednotlivé předem dané cíle, zda byly dosažené či nikoliv. Každý vedoucí následně pak pro svého podřízeného vytváří vlastní hodnocení, které dále posílá ke kontrole zaměstnancům na vyšším stupni řízení. Na základě zvládnutých cílů pak zaměstnanec dostává určité peněžní odměny. Jedná se o velmi důležitou směrnicí, neboť mezi zaměstnancem a jeho nejbližším nadřízeným probíhá po celý rok zpětná vazba, jež je nedílnou součástí fungování celkové komunikace mezi těmito subjekty. Zároveň dostává zaměstnanec tak důležitou možnost neustálého hodnocení, chválení či připomínkování nejen svého, ale i celého pracovního procesu, jež se ho bezprostředně dotýká. I jeho nadřízený, řídicí pracovník, získává obratem přehled ohledně pracovní iniciace každého svého podřízeného spolu s přínosnými podněty sloužícími opět ke zvýšení pocitu osobní sounáležitosti a míry zainteresovanosti na prosperitě podniku.

5.3 Dotazníkové šetření

Vybranou zjišťovací metodou výzkumu pro praktickou část této bakalářské práce je dotazníkové šetření, a to konkrétně zvolenou metodou kvantitativní.

Výhodou této kvantitativní metody je především rychlost a přímočarost sběru dat, dále pak možnost využití velkého množství získaných dat od širokého okruhu respondentů. Respondenti odpovídají přímým výběrem z předem nastavených možností, bez přítomnosti otevřených otázek. Další zákonitou výhodou při zpracování výsledků této metody je její jednoduchost a snadné zobecnění.

Dotazník, zpracovaný na platformě Lime Survey, byl rozeslán celkem 67 respondentům zaměstnaných ve společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o.

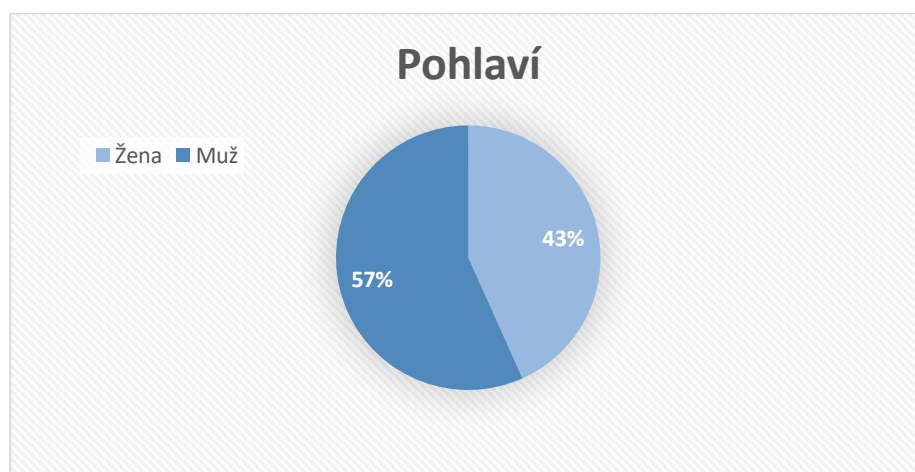
Dotazníkové šetření se skládalo ze 4 základních částí. První část dotazníku byla úvodní, seznámila respondenty s autorem dotazníku a s jeho studiem. Dále zde byli respondenti obeznámeni s účelem dotazníkového šetření a jeho výzkumem jako takovým. Také byli ujištěni, že dotazník je anonymní, a že slouží čistě pro účely bakalářské práce. Druhá část dotazníku se týkala základních informací o respondentech, šlo o otázky týkající se pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, zastávané pozice a délky zaměstnání ve společnosti. Třetí část se zabývala vztahem respondenta k různým druhům komunikace z pohledu určení

pořadí jejich důležitosti ve smyslu dosažení optimální podnikové komunikace, prostřednictvím stupnice od 1 do 10, kde 1 představuje nejnižší význam a 10 naopak význam nejvyšší. Poslední, čtvrtá část dotazníku byla zaměřena na skutečnost formou otázek zjišťovacího charakteru. Ta představovala 12 otázek týkajících se sledovaných druhů komunikace, jež měly především poukázat na úroveň komunikačních dovedností nadřízených pracovníků. Cílem bylo zjistit, zda nadřízení se svými podřízenými vedou optimální komunikaci, která napomáhá ke zvýšení efektivity práce, posiluje mezilidské vztahy na pracovišti a vytváří spokojené pracovní prostředí.

5.3.1 Základní informace o respondentech

Tato kapitola zahrnuje základní informace o našich respondentech, kteří se podíleli na samotném výzkumu. Jak již bylo zmíněné výše, základní informace o respondentech jsou zaměřené na otázky ohledně pohlaví, věku, vzdělání, stupně řízení a délky zaměstnání ve vybraném podniku, a to v Doosan Bobcat EMEA s.r.o. Základní charakteristiky zaměstnanců dotazníkového šetření jsou popsány níže.

Graf 1 - Pohlaví respondentů

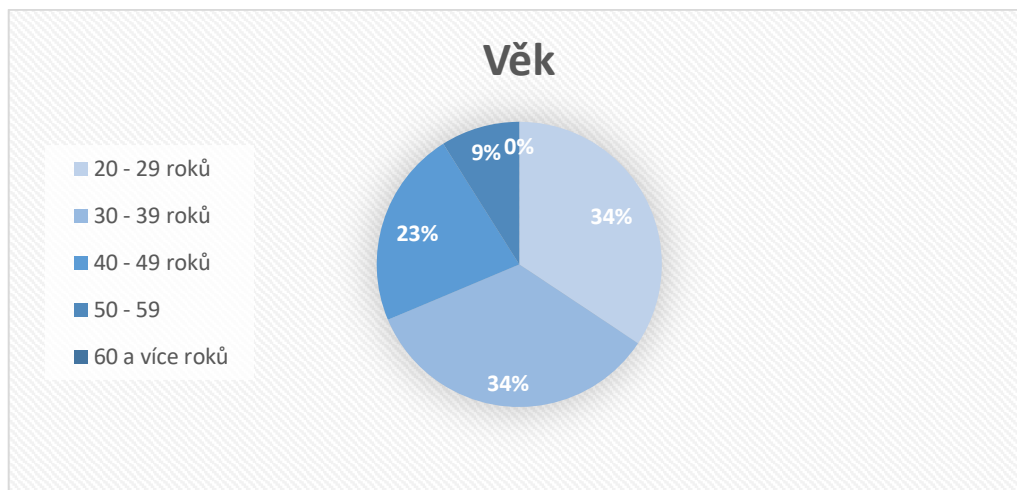


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 1 je zřejmé, že uspořádání pracovníků pro tento výzkum je vcelku rovnoměrně rozložené. Z 67 respondentů dotazník vyplnilo 29 žen a 38 mužů. Ve sledovaném podniku se ženy objevují spíše na pozicích s personálním zaměřením, na

úsecích administrativy, účetnictví či marketingu. Muži naopak se více pohybují na oddělení technologií, logistiky, obchodu.

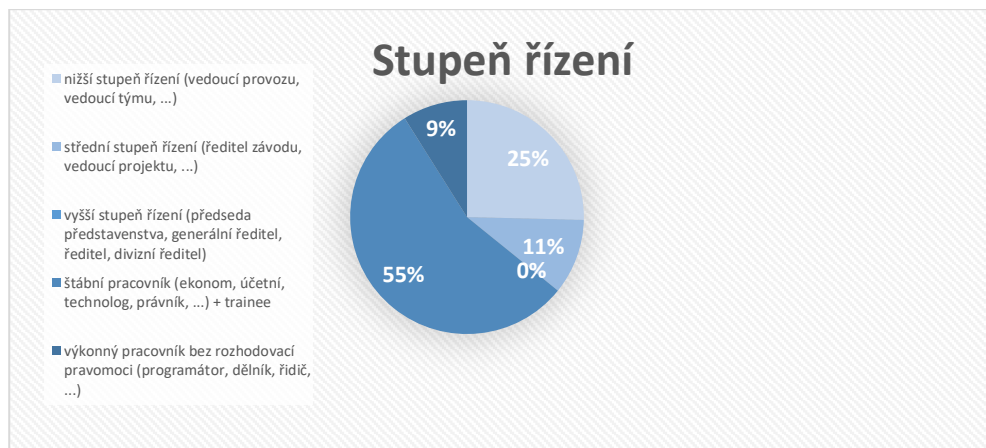
Graf 2 - Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče věkového rozložení pracovníků v podniku, nejvíce zaměstnanců zde zastává pozici ve věkové kategorii 20-29 let a 30-39 let. Obě kategorie dohromady tvoří 68 % z celkového zastoupení čili jedná se o 46 zaměstnanců z 67 zúčastněných. Na druhém místě, s 23 %, je věkové rozpětí 40-49 let. Nejméně početnou skupinu pak zastupuje kategorie 50-59 let, ve které figuruje pouze 6 osob. Zaměstnanci s 60 a více lety nebyli v tomto výzkumu zaznamenáni. Jde o společnost s nadpolovičním zastoupením sledovaných pozic v poměrně mladém věku a téměř čtvrtinovým ve věku středním. Jistým důvodem takto věkově mladého obsazení je velký zájem studentů ve věkové kategorii 20-26 let o uplatnění na pozicích s polovičním úvazkem.

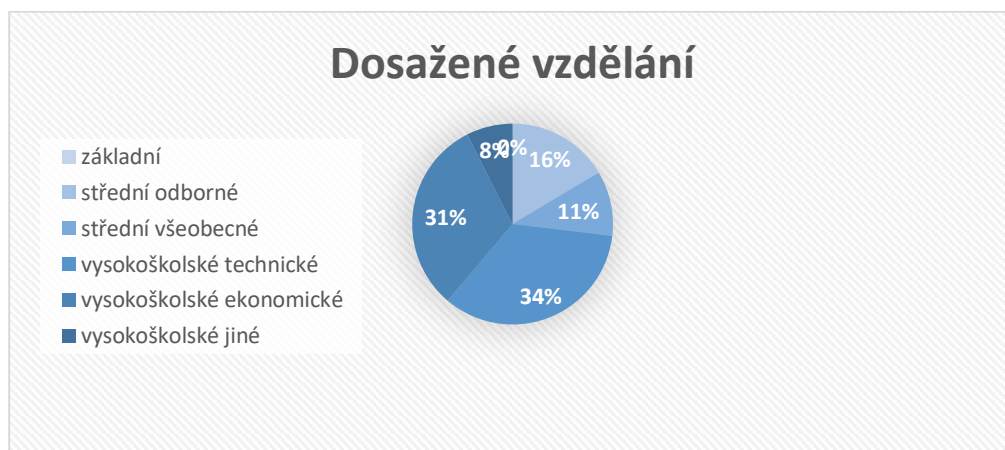
Graf 3- Vykonávaný stupeň řízení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 poukazuje na vykonávaný stupeň řízení. Nutno předeslat, že se tento výzkum nezaměřoval na pracovníky, kteří v této společnosti zaujímají nejvyšší pozici, pozici prezidenta, generálního ředitele, divizního ředitele nebo vicepresidenty. Střední stupeň řízení neboli tzv. ředitelé závodu či vedoucí nějakého projektu, zde zastává 7 osob z celkových 67, to je pouhých 11 %. Nižší stupeň řízení, který představuje vedoucího provozu, vedoucího týmu a manažera, zaujímá 17 pracovníků a se svými 25 % se tak řadí na druhé místo hned po 55% zastoupení štábních, výkonných pracovníků. Štábním pracovníkem se rozumí specialista, jako je například ekonom, účetní, technolog, právník apod. Výkonní pracovníci bez rozhodovacích pravomocí, například programátoři, dělníci, či řidiči, obsadili pouhých 9 %.

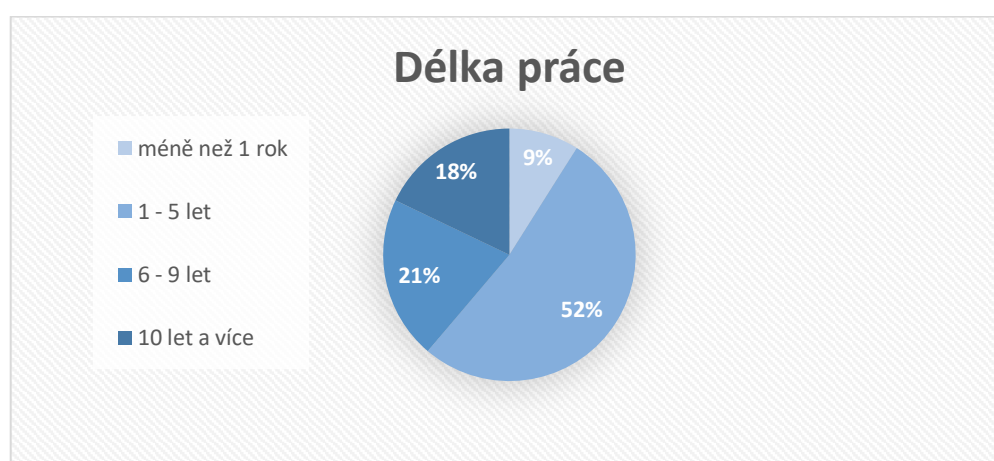
Graf 4 - Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 4 lze vyčíst, že nejčastějším dosaženým vzděláním respondentů je vysokoškolské technické, které zaujímá celkem 34 % neboli 23 osob. Nicméně o pouhé 3 % méně, se svými 31 % obsazuje hned druhou pozici vzdělání vysokoškolské ekonomické. Jiné vysokoškolské vzdělání zastupuje celkem 8 % respondentů. Dohromady jde tedy o 73 % zaměstnanců, kteří mají dosažené vysokoškolské vzdělání. Vysokoškolské vzdělání je ve sledované oblasti administrativního úseku tohoto výzkumu nejen žádané, ale v některých případech i bezpodmínečně nutné, a tudíž je velkým přínosem. S tím souvisí i ta skutečnost, že žádný z respondentů neoznačil jako nejvyšší dosažené vzdělání základní. Zbylá procenta zastupují nejvyšší dosažené vzdělání střední, a to s 16 % vzdělání s odborným zaměřením a následně s 11% vzdělání všeobecné.

Graf 5 - Délka práce respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Ohledně získaných základních informací o našich respondentech je zde k dispozici poslední graf, který se zaměřuje na délku pracovního poměru dotazovaných v této společnosti. Celých 52 % zastupuje 35 zaměstnanců, kteří v naší společnosti pracují pouhých 1–5 let, jedná se tedy o poměrně krátkou dobu, avšak z výzkumu je patrné, že se převážně jedná o mladou věkovou kategorii, která se neustále vzdělává a obměnou pracovních pozic získává tak nové znalosti a jistý kariérní růst. Na druhém místě, s 21 %, je 14 osob z 67 dotazovaných, pracujících v podniku 6-9 let. Z grafu je také možné vyčíst, že 18 % dotazovaných zaměstnává podnik 10 let a více. Zaměstnanci, kteří zde zastávají svou pozici méně než 1 rok je pouhých 9 %.

5.3.2 Komunikace a její důležitost

Tato 3. část výzkumného šetření zjišťuje, jaký vztah k různým druhům komunikace mají naši respondenti. Celkem 67 dotazovaných respondentů tak ohodnotilo jednotlivé druhy komunikace dle jejich významu pro dosažení optimální podnikové komunikace v procesu řízení. Pro zjištění pořadí důležitosti komunikačních druhů byla použita následná otázka: „*Ohodnoťte uvedené druhy komunikace dle významu pro optimální podnikovou komunikaci na stupnici (1–10), kde 1 představuje nejnižší význam a 10 nejvyšší význam*“.

Do dotazníkového šetření byly zahrnuty tyto druhy komunikace: formální, neformální, včasná, racionální, emocionální, srozumitelná, kolektivní, individuální, osobní forma, elektronická, telefonická, dvousměrná (více směrná). Zjištěné pořadí obecné důležitosti jednotlivých parametrů komunikace podle dotazovaných zaměstnanců a následně jejich detailní popis je sledován níže.

Graf 6 - Formální stránka komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu č. 6, který sleduje formální stránku komunikace v procesu řízení jednoznačně vyplývá, že pro 63 respondentů z celkových 67 dotazovaných, je formální stránka velmi důležitá, a to v nadpolovičních parametrech, konkrétně na stupnici od pěti do deseti, přičemž nejvíce z nich, přesně 21 označilo parametr číslo osm. Naši respondenti tak vnímají formální stránku komunikace, při které se dozvídáme ověřené informace od oprávněných jedinců, jako velmi významnou pro nastavení optimální podnikové komunikace.

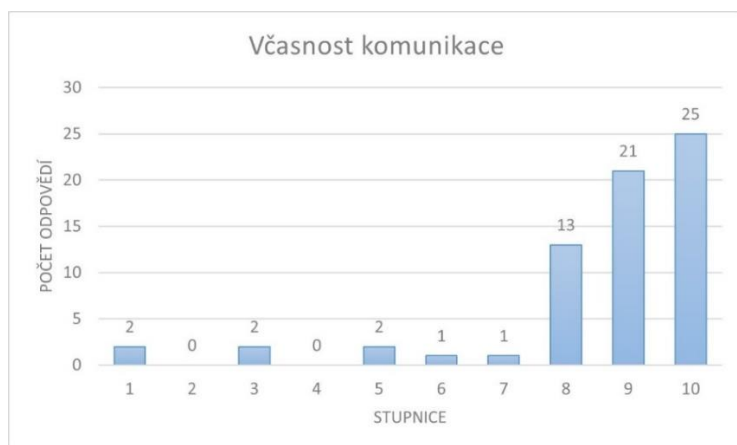
Graf 7 - Neformální stránka komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Oproti ostatním grafům je výsledná křivka grafu č. 7 poměrně plošná s mírnou kulminací mezi body 4 až 8, přičemž nejvyšší počet odpovědí obsadil stupeň s číslem 5. To znamená, že zaměstnanci neformální komunikaci obodovali poměrně shodným počtem bodů a vnímají ji jako potřebnou, ne však tolik důležitou. Důležitější z hlediska správné informovanosti je dle zaznamenaných odpovědí komunikační stránka formální.

Graf 8 - Včasnost komunikace

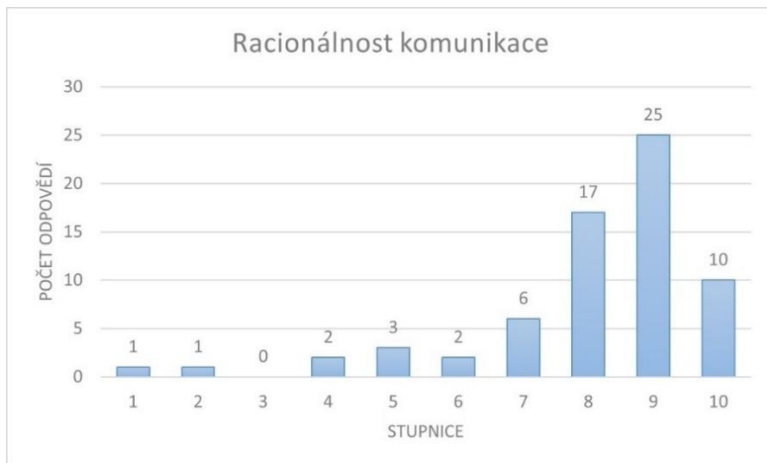


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 8 znázorňuje, jak zaměstnanci hodnotí důležitost včasné komunikace v procesu řízení. Zaměstnanci se ve většině shodli a tento druh komunikace považují za vysoce významný. 25 zaměstnanců řadí včasnost komunikace na první místo s celkovými maximálně dosažitelnými 10 body. Celkem 59 dotazovaných z 67 označili přínos včasné

podaných zpráv na nejvyšší úrovni stupnice ohodnocené body 8-10. Z grafu jasně vyplývá, že opožděná komunikace není pro zaměstnance nikdy přínosem.

Graf 9 - Racionálnost komunikace

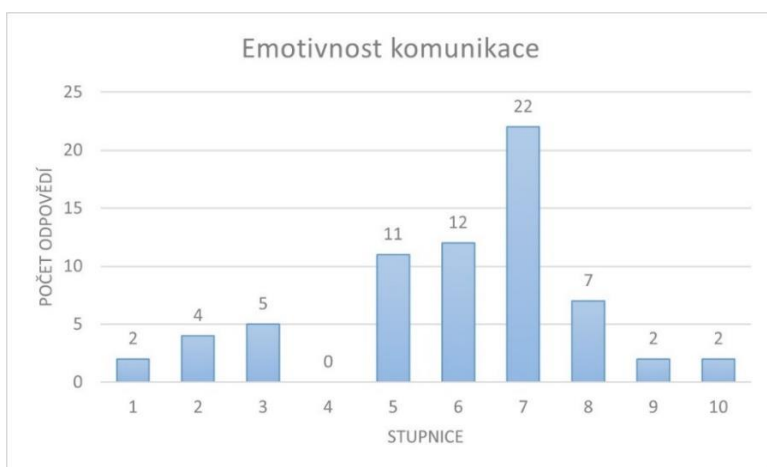


Zdroj: Vlastní zpracování

U grafu číslo 9 škála hodnocení pozvolna roste od bodu 1-6, prudce se stupňuje od bodu 7-9, zde vrcholí s 25 hlasy a současně klesá.

Důležitost racionálnosti komunikace oceňuje vysokým počtem bodů 7 až 10 celkem 58 respondentů. Racionálnost, obsah sdělení, je pro úspěšnou komunikaci z hlediska odpovědí dotazovaných považována za významnou.

Graf 10 - Emotivnost komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Emotivnost komunikace neboli způsob sdělení, který lpí více na emoční stránce komunikace nežli na té racionální, je zobrazena na grafu č. 10. Maximální hodnotu obsadil bod č. 7 s 22 hlasy. Dle zjištěných odpovědí od respondentů je zřejmé, že racionální formu komunikaci naši zaměstnanci preferují více než tu emocionální.

Graf 11 - Srozumitelnost komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Srozumitelnost komunikace pro dosažení optimální a efektivní komunikace v procesu řízení na grafu č. 11 jednoznačně obsazuje se svými 40 hlasy maximálního bodového ohodnocení. Závěrem dle hodnocení našich zaměstnanců je pro fungování správné komunikace její srozumitelnost téměř nezbytná, neboť ji potvrdilo 93 % dotazovaných, a to na stupnici v rozmezí od 8-10. Srozumitelnost komunikace se současně řadí na první místo v pořadí důležitosti tohoto výzkumu.

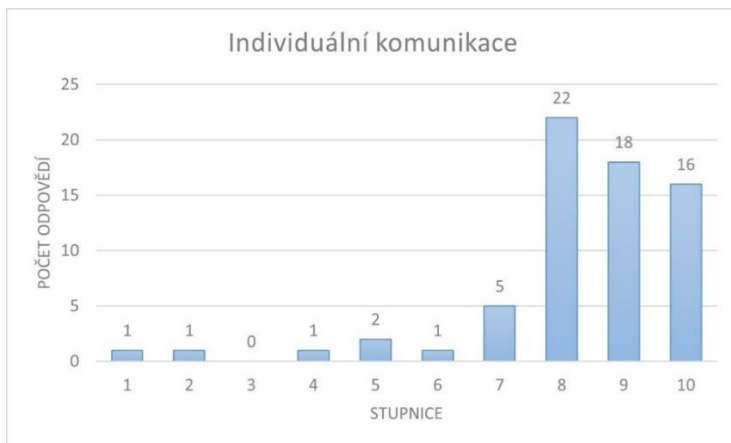
Graf 12 - Kolektivnost komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Kolektivní komunikace v týmu je hodnocena velmi kladně. Nejvyšší počet zastoupených hlasů je v posledních třech oblastech pro vysokou významnost komunikačních parametrů v podniku, v rozmezí bodů 8-10, představuje celkem 84 % a v pořadí důležitosti obsazuje třetí místo.

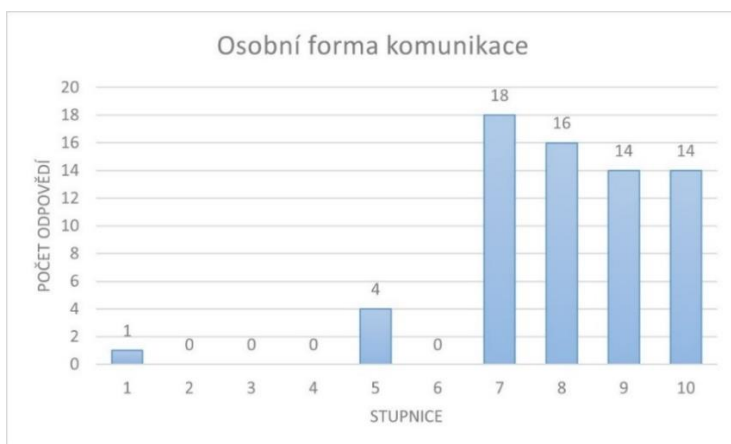
Graf 13 - Individuální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 13 poukazuje na to, že individuální komunikace je vnímána také jako velmi důležitá pro fungování celkového chodu společnosti, avšak respondenti se svými výslednými odpověďmi komunikaci individuální usadili na čtvrté místo hned po komunikaci kolektivní.

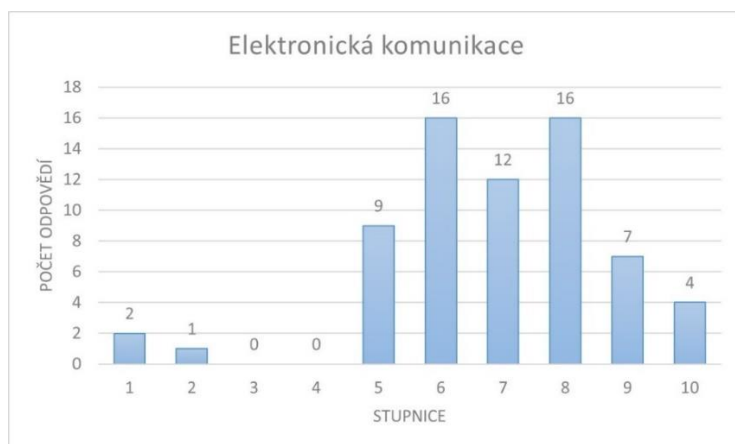
Graf 14 - Osobní forma komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní forma komunikace, při které je bezpodmínečná nutnost přítomnosti obou komunikujících, jinak označována také jako face-to-face komunikace, je velmi ceněna a se svými 62 hlasy figuruje v druhé, vysoce hodnocené polovině sledové stupnice. Nejvíce hlasů, celých 18, je zaznamenáno na stupnici s číslem 7.

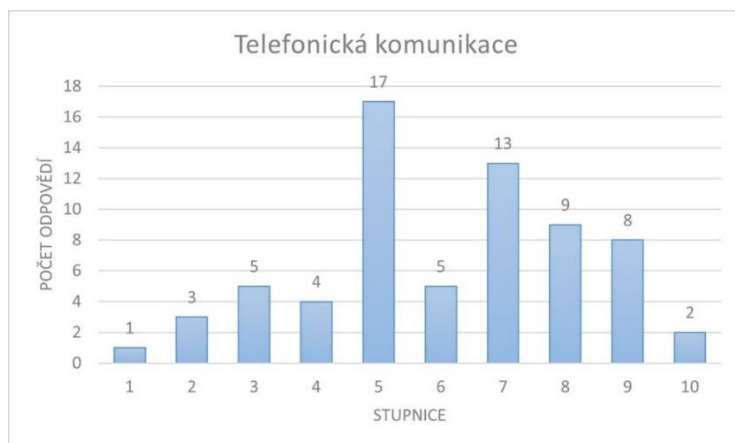
Graf 15 - Elektronická komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Elektronická komunikace má nejvíce počtu odpovědí na 6 a 8 stupni, a to vždy se 16 hlasy. V celkovém hodnocení zaujímá pozici na 8 místě a svým postavením se řadí za komunikaci osobní. Dle hodnocení respondentů vnímají v pořadí důležitosti výběru komunikačního kanálu komunikaci osobní neboli z očí do očí před komunikací formou elektronického toku.

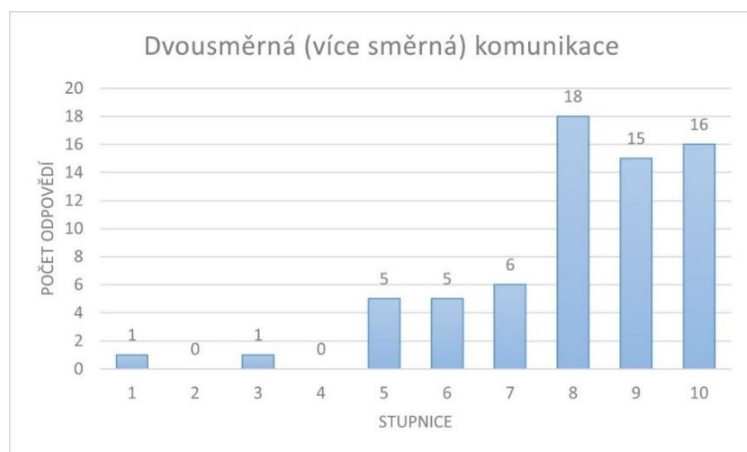
Graf 16 - Telefonická komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Telefonickou komunikaci respondenti hodnotí jako méně důležitou, než komunikaci elektronickou a osobní. Nejvyšší zastoupení hlasů je sledované na stupni s číslem 5, celých 17 dotazovaných z 67 volili telefonickou komunikaci jako středně důležitou.

Graf 17 - Dvousměrná (více směrná) komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Dvousměrná komunikace je hodnocena grafem č. 12 dle její důležitosti v procesu řízení velmi pozitivně. Nejvyšší počet odpovědí získal stupeň s číslem 8, druhé místo bylo obsazeno hned tím nejvyšším stupněm s číslem 10. Z tohoto grafu je patrné, že zaměstnanci oceňují vážnost zpětné vazby, jež je obsažena v komunikaci dvousměrné.

5.3.3 Sledování komunikace v podniku

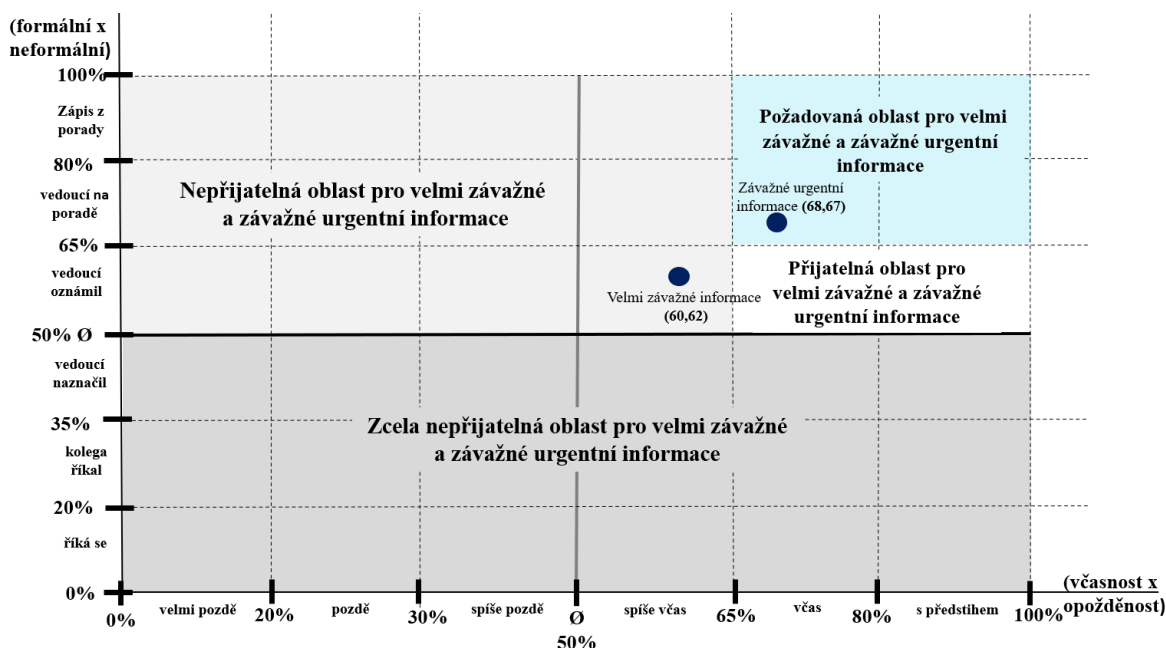
V této čtvrté a poslední části, části zjišťovacího výzkumu, je věnována pozornost skutečnosti, jakým způsobem podřízení zaměstnanci vnímají způsob a úroveň hlavních parametrů komunikace svých nadřízených, řídicích pracovníků, přičemž sledované parametry, druhy komunikace, jsou převážně shodné s těmi z třetí části výzkumu. Ovšem zde jsou parametry zkoumány a porovnávány na základě vymezení dvojrozměrných oblastí.

Tyto dvojrozměrné oblasti jsou tvořeny souřadnicemi x, y s šesti bodovou škálou, která vymezuje úroveň komunikace řídicích pracovníků v této společnosti. Zároveň je zde vyzdvížena požadovaná oblast pro určení správné komunikace v procesu řízení, která je označena světle modrou barvou, anebo alespoň oblast přijatelná, znázorněná bíle. Výsledkem porovnávání souřadnic x, y jsou průsečíky označené tmavě modrými body, a pokud tyto body se umístí v těchto dvou již zmíněných oblastech, znamená to, že tento

výsledek představuje efektivní stupeň komunikační důležitosti nadřízených s podřízenými ve sledované společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o.

První oblast výzkumu je věnována formálnosti komunikace, která je sledována z hlediska její včasnosti, srozumitelnosti a racionálnosti či emocionálnosti.

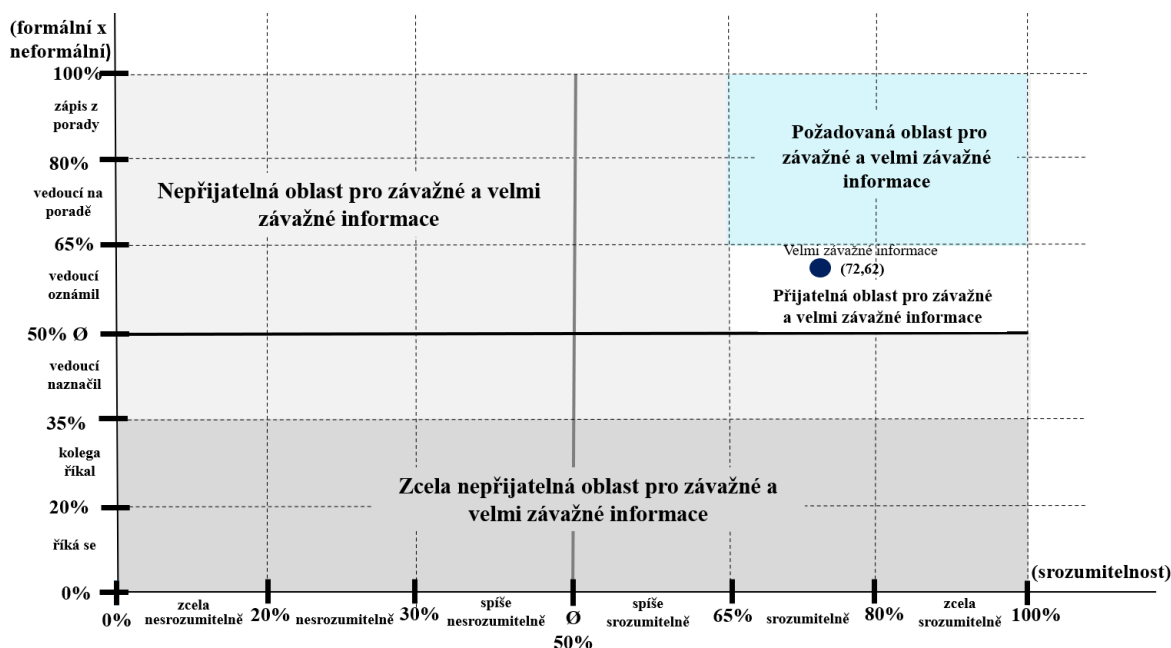
Obrázek 10 – Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a včasnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

V této dvojměrné oblasti sledujeme dvě veličiny, formální a neformální způsob komunikace oproti komunikaci včasné a opožděné. Přitom pouze u této dvojkombinace zohledňujeme také urgentnost neboli časovou naléhavost při sdělování informací od nejbližšího nadřízeného. Hodnoty úrovně komunikace pro závažné urgentní informace je možné hodnotit pozitivně, neboť souřadnice se nachází v požadované oblasti, přičemž vedoucí probírá závažné urgentní informace se svými podřízenými včas a napřímo na poradě. Naopak velmi závažné informace je potřeba hodnotit negativně, protože se nachází v nepřijatelné oblasti, a to z hlediska včasnosti. Z hlediska formálnosti se nachází v oblasti přijatelné.

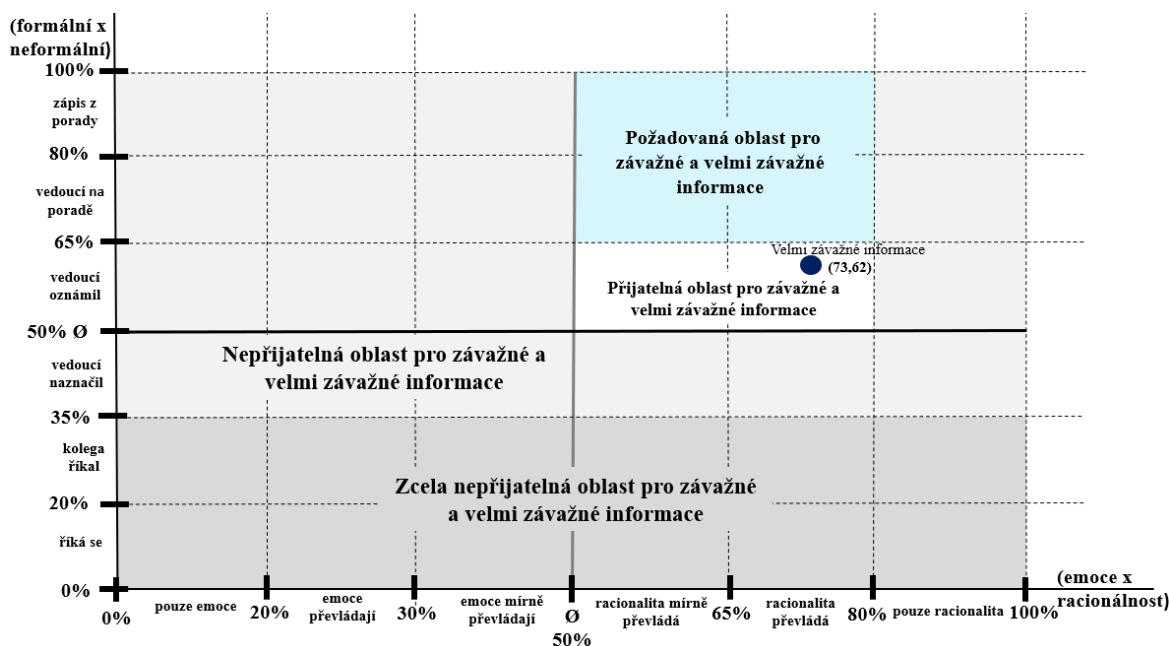
Obrázek 11 - Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a srozumitelnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve schématu č. 11 je hodnocena úroveň formálnosti komunikace se srozumitelností projevu řídicích pracovníků v procesu řízení. Tyto parametry je možné hodnotit spíše pozitivně, neboť výsledná souřadnice, zaznamenávající předávání závažných a velmi závažných informací, se nachází v přijatelné oblasti. Z obrázku vyplývá, že nejčastěji řídicí pracovník komunikuje se svými podřízenými srozumitelně, a přitom upřednostňuje formu oznámení. Srozumitelnost komunikace se na rozdíl od sledované formálnosti nachází v lépe hodnocené, tzv. požadované oblasti, avšak od požadované oblasti dělí formálnost komunikace pouhé 3 %, neboť těsně hraničí s označením „vedoucí probral na poradě“.

Obrázek 12 - Zjištěná úroveň komunikace dle její formálnosti a emocionálnosti či racionálnosti

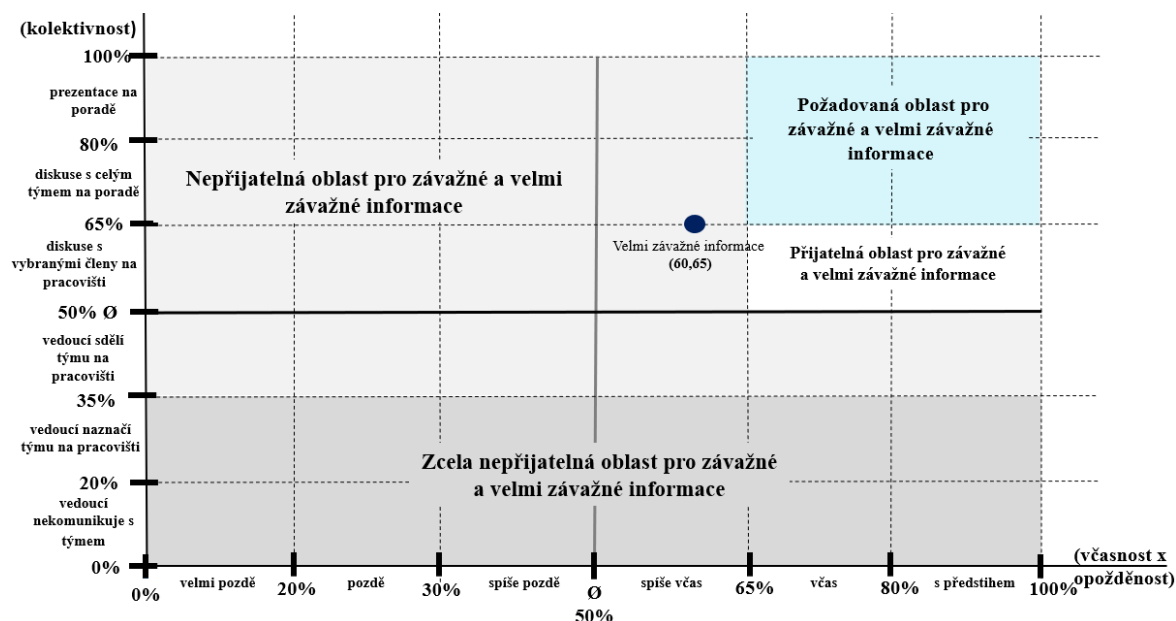


Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 12 je znázorněna formálnost komunikace z hlediska její emocionální či racionální stránky. Souřadnice sledovaných parametrů pro optimální komunikaci mezi nadřízeným a jeho podřízenými se vyskytují na hranici mezi oblastí přijatelnou a požadovanou, avšak kvůli nižší hodnotě formálnosti, která zaujímá 62 %, se úroveň komunikace vyskytuje těsně v oblasti přijatelné. Z obrázku tedy vyplývá, že vedoucí oznamuje velmi závažné a závažné informace svým podřízeným formální cestou, kde racionality převládá. Parametr týkající se emoční a racionální komunikace představuje poněkud jinou požadovanou a přijatelnou oblast, poněvadž pokud řídicí pracovník komunikuje se svými podřízenými pouze racionálně, tzn., že se soustředí pouze na obsah sdělení a nebere v žádném případě ohled na to, jakým způsobem informace sděluje, není to ta správná forma komunikace řídicích pracovníků.

Druhá oblast výzkumu je věnována kolektivnosti komunikace, která je sledována z hlediska její včasnosti a srozumitelnosti.

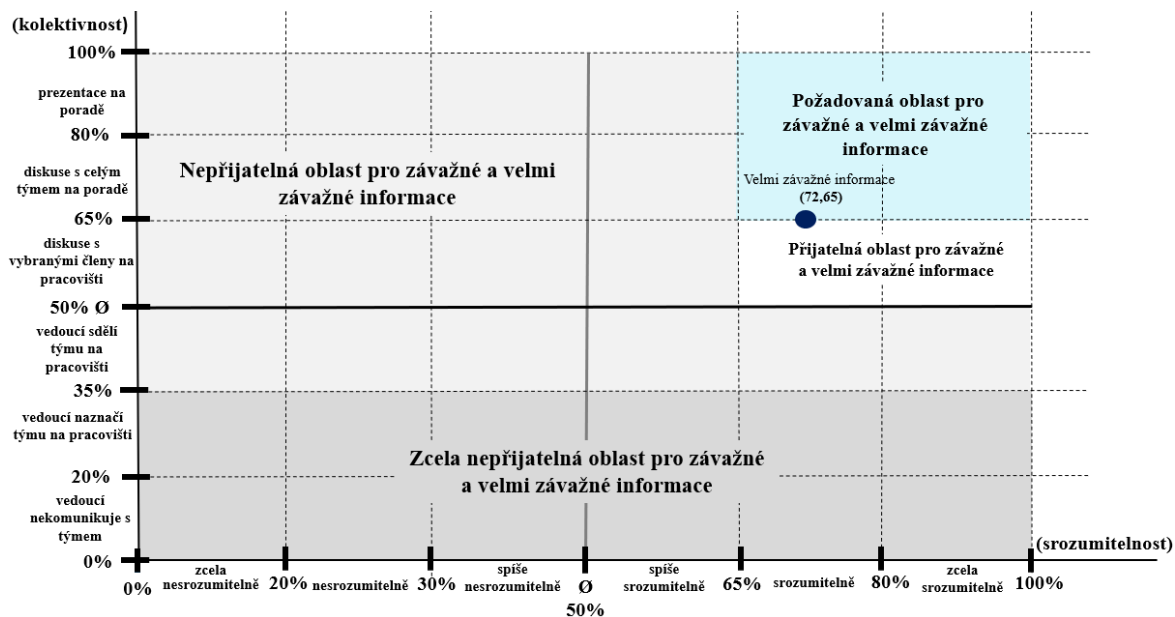
Obrázek 13 - Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a včasnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je sledováno, jakou formou a v jakém časovém intervalu, nadřízený, řídicí pracovník sděluje svému týmu závažné a velmi závažné informace týkající se celého kolektivu. Z obrázku č. 13 je patrné, že řídicí pracovník komunikuje se svými podřízenými pracovníky spíše včas a formou diskuse buď s vybranými členy na pracovišti nebo s celým týmem na poradě, protože kolektivní komunikace hraničí přesně mezi těmito zmíněnými formami. Úroveň komunikace pro závažné a velmi závažné informace této dvojkombinace je možné hodnotit spíše negativně, neboť jejich souřadnice se nachází v nepřijatelné oblasti. Avšak parametr kolektivní komunikace se nachází na přesné hranici mezi oblastí přijatelnou a požadovanou.

Obrázek 14 - Zjištěná úroveň komunikace dle její kolektivnosti a srozumitelnosti

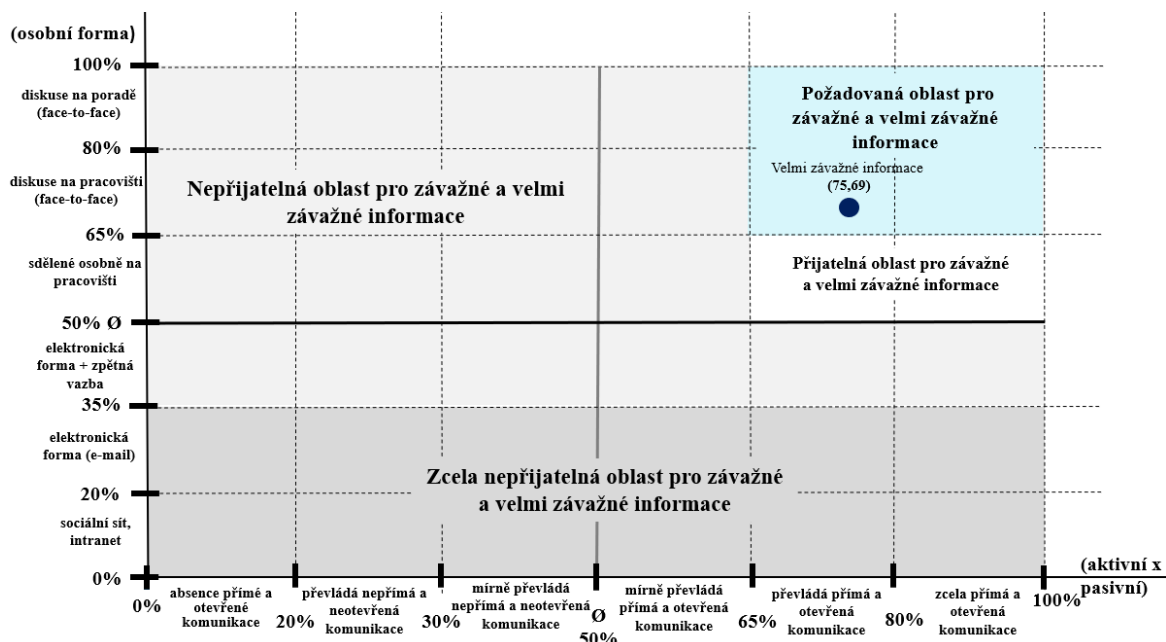


Zdroj: Vlastní zpracování

Naopak parametry hodnotící kolektivnost a srozumitelnost komunikace mezi nadřízenými a jejich podřízenými pracovníky můžeme hodnotit spíše pozitivně, a to právě zásluhou srozumitelného projevu jednotlivých nadřízených pracovníků, který zároveň svým hodnocením spadá již do oblasti požadované. Souřadnice parametru kolektivní komunikace, která dosáhla 65 %, spolu se souřadnicí parametru srozumitelnosti komunikace zaujímají hraniční pozici mezi oblastí přijatelnou a oblastí požadovanou pro sdělování závažných a velmi závažných informací.

Třetí oblast výzkumu je věnovaná osobní formě komunikace, která je sledována z hlediska aktivní či pasivní komunikace.

Obrázek 15 - Zjištěná úroveň osobní formy komunikace spolu s její aktivní či pasivní stránkou komunikace

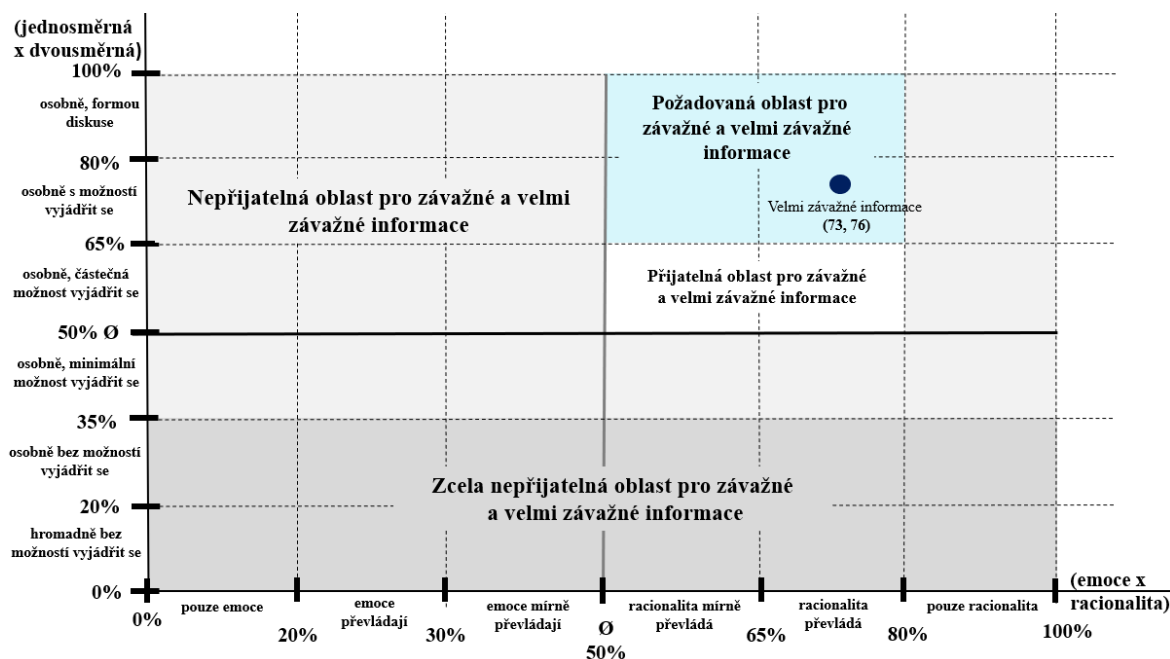


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle získaných odpovědí od respondentů jsme zjistili, že osobní forma komunikace je v organizaci využívána a probíhá tak mezi nadřízeným a jeho podřízenými převážně formou diskuse na pracovišti, prostřednictvím komunikace „face-to-face“ neboli „tváří v tvář“. Vedoucí, řídicí pracovník sděluje osobní formou závažné a velmi závažné informace svým podřízeným pracovníkům s využitím aktivní formy komunikace, přičemž z jeho strany převládá přímá a otevřená komunikace. Tyto dva znázorněné parametry v organizaci sledují úroveň komunikačních schopností řídicího pracovníka jako vhodnou, neboť jejich souřadnice se vyskytují v požadované výzkumné oblasti.

Čtvrtá část výzkumu je věnována jednosměrné a dvousměrné komunikaci, které je sledována z hlediska její emoční či racionální stránky komunikace a zároveň také z hlediska její asertivity, manipulace či agresivity.

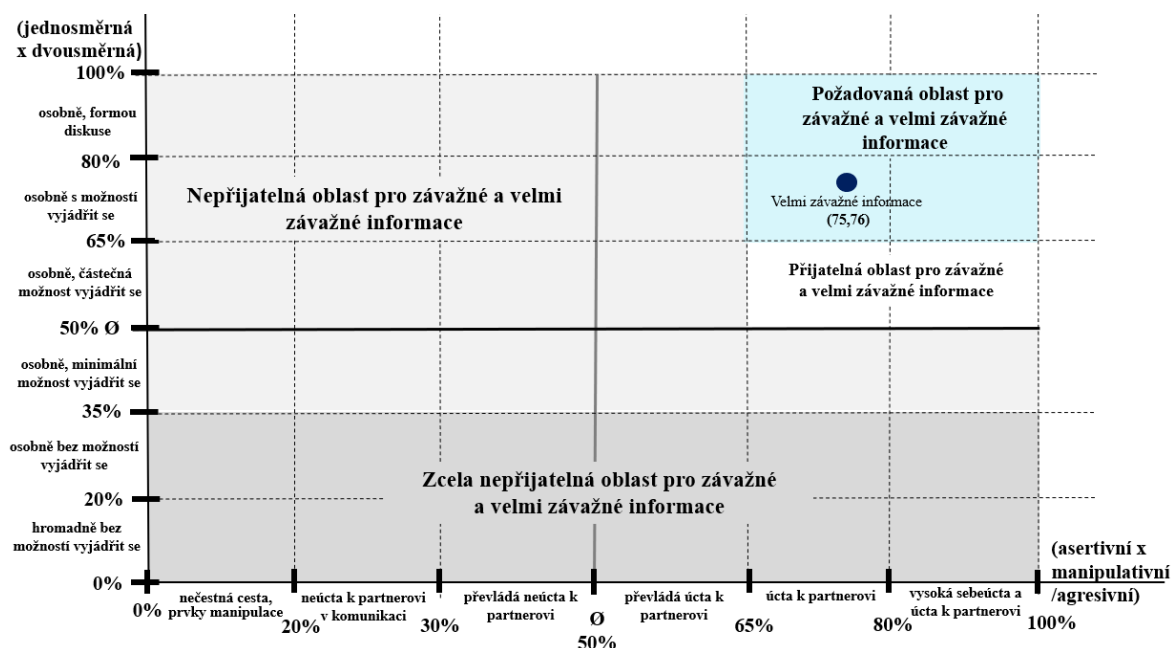
Obrázek 16 - Zjištěná úroveň dvousměrné komunikace z hlediska její emoční či racionální stránky



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 16 vytváří dvojkombinaci a určuje tak úroveň komunikace řídicích pracovníků na základě parametrů dvousměrné a emoční či racionální komunikace. Dvousměrná komunikace v této části výzkumu poukazuje právě na zpětnou vazbu, která by pro správně nastavenou a efektivní komunikaci měla v organizaci fungovat prakticky neustále. Dotazovaní respondenti tak hodnotí komunikaci od svého nadřízeného kladně, neboť průměrně až 76 % zaměstnanců uvádí, že jejich nadřízený s nimi komunikuje osobní formou s možností zpětného vyjádření se na sdělovanou zprávu, přičemž zároveň zde převládá racionální stránka komunikace, obsah sdělení nabývá také vysokých hodnot, a to celých 73 %. Tato dvojkombinace tak určuje vhodnost sledované úrovně komunikace.

Obrázek 17 - Zjištěná úroveň dvousměrné komunikace z hlediska její asertivity, manipulace či agresivity

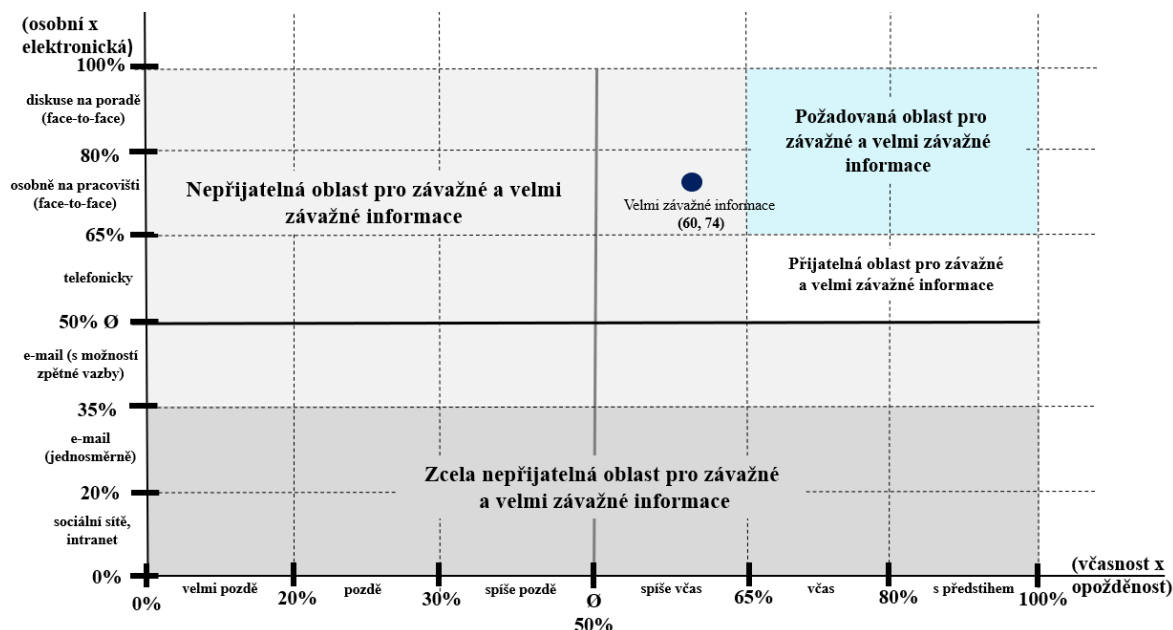


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 17 vykazuje vhodnou úroveň komunikace od řídicích pracovníků směrem k jejich podřízeným. Souřadnice dvousměrného a asertivního či manipulativního, agresivního parametru směřují k požadované oblasti pro závažné a velmi závažné informace. Jednotliví vedoucí, řídicí pracovníci tak komunikují ke svým podřízeným s úctou a s osobní formou s možností vyjádřit se.

Poslední, pátá část výzkumu sleduje, zda v organizaci probíhá spíše osobní či elektronická forma komunikace a zdali je také včasná a srozumitelná.

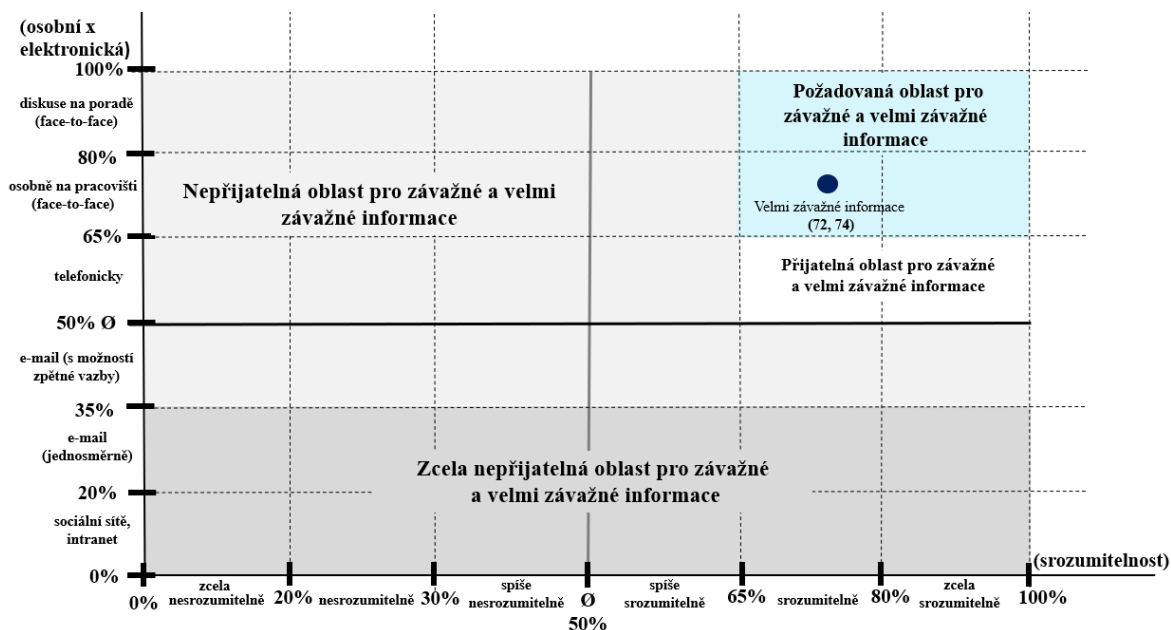
Obrázek 18 - Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její včasnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je sledováno, v jakém časovém intervalu a zároveň jakou formu či jaké prostředky komunikace využívá nejvíce řídicí pracovník při komunikaci se svými podřízenými. Respondenti celkově považují osobní formu komunikace pro ně za velmi důležitou, neboť se ve třetí části výzkumu umístila na čtvrtém místě. Elektronická forma komunikace se v pořadí důležitosti umístila až na místě osmém. Od toho se odvíjí i skutečnost, neboť z obrázku č. 18 můžeme vyčíst, že ve společnosti je využívána více osobní forma komunikace, při které řídicí pracovník sděluje určité informace svým podřízeným osobně na pracovišti než komunikace elektronická. Tato dvojkombinace se však nachází v nepřijatelné oblasti pro sdělení závažné a velmi závažné informace, a to také z hlediska její včasnosti, poněvadž ta je hodnocena pouze 60 %, vedoucí sdělují dané informace svým podřízeným „spíše včas“.

Obrázek 19 - Zjištěná úroveň osobní či elektronické komunikace z hlediska její srozumitelnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň osobní či elektronické komunikace je z hlediska její srozumitelnosti hodnocena pozitivně, jelikož souřadnice těchto parametrů se nachází v požadované oblasti pro závažné a velmi závažné informace. Dle zaznamenaných výsledků jednotliví řídicí pracovníci komunikují a předávají určité informace svým podřízeným srozumitelně a osobní formou na pracovišti neboli tzv. komunikací „tváří v tvář“.

6 Zhodnocení výsledků

6.1 Výpočet pořadí důležitosti

Vyhodnocením dotazníkového šetření bylo získáno pořadí dle důležitosti všech 12 zvolených komunikačních druhů, kdy nejdůležitější parametr odpovídá nejvyšší možné hodnotě součtu všech odpovědí respondentů a nejméně důležitý je parametr opačný. Jednotlivé výpočty byly získány násobkem počtu odpovědí s příslušným umístěním na stupnici. Součtem všech výpočtů byla vyčíslena konečná suma, která následně rozhodovala o pořadí důležitosti druhů komunikace.

Tabulka 2 - Formální stránka komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|---|---|----|----|----|-----|----|-----|------------|
| Počet odpovědí | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2 | 12 | 21 | 11 | 11 | 67 |
| Výpočet | 1 | 2 | 3 | 4 | 30 | 12 | 84 | 168 | 99 | 110 | 513 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 - Neformální stránka komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| Počet odpovědí | 5 | 4 | 6 | 8 | 11 | 8 | 10 | 9 | 5 | 1 | 67 |
| Výpočet | 5 | 8 | 18 | 32 | 55 | 48 | 70 | 72 | 45 | 10 | 363 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 - Včasnost komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|---|---|----|---|---|-----|-----|-----|------------|
| Počet odpovědí | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 13 | 21 | 25 | 67 |
| Výpočet | 2 | 0 | 6 | 0 | 10 | 6 | 7 | 104 | 189 | 250 | 574 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 - Racionálnost komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|---|---|----|----|----|-----|-----|-----|------------|
| Počet odpovědí | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | 2 | 6 | 17 | 25 | 10 | 67 |
| Výpočet | 1 | 2 | 0 | 8 | 15 | 12 | 42 | 136 | 225 | 100 | 541 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 - Emotivnost komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|----|---|----|----|-----|----|----|----|------------|
| Počet odpovědí | 2 | 4 | 5 | 0 | 11 | 12 | 22 | 7 | 2 | 2 | 67 |
| Výpočet | 2 | 8 | 15 | 0 | 55 | 72 | 154 | 56 | 18 | 20 | 400 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 - Srozumitelnost komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|-----|------------|
| Počet odpovědí | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 6 | 16 | 40 | 67 |
| Výpočet | 1 | 0 | 0 | 8 | 5 | 0 | 7 | 48 | 144 | 400 | 613 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 - Kolektivnost komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|---|---|----|----|----|-----|-----|-----|------------|
| Počet odpovědí | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 4 | 21 | 13 | 22 | 67 |
| Výpočet | 1 | 2 | 0 | 0 | 10 | 18 | 28 | 168 | 117 | 220 | 564 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 - Individuální komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|---|---|----|---|----|-----|-----|-----|------------|
| Počet odpovědí | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 5 | 22 | 18 | 16 | 67 |
| Výpočet | 1 | 2 | 0 | 4 | 10 | 6 | 35 | 176 | 162 | 160 | 556 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 - Osobní forma komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|---|---|----|---|-----|-----|-----|-----|------------|
| Počet odpovědí | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 18 | 16 | 14 | 14 | 67 |
| Výpočet | 1 | 0 | 0 | 0 | 20 | 0 | 126 | 128 | 126 | 140 | 541 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 - Elektronická komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|---|---|----|----|----|-----|----|----|------------|
| Počet odpovědí | 2 | 1 | 0 | 0 | 9 | 16 | 12 | 16 | 7 | 4 | 67 |
| Výpočet | 2 | 2 | 0 | 0 | 45 | 96 | 84 | 128 | 63 | 40 | 460 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 - Telefonická komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| Počet odpovědí | 1 | 3 | 5 | 4 | 17 | 5 | 13 | 9 | 8 | 2 | 67 |
| Výpočet | 1 | 6 | 15 | 16 | 85 | 30 | 91 | 72 | 72 | 20 | 408 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 - Dvousměrná (více směrná) komunikace

| Stupnice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Σ |
|----------------|---|---|---|---|----|----|----|-----|-----|-----|------------|
| Počet odpovědí | 1 | 0 | 1 | 0 | 5 | 5 | 6 | 18 | 15 | 16 | 67 |
| Výpočet | 1 | 0 | 3 | 0 | 25 | 30 | 42 | 144 | 135 | 160 | 540 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky pořadí důležitosti jednotlivých druhů komunikace dle odpovědí respondentů:

- 1) místo = Srozumitelnost komunikace
- 2) místo = Včasnost komunikace
- 3) místo = Kolektivnost komunikace
- 4) místo = Individuálnost komunikace
- 5) místo = Osobní forma komunikace + Racionálnost komunikace
- 6) místo = Dvousměrná (více směrná) komunikace
- 7) místo = Formální stránka komunikace
- 8) místo = Elektronická forma komunikace
- 9) místo = Telefonická forma komunikace
- 10) místo = Emotivnost komunikace
- 11) místo = Neformální stránka komunikace

6.2 Výpočet sledování komunikace v podniku

Výpočet hodnoty souřadnic (dle metodiky): 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 (viz. 2 Příloha).

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

kde n je počet respondentů

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

kde n je počet respondentů

6.3 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola je zaměřena na shrnutí celkových výsledků dotazníkového šetření. Dotazník vyplňovalo 67 zaměstnanců, přičemž větší část zastoupili muži s 57 %, zbylých 43 % tvořily ženy. Zároveň nejpočetnější skupina dotazovaných zaměstnanců je s 68 % skupina ve věku poměrně mladém (20-29 let/ 34 %) a skupina ve věku středním (30-39 let/ 34 %). Nejčastějším dosaženým vzděláním je vzdělání vysokoškolské (73 %), z toho první místo zaujímá vzdělání vysokoškolské technické (34 %). Dále bylo zjištěno, že 52 % dotazovaných pracuje v této společnosti v rozmezí 1-5 let a u pracovního stupně řízení jsou nejvíce obsazeny se svými 55 % pozice štábních, výkonných pracovníků a trainees.

6.3.1 Zhodnocení pořadí důležitosti komunikačních parametrů

Zaměstnanci za nejvýznamnější komunikační druh dle významu pro optimální podnikovou komunikaci považují jednoznačně srozumitelnost komunikace, neboť 40 zaměstnanců z celkových 67 ji umístilo na nejvyšší stupeň číslo 10 v pořadí důležitosti. Zaměstnanci tedy nejvíce vyžadují, aby v podniku fungovala v první řadě obsahově srozumitelná komunikace, v těsné návaznosti po ní požadují její včasné podání. Překvapivě třetí místo obsadila komunikace kolektivní před individuální, z čehož vyplývá, že respondenti vnímají důležitost přenosu srozumitelných informací pospolitě, v propojeně fungujícím kolektivu. Individuální komunikace je zaměstnanci hodnocena také jako důležitá, především jde zde o situaci, kdy podřízený potřebuje od svého přímého nadřízeného specifikovat pracovní postup nebo obecně získat komplexnější informace. Současně upřednostňují osobní formu komunikace s přenosem racionálně podaných zpráv, která je podmíněna osobním setkáním, před podáním elektronických a telefonních zpráv. Ty v pořadí důležitosti obsadily až 8. a 9. místo a po nich následuje emotivní komunikace na místě předposledním. Dvousměrná komunikace získává na účelovosti díky efektivnímu fungování všech prvních pěti již zmíněných komunikačních parametrů, proto obsadila místo šesté. Sedmé místo představuje formální komunikace, která je v procesu řízení z pohledu

zaměstnanců a jejich vedoucích jistě považována za důležitější před komunikací neformální, jež skončila na místě posledním.

6.3.2 Zhodnocení úrovně komunikace řídicích pracovníků

Zhodnocení úrovně komunikace nadřízených, řídicích pracovníků v procesu řízení je získáno z pohledu zaměstnanců, jim podřízených.

Ke zjištění této úrovně bylo vybráno 5 komunikačních parametrů zaznamenaných na ose y vůči navrženým parametrům na ose x:

- 1) formální či neformální komunikace (osa y) vůči (osám x):
 - včasnosti komunikace
 - srozumitelnosti komunikace
 - racionální či emocionální komunikaci
- 2) kolektivní komunikace (osa y) vůči (osám x):
 - včasnosti komunikace
 - srozumitelnosti komunikace
- 3) osobní forma komunikace (osa y) vůči (osám x):
 - aktivní či pasivní formě komunikace
- 4) jednosměrná či dvousměrná komunikace (osa y) vůči (osám x):
 - emocionální či racionální komunikaci
 - asertivní, manipulativní či agresivní komunikaci
- 5) osobní či elektronická forma komunikace (osa y) vůči (osám x):
 - včasnosti komunikace
 - srozumitelnosti komunikace

V první oblasti dotazování hodnotili reálný stav komunikačních schopností ve smyslu formálního podání informací svých nadřízených z pohledu tří výše zmíněných parametrů. Parametry srozumitelnosti a racionálnosti vůči formální komunikaci byly vyhodnoceny obdobně, nalézají se shodně v přijatelné oblasti pro závažné a velmi závažné informace. Pouze jen jedna vybraná dvojrozměrná oblast zaměřená na formálnost a včasnost byla zkoumaná také z hlediska urgentnosti předmětných zpráv. Ta byla velmi pozitivně hodnocena v případě podání závažně urgentních informací, jelikož její souřadnice se nacházejí v požadované oblasti. Zatímco souřadnice týkající se velmi závažných informací spadají právě z hlediska včasnosti bohužel do oblasti nepřijatelné.

Obdobně vyšla i souřadnice u druhého poměrování týkající se parametru kolektivnosti, kde díky získaným nízkým hodnotám naměřené včasnosti se také promítla do nepřijatelné oblasti. Zároveň zde ale také můžeme sledovat ten fakt, že nadřízený sděluje svému týmu srozumitelně závažné a velmi závažné informace na hranici požadované oblasti, ovšem „spíše včas“ než včasně či s předstihem.

Třetí oblast sleduje, zda jsou velmi závažné a závažné informace předávány z pohledu přímého setkání mezi nadřízeným a podřízeným přímo a otevřeně. Zde se výslednice promítla velmi pozitivně, do požadovaného pole oblasti.

Zrovna tak lze dojít k pozitivnímu závěru i v případě výše zmíněné oblasti čtvrté, oblasti týkající se dvousměrné komunikace. Zde při osobním sdělování s možností vyjádřit se převládá racionalita a zároveň nadřízený komunikuje s úctou ke svému partnerovi.

Díky zkoumané páté oblasti je možné dojít k tomu závěru, že ve sledované společnosti dochází k častému přenosu informací formou osobního setkání na pracovišti, ale bohužel kvůli opožděnému získávání informací průsečík těchto dvou parametrů zaujímá oblast nepřijatelnou. Zároveň oproti včasnosti je osobní forma komunikace lépe hodnocena z hlediska její srozumitelnosti, vyskytuje se totiž v oblasti požadované.

Výsledkem celkového šetření je zjištění, že parametr včasnosti nedosahuje takových požadovaných hodnot ve výše zmíněných pěti bodech, a právě díky ní výsledné souřadnice sledovaných parametrů bohužel spadají mimo požadované oblasti. Také parametr formálnosti, aby dosáhl změny z přijatelné na požadovanou oblast, by se měl posunout na stupnici Y z hodnoty „vedoucí oznámil“ na „vedoucí probral na poradě“ nebo v nejlepším případě na „zápis z porady“.

6.4 Doporučení

S vývojem společnosti se vyvíjí i samotná komunikace. Na jejím zdokonalení lze neustále pracovat, a to jak formou studia, tak samotným tréninkem. Řídícím pracovníkům můžeme tedy doporučit se dále vzdělávat absolvováním kurzů v tomto oboru. Za současného stavu by se nejvíce nadřízení měli zaměřit na včasné podávání zpráv svým podřízeným, a to všech druhů zpráv, i těch negativních, v přímé a otevřené komunikaci. Díky tomu se získá a posílí důvěra mezi všemi a dojde tak i k tíženému posunu kolektivní, komunikační úrovně na poradách a v procesu řízení vůbec.

7 Závěr

Klíčovým cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit aktuální komunikační úroveň jednotlivých nadřízených, řídicích pracovníků ze strany pracovníků podřízených, a to ve zvolené společnosti Doosan Bobcat EMEA s.r.o.

V teoretické části byly charakterizovány obecně základní pojmy týkající se komunikace především z oblasti řízení. Praktická část práce v úvodu nejprve věnovala pozornost představení zvolené společnosti a následnému popisu, jak v této společnosti funguje interní komunikace. Další praktická část je zaměřena na samotný výzkum, při kterém bylo stěžejní zjistit, jak zaměstnanci vnímají důležitost zvolených komunikačních parametrů pro dosažení optimální podnikové komunikace, a především také to, jakým způsobem zaměstnanci hodnotí stávající komunikační úroveň svých nadřízených. To vše bylo zjištěné za pomoci dotazníkového šetření.

Z výsledného výzkumu lze konstatovat, že vedoucí nadřízený pracovník více využívá osobní formu komunikace před elektronickou, a tak komunikuje se svými podřízenými nejčastěji při osobním setkání na pracovišti, formou diskuse, „face-to-face“. Přičemž vedoucí s úctou ke svým podřízeným oznamuje velmi závažné a závažné informace spíše včas, srozumitelně a racionální formou sdělení, která převládá. Pouze při urgentnosti daných zpráv vedoucí komunikuje se svými podřízenými včas a využívá více formální setkání, a to přímo diskusí na poradě. Při sdělování závažných a velmi závažných informací svým podřízeným převládá přímá a otevřená komunikace, při které podřízený pracovník má možnost vyjádřit se k předmětnému sdělení. Dále bylo zjištěno, že diskuse s celým týmem na poradě se pohybuje pouze na hranici s diskusí s vybranými členy na pracovišti.

Cílené téma této bakalářské práce bylo popsáno, úroveň sledovaných parametrů a druhů komunikace byla zanalyzována a z výsledného šetření je zřejmé, že komunikace ve sledované společnosti je na dobré úrovni, neboť ve většině případech se komunikace nachází v doporučených oblastech. Řídicím pracovníkům této společnosti je možné doporučit, aby především zvýšili svou pozornost na srozumitelnost a včasnost předávaných zpráv svým podřízeným, které oni považují za nejvíce důležité. Aby se soustředili více na formálnost podaných zpráv, které by probíhaly častěji, a to nejlépe prostřednictvím pravidelně nastavených porad za přítomnosti celého týmu. Díky tomu budou současně více propojeni a získají potřebný nadhled. Jen správně stmelený kolektiv zajišťuje lépe fungující a efektivní komunikaci i uvnitř celé organizace a napomáhá tak k její prosperitě a celkovému rozvoji.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Bibliografie

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DOUBRAVOVÁ, Jarmila. *Sémiotika v teorii a praxi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-493-9.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

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.

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. *Vnitřní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JANOŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci*. Praha: Grada, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.

JŘINCOVÁ, 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*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). 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.

STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Vyd. 2., nezměn. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7.

STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Organizace, informace, management*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0924-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

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.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

8.2 Internetové zdroje

[halek.info] Prezentace ke cvičením z předmětu ZÁKLADY MANAGEMENTU. *Stránky pro studenty | HALEK.INFO* [online]. Dostupné

Homepage | DOOSAN BOBCAT EMEA. *Homepage | DOOSAN BOBCAT EMEA* [online]. Copyright © DOOSAN BOBCAT EMEA [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.bobcatdobris.cz/>

z: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=06>
Sociální síť pro business - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>

9 Přílohy

1) Příloha: Dotazníkové šetření

Dobrý den, Jmenuji se Agáta Sojková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Provozně ekonomické fakultě ČZU v Praze. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se zaměřuje na komunikaci v organizaci a také na komunikaci mezi Vámi a Vaším vedoucím. Vyplnění a následné vyhodnocení dotazníku má za cíl zjistit úroveň podnikové komunikace. Vaše odpovědi budou tvořit základ mé praktické části bakalářské práce a mohou také přispět k efektivnějšímu fungování podnikové komunikace ve vaší společnosti. Dotazník je anonymní a slouží čistě pro účely bakalářské práce. Prosím Vás o co nejpřesnější odpovědi. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Agáta Sojková

Identifikační otázky

1) Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2) Váš věk?

- 20-29 roků
- 3-39 roků
- 40-49 roků
- 50-59
- 90 a více roků

3) Vámi zastávaný stupeň řízení?

- nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)
- střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)
- vyšší stupeň řízení (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)
- štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...) + trainee
- výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)

4) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní

- střední odborné
- střední všeobecné
- vysokoškolské technické
- vysokoškolské ekonomické
- vysokoškolské jiné

5) Jak dlouho pracujete v naší společnosti?

- méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-9 let
- 10 let a více

Pořadí důležitosti uvedených druhů komunikace

Ohodnoťte uvedené druhy komunikace dle významu pro optimální podnikovou komunikaci na stupnici (1–10), kde 1 představuje nejnižší význam a 10 nejvyšší význam.

Stupnice:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Jednotlivé druhy komunikace:

1) Formální stránka komunikace

Nápověda: Určete význam formální stránky komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (formální komunikace se odkazuje na formální autoritu, od oprávněných jedinců/nadřízených).

2) Neformální stránka komunikace

Nápověda: Určete význam neformální stránky komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (jedna paní povídala, nejasná informace).

3) Včasnost komunikace

Nápověda: Určete význam včasnosti získaných informací pro dosažení optimální podnikové komunikace.

4) Racionálnost komunikace

Nápověda: Určete význam racionálnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace (racionální komunikace je základem komentování, tvoří obsah sdělení, nepřítomnost emoční stránky).

5) Emotivnost komunikace

Nápověda: Určete význam emotivnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace (způsob a forma sdělení, pocit z partnera).

6) Srozumitelnost komunikace

Nápověda: Určete význam srozumitelnosti pro dosažení optimální podnikové komunikace.

7) Kolektivní komunikace

Nápověda: Určete význam kolektivní komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (kolektivní komunikace znamená komunikaci vedoucí – kolektiv – vedoucí).

8) Individuální komunikace

Nápověda: Určete význam individuální komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (individuální komunikace znamená vedoucí – podřízený – vedoucí).

9) Osobní forma komunikace

Nápověda: Určete význam osobní formy komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (osobní forma komunikace je podmíněna osobním setkáním a komunikací vedoucí – podřízený – vedoucí „face to face“).

10) Elektronická komunikace

Nápověda: Určete význam elektronické formy komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (elektronická forma komunikace představuje komunikaci prostřednictvím mailu, datové schránky, sociální sítě, informačních systémů atd.).

11) Telefonická komunikace

Nápověda: Určete význam telefonické formy komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace.

12) Dvousměrná (více směrná) komunikace

Nápověda: Určete význam dvou či více směrné komunikace pro dosažení optimální podnikové komunikace (při dvousměrné komunikaci dochází k prostoru zpětné vazby; více směrnou komunikací chápeme sestupnou a vzestupnou vertikální komunikaci (vedení – podřízení), případně horizontální komunikaci (spolupracovníci na stejné úrovni).

Sledování komunikace v podniku řízení

1) Včasnost komunikace

Nápověda: Kdy získáváte od Vašeho vedoucího závažné a velmi závažné urgentní (časově naléhavé záležitosti) informace? (časové hledisko)

- velmi pozdě
- pozdě
- spíše pozdě
- spíše včas
- včas
- s předstihem

2) Včasnost komunikace

Nápověda: Kdy získáváte od Vašeho vedoucího závažné a velmi závažné informace? (časové hledisko)

- velmi pozdě
- pozdě
- spíše pozdě
- spíše včas
- včas
- s předstihem

3) Racionálnost/Emotivnost

Nápověda: Jaké komunikační roviny probíhají při komunikaci závažných a velmi závažných informací mezi Vámi a vedoucím?

- pouze emoce
- emoce převládají
- emoce mírně převládají
- racionalita mírně převládá
- racionalita převládá

- pouze racionalita

4) Srozumitelnost komunikace

Nápověda: Jak Vám srozumitelně komunikuje Váš vedoucí závažné a velmi závažné informace?

- zcela nesrozumitelně
- nesrozumitelně
- spíše nesrozumitelně
- spíše srozumitelně
- srozumitelně
- zcela srozumitelně

5) Aktivní/Pasivní komunikace

Nápověda: Používá, při sdělování závažné a velmi závažné informace, Váš nejbližší nadřízený přímou a otevřenou komunikaci?

- absolutní absence přímé a otevřené komunikace
- převládá nepřímá a neotevřená komunikace
- mírně převládá spíše nepřímá a neotevřená komunikace
- mírně převládá spíše přímá a otevřená komunikace
- převládá přímá a otevřená komunikace
- zcela přímá a otevřená komunikace

6) Asertivní/ Manipulativní, agresivní komunikace

Nápověda: Jakým způsobem s Vámi komunikuje Váš vedoucí, při zjištění závažného a velmi závažného problému?

- nečestná cesta, výhrůžky na mou osobu, prvky manipulace
- neúcta k partnerovi v komunikaci
- převládá neúcta k partnerovi v komunikaci
- převládá úcta k partnerovi v komunikaci
- s úctou k partnerovi v komunikaci
- s vysokou sebeúctou a úctou k partnerovi v komunikaci

7) Formální/ Neformální stránka komunikace

Nápověda: Jakým způsobem a od koho získáváte závažné a velmi závažné urgentní (časově naléhavé záležitosti) informace?

- říká se
- kolega říkal

- vedoucí naznačil v určité situaci
- vedoucí oznámil v určité situaci
- vedoucí probral na poradě
- zápis z porady

8) Formální/ Neformální stránka komunikace

Nápověda: Jakým způsobem a od koho získáváte závažné a velmi závažné informace?

- říká se
- kolega říkal
- vedoucí naznačil v určité situaci
- vedoucí oznámil v určité situaci
- vedoucí probral na poradě
- zápis z porady

9) Kolektivní komunikace

Nápověda: Jakou formou komunikace vedoucí sděluje závažné a velmi závažné informace týkající se celého týmu?

- nekomunikuje s týmem (říká se)
- vedoucí pouze naznačí našemu týmu na pracovišti
- vedoucí přímo sdělí našemu týmu na pracovišti
- formou diskuse s vybraným členem (členy) týmu na pracovišti
- formou diskuse s celým týmem na poradě
- formou zpracované prezentace a následné diskuse s týmem na poradě

10) Osobní komunikace

Nápověda: Jakým způsobem se k Vám dostávají od Vašeho vedoucího závažné a velmi závažné informace?

- formou sociální sítě, intranetu
- elektronickou formou (e-mail)
- elektronickou formou s možností zpětné vazby
- vedoucí mi je sdělí osobně na pracovišti
- vedoucí se mnou stručně prodiskutuje na pracovišti (face-to-face)
- formou diskuse na poradě (face-to-face)

11) Jednosměrná/ Dvousměrná komunikace

Nápověda: Jakým způsobem Vám jsou předávány závažné a velmi závažné informace od Vašeho nadřízeného?

- hromadně bez možnosti vyjádřit se
- osobně bez možnosti vyjádřit se
- osobně s minimální možností vyjádřit se
- osobně s částečnou možností vyjádřit se
- osobně s možností vyjádřit se
- osobně, formou diskuse

12) Osobní/ Elektronická komunikace

Nápověda: Jakou formu a prostředky používá vedoucí při osobní komunikaci závažných a velmi závažných informací?

- sociální síť, intranet
- elektronickou formou (e-mail – jednosměrně)
- elektronickou formou (e-mail s možností zpětné vazby)
- telefonicky
- osobně na pracovišti (face-to-face)
- formou diskuse na poradě (face-to-face)

Děkujeme za Vaše odpovědi a čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

2) Příloha: Výpočet hodnot zkoumaných parametrů komunikace

Tabulka 14 - Výpočet hodnot zkoumaných parametrů komunikace

| Hodnoty zkoumaného parametru | Včasnost (urgentní) | Včasnost | Racionálnost/Emotivnost | Srozumitelnost | Aktivní/Pasivní | Aserivní/Manipulativní |
|---|-------------------------|-------------|-------------------------|----------------|-----------------|------------------------|
| zcela nevyhovující | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| nevyhovující | 20 | 40 | 60 | 0 | 0 | 20 |
| spíše nevyhovující | 35 | 280 | 315 | 140 | 140 | 175 |
| spíše vyhovující | 65 | 1170 | 1560 | 1040 | 1495 | 650 |
| vyhovující | 80 | 2480 | 2240 | 3200 | 2320 | 2800 |
| zcela vyhovující | 100 | 600 | 100 | 500 | 900 | 1400 |
| ΣH_i | | 4570 | 4275 | 4880 | 4855 | 5045 |
| $H_{max} = 67 \times 100$ | 67 | 6700 | 6700 | 6700 | 6700 | 6700 |
| $n = 67$ | 100 | | | | | |
| Výsledné hodnocení zkoumaného parametru komunikace | (SS_i) | 0,68 | 0,60 | 0,73 | 0,72 | 0,75 |
| | počet výběru --> | | | | | |
| | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | 8 | 9 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| | 18 | 24 | 16 | 23 | 10 | 22 |
| | 31 | 28 | 40 | 29 | 35 | 28 |
| | 6 | 1 | 5 | 9 | 14 | 13 |
| | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |

| Formální/Neformální (urgentní) | Formální/Neformální | Kolektivní | Osobní komunikace | Jednosměrná/Dvousměrná | Osobní/Elektronická |
|--------------------------------|---------------------|-------------|-------------------|------------------------|---------------------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 40 | 120 | 20 | 60 | 0 | 20 |
| 175 | 245 | 420 | 245 | 210 | 210 |
| 1885 | 1950 | 1105 | 1430 | 845 | 780 |
| 2080 | 1760 | 2640 | 1920 | 2240 | 3120 |
| 300 | 100 | 200 | 1000 | 1800 | 800 |
| 4480 | 4175 | 4385 | 4655 | 5095 | 4930 |
| 6700 | 6700 | 6700 | 6700 | 6700 | 6700 |
| 0,67 | 0,62 | 0,65 | 0,69 | 0,76 | 0,74 |
| | | | | | |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 6 | 1 | 3 | 0 | 1 |
| 5 | 7 | 12 | 7 | 6 | 6 |
| 29 | 30 | 17 | 22 | 13 | 12 |
| 26 | 22 | 33 | 24 | 28 | 39 |
| 3 | 1 | 2 | 10 | 18 | 8 |
| 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |

Zdroj: Vlastní zpracování