

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE A JEJÍ VLIV  
NA PRÁCI MANAŽERA VE SLEDOVANÉ ORGANIZACI**

**Bc. Vlasta Nováková**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vlasta Nováková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vnitropodniková komunikace a její vliv na práci manažera ve sledované organizaci

Název anglicky

The Internal Communication and its Effect for a Managerial Work in a Selected Organization

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit vliv komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

### Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je dotazníkové šetření základní zvolenou formou kvantitativního výzkumu.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a intrapersonální konflikty, komunikační audit

---

**Doporučené zdroje informací**

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd., Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1.vyd., Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4

PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1.vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2017

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vnitropodniková komunikace a její vliv na práci manažera ve sledované organizaci“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2017

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za vedení, pomoc a také za cenné rady ke zpracování této práce. Dále chci poděkovat ředitelce a zaměstnancům společnosti Účetnictví on-line, s.r.o. za spolupráci.

# Vnitropodniková komunikace a její vliv na práci manažera ve sledované organizaci

---

## The Internal Communication and its Effect for a Managerial Work in a Selected Organization

### **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá problematikou vnitropodnikové komunikace. Práce je rozdělena na dvě části. První část je tvořena literární rešerší, ve které jsou vysvětleny základní pojmy související s danou problematikou. Dále jsou zde vysvětleny druhy komunikace, způsoby komunikování a co vše může komunikaci ovlivňovat. Tyto informace byly čerpány z odborné literatury. Druhou část tvoří vlastní výzkum založený na dotazníkovém šetření ve vybrané společnosti. Vybraný podnik je krátce představen a je charakterizována jeho současná interní komunikace. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány a shrnuty.

### **Summary**

This thesis deals with the issue of internal communication within a company. The work is divided into two parts. The first part consists of a literature review, which explains the basic concepts related to the issue. Moreover it explains the types of communication, ways of communicating and what can affect communication. This information was abstracted from technical resources. The second part of the thesis consists of an author's research based on a survey in a chosen company, which is briefly introduced and then its current internal communication is characterized. The results of the survey were processed and summarized.

**Klíčová slova:** Management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a interpersonální konflikty, komunikační audit

**Keywords:** Management, communication, communication process, communication flow, verbal and nonverbal communication, effective communication, barriers to communication, intrapersonal and interpersonal conflicts, communication audit

# OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl a metodika.....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl .....	13
2.2 Metodika .....	13
2.3 Literární rešerše .....	14
2.3.1 Management .....	14
2.3.2 Manažer .....	14
2.3.3 Rozdělení manažerů .....	15
2.3.4 Manažerské funkce .....	15
2.3.5 Řízení a vedení lidí .....	17
2.4 Komunikace .....	21
2.4.1 Formy sdělování .....	22
2.4.2 Komunikační proces .....	23
2.4.3 Verbální a neverbální komunikace .....	28
2.4.4 Řeč .....	28
2.4.5 Efektivnost komunikace .....	39
2.4.6 Bariéry komunikace .....	39
2.4.7 Překonávání barier komunikace .....	40
2.5 Intrapersonální a interpersonální konflikty .....	41
2.5.1 Intrapersonální konflikty .....	41
2.6 Komunikační audit .....	43
<b>3 Vlastní práce .....</b>	<b>44</b>
3.1 Charakteristika vybraného podniku .....	44
3.1.1 Organizace společnosti.....	45
3.1.2 Současná vnitropodniková komunikace.....	47



<b>4 Dotazníkové šetření .....</b>	<b>50</b>
4.1 Přípravná fáze.....	50
4.2 Respondenti.....	52
4.3 Dotazník .....	55
4.4 Výsledky šetření .....	57
4.5 Shrnutí výsledků .....	69
4.6 Doporučení k zefektivnění interní komunikace .....	71
4.6.1 Zhodnocení významu komunikačních dovedností pro práci manažera .....	73
<b>5 ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
<b>6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>78</b>
<b>7 PŘÍLOHY .....</b>	<b>80</b>
Příloha 1 Dotazníkové otázky .....	80
Příloha 2 Dotazník.....	82

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Forma výkonu práce .....	53
Tabulka 2 Doba výkonu práce .....	54
Tabulka 3 Forma komunikace v podniku .....	55
Tabulka 4 Firemní kultura .....	56
Tabulka 5 Směry komunikace .....	56
Tabulka 6 Efektivnost komunikace.....	57
Tabulka 7 Původní data okruhu „Forma komunikace“ .....	58
Tabulka 8 Váhy a statistické ukazatele .....	58
Tabulka 9 Původní data okruhu „Firemní kultura“ .....	61
Tabulka 10 Váhy a statistické ukazatele „Firemní kultura“ .....	61

Tabulka 11 Původní data okruhu „Směry komunikace“ .....	64
Tabulka 12 Váhy a statistické ukazatele „Směry komunikace“ .....	64
Tabulka 13 Původní data okruhu „Efektivnost komunikace“ .....	67
Tabulka 14 Váhy a statistické ukazatele okruhu „Efektivnost komunikace“ .....	67

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Znázornění formy výkonu práce .....	53
Graf 2 Znázornění doby výkonu práce .....	54
Graf 3 Znázornění významnosti v okruhu „Formy komunikace“ .....	59
Graf 4 Zobrazení významnosti v okruhu „Firemní kultura“ .....	62
Graf 5 Zobrazení významnosti v okruhu „Směry komunikace“ .....	65
Graf 6 Zobrazení významnosti v okruhu „Efektivnost komunikace“ .....	68

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Lineární pojetí komunikace .....	23
Obrázek 2 Interakční pojetí komunikace .....	24
Obrázek 3 Transakční model komunikace .....	24
Obrázek 4 Model procesu komunikace .....	25
Obrázek 5 Počítačové symboly emocí (výběr) .....	32
Obrázek 6 Pět typů signalů těla.....	34
Obrázek 7 Vztahy a proxemické vzdálenosti .....	35
Obrázek 8 Politikovo gesto.....	37

# 1 ÚVOD

Komunikace patří mezi základní dovednosti člověka. Schopnost komunikovat je člověku přirozeně dána. Má ji zakotvenou uvnitř sebe a je potřeba tuto dovednost neustále zdokonalovat. S její pomocí se utváří mezilidské vztahy, které jsou nedílnou součástí každodenního života. Je třeba si uvědomit, že nejen verbální, ale i neverbální komunikace ovlivňuje každého z nás. Postoj, mimika či gesta prozradí o člověku a jeho názoru kolikrát více, než slova, která říká. Většina lidí, aniž by si to uvědomovala, utváří svůj úsudek a postoj ke druhému na základě signálů neverbální komunikace, které ten druhý vysílá. Tento úzus platí vždy a všude, a proto je důležité brát na něj zřetel i v rámci vedení podniku.

Vnitropodniková komunikace je jednou z hlavních podmínek pro fungování organizace. Zvládnutí nejen interní, ale i externí komunikace je důležitým faktorem pro získání konkurenční výhody na trhu. Efektivně využívané komunikační dovednosti jsou nezbytné pro úspěch každé společnosti. Komunikace zlepšuje fungování podniku jako celku, je nutná pro koordinaci zaměstnanců a oddělení v organizaci, utváří spolu s dalšími faktory kvalitní pracovní prostředí. Také slouží jako prostředek pro zvýšení loajality a motivace zaměstnanců. Během každodenního dění v podniku dochází k mnohým vyjednáváním a také konfliktním situacím mezi zaměstnanci, někdy i mezi zaměstnanci a jejich manažery. Tyto situace jsou řešeny pomocí komunikace, a proto je potřeba k ní přistupovat s velkou vážností. Pro podnik je velice důležité, aby prostřednictvím kvalitní komunikace byl každý zaměstnanec seznámen s děním v podniku, s jeho cíli a záměry. Díky tomu si zaměstnanci plně uvědomí svou roli v podniku a budou moci efektivně vykonávat svou práci.

Správné předání těchto informací je hlavním úkolem manažera. Ten si musí uvědomit, jakým způsobem pracovníkům sděluje důležité informace o dění ve firmě a o tom, jakým směrem se podniku ubírá. Zaměstnanci musí z manažera cítit, že sám věří tomu, co jim sděluje a tato sdělení by měl následně podpořit svými činy. V případě, že vedoucí pracovník nebude mít dostatečné komunikační dovednosti, povede to k chybám v pracovních postupech, snižování produktivity práce a pracovních výkonů a v neposlední řadě k rozložení pracovní morálky na pracovišti. Komunikace je pro každého manažera

silná zbraň, kterou se musí naučit správně používat. Tím si vytvoří respekt u svých spolupracovníků.

*„Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj. Anthony Robbins“ (DeVito, 2001)*

## **2 Cíl a metodika**

### **2.1 Cíl**

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve společnosti Účetnictví on-line s.r.o., na základě analýzy a zhodnocení získaných informací. Pro případné zjištěné nedostatky jsou navržena řešení, která vedou ke zvýšení efektivity komunikace v podniku.

Dílními cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a formulace závěrů vyplývajících z terénního výzkumu.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se zabývá problematikou komunikace ve spojitosti s přenosem informací. Efektivní vnitropodniková komunikace je důležitá, neboť vede k budování konkurenceschopnosti společnosti.

Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, týkajících se vybrané problematiky, získaných studií odborné literatury a dalších dokumentů. Zpracování praktické části vychází ze získaných údajů prostřednictvím dotazníkové metody v podniku Účetnictví on-line, s.r.o. Data jsou zpracována pomocí statistických metod, kterými jsou vážený průměr, rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient. Na základě výsledků těchto metod jsou data zanalyzována a okomentována.

## **2.3 Literární rešerše**

### **2.3.1 Management**

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Weihrich Heinz, 1998)*

Kořeny slova management původně pocházejí z latinského slovesa „manus“ (tj. ruka), ale samotný pojem se objevil na počátku 20. století v americké angličtině a od té doby zdomácněl i v dalších jazycích. Pokud se tento termín překládá do češtiny, vysvětlujeme ho většinou jako řízení. Pojem management můžeme také odvodit od slovesa „to manage“, což v překladu není jen řídit, ale také zvládat, vědět si rady, stačit nebo dokázat (Tureckiová, 2004).

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Je to proces, neboť jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně propojené (Bělohávek, 2001)

### **2.3.2 Manažer**

Manažer je vedoucí pracovník, mající zodpovědnost za dané úkoly, které zajišťují chod části podniku, jenž má na starosti. K tomu, aby tyto úkoly byly splněny, je zapotřebí řízení dalších členů organizace. Ty manažer řídí prostřednictvím manažerských funkcí.

*„V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.“ (Bělohávek, 2001)*

### 2.3.3 Rozdělení manažerů

Podle postavení v dané organizaci se manažeři dělí na liniové, střední a vrcholové.

**Nížší Linioví manažeři manažeři** – tzv. manažeři první linie. *„Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu. Jsou to například vrchní sestry v nemocnici, mistři ve výrobní jednotce nebo dispečeri v dopravě.“* (Bělohlávek, 2001)

**Střední manažeři** – *„Odpovídají za řízení liniových manažerů, případně také řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. Názvy funkcí jsou rozličné – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí střediska atd.“* (Bělohlávek, 2001)

**Vrcholoví manažeři** – tzv. top manažeři. *„Jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, atd.“* (Bělohlávek, 2001)

### 2.3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické aktivity a úkony, které manažer při své práci vykonává. V odborné literatuře najdeme mnoho možností jak rozdělit tyto funkce. Jednoduché a nejbýstižnější je rozdělení funkcí podle Harolda Koontze a Heinze Wiehricha. Ti rozdělili funkce do následujících oblastí – plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Někdy se ještě uvádí oblast koordinace. Toto rozdělení se stalo obecným vzorem.

**Plánování** – činnost, která je zaměřená do budoucnosti. Určuje, jakým způsobem má být dosaženo určitého cíle. K tomu, aby mohl být vytvořen tzv. plán, je potřeba využít

plánovací funkce, které jsou zaměřené na dosažení budoucích cílů a na efektivním využití prostředků, kterými chce firma cílů dosáhnout (Donnelly, 1997).

Při plánování je potřeba posoudit řadu alternativ řešení a rozhodnutí. Před rozhodnutím je třeba udělat návrhy a zhodnotit výsledky analýz, abychom mohli sestavit reálný plán a vyloučili tak možnost opomenutí některých zdrojů. Aby se dosáhlo efektivnosti a účinnosti plánů a zároveň se zabránilo rizikům selhání, je dobré si plány rozdělit na časové úseky (Weihrich Heinz, 1998).

**Organizování** – „*Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi. Pod pojmem vytváření struktury procesů chápeme cílevědomé úsilí manažerů zaměřené na určení způsobů, jak mají pracovníci vykonávat dané práce. Struktura vztahů vyjadřuje relativně stabilní organizační strukturu. Řada odborníků chápe organizační strukturu jako páteř organizace, poskytující základnu pro její fungování.*“ (Donnelly, 1997)

Organizování zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána ve smyslu jistoty, že všechny úkoly potřebné k dosažení cílů jsou přiděleny, a to těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. (Weihrich, 1998)

**Personalistika** – úkolem personalistiky, je udržet obsazená místa a zaplnit místa volná schopnými pracovníky s dostatečnou kvalifikací. Podniky si za tímto účelem zřizují samostatné oddělení, které se věnuje následujícím činnostem:

- plánování a získávání vhodných pracovníků na určité pracovní pozice,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců a rekvalifikace pracovníků,
- hodnocení jejich práce a odměňování za práci.

**Vedení** – jedná se o ovlivňování lidí takovým způsobem, který nejvíce prospívá organizaci a pomáhá dosahovat vytyčené cíle. Lidé mají tendenci následovat vůdce tehdy, když mají pocit, že budou uspokojeny jejich potřeby, přání a touhy. Je tedy pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl řízení a komunikaci (Weihrich Heinz, 1998).



**Kontrola** – „*Důležitá funkce managementu kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.*“ (Donnelly, 1997)

Kontrolní činnost zahrnuje měření a korekci provedených aktivit v organizaci. Cílem je zjistit, zda se dodržuje plán k dosažení cílů a případné zjištěné odchylky redukovat. (Wehrich, 1998)

**Koordinace** – někteří autoři považují koordinaci za samostatnou manažerskou funkci, jiní za samtnou podstatu managementu. Koordina ce je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím pracovníků a dosažení vytyčeného cíle. Ústředním úkolem je odstranění rozporů mezi jednotlivými přístupy v různém načasování a rozporů mezi různými úsilími a zájmy. (Wehrich, 1998)

### 2.3.5 Řízení a vedení lidí

#### Řízení

Pojem řízení lidí může označovat různou množinu činností manažera, pro účely tohoto textu je použito přednostně pro označení způsobu, který volí manažer při delegování úkolů podřízeným v zájmu toho, aby bylo co nejefektivněji dosaženo cílů. Zároveň jsou posuzovány a popisovány způsoby kontroly plnění úkolů, práva, povinnosti a rozhodovací pravomoci účastníků procesu řízení. Způsoby, jakými manažer úkoly zadává a jak přitom jedná, jsou označovány jako styly řízení. (Tureckiová, 2004)

**Styly řízení** – jedná se o způsob, jakým manažer dokáže vést ostatní a souvisí s jeho osobností a přístupem k práci. Existuje mnoho různých stylů řízení a manažer nepostupuje ryze podle jednoho stylu, ale vždy se prolínají prvky několika stylů. Podle toho, který prvek v řízení převládá, určujeme, o který styl vedení se jedná. (Hron, 1995)

*„Základem pro rozlišení je využívání nebo nevyužívání formální autority vedoucího a míra, sn iž se na významných rozhodnutích podílejí ostatní členové pracovní skupny .Základempro zkoumání stylů chování bylo kontinuum autoritativní, demokratický a liberální styl jednání.“* (Tureckiová, 2004)

**Autoritativní (autokratický) styl** (tendence směřující k požadavkům nadřízených) – tento styl řízení staví na první místo zájmu výrobní a pracovní úkoly. Vychází z názoru, že podřízení nejsou dostatečně schopni, nemají ctižádost, pracují s odporem a vyhýbají se odpovědnosti. Takové pracovníky musí nadřízený přinutit k práci dirigováním a sankcemi.

**Liberalní styl** (tendence směřující k požadavkům podřízených) – v tomto stylu je kladen důraz hlavně na samotné zaměstnance než na daný úkol. Manažer většinou podlého tlaku podřízených, stanovuje nízké cíle, snaží se vyhýbat konfliktům a deleguje pravomoc. Pozitivní na tomto stylu je, že umožňuje uplatnění schopných.

**Demokratický styl** – propojuje prvky autoritativního a liberálního stylu řízení. Snaha manažera najít rovnováhu mezi požadavky nadřízených a podřízených tak, aby byl daný úkol splněn co nejefektivněji. Tento styl se považuje za optimální styl řízení. (Hron, 1995)

## **Vedení**

Vedení (leadership) spočívá oproti řízení v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a v hledání a získávání lidí pro tyto cíle. Podstatná je zde změna ve způsobech práce s lidmi. Nejsou to jen podřízení, ale spolupracovníci, kteří jsou díky podílení se na rozhodování a spolupráci aktivní, motivovaní a schopni naplnit firemní vizi a strategii. (Tureckiová, 2004)

Podle Oxford English Dictionary (Oxfordský slovník angličtiny) vést znamená „poskytovat vedení, návod, způsobovat, aby někdo s někým šel.“ Leaderi tedy získávají lidi, aby je následovali ve směru, který určí. Leadership (vedení) je schopnost vést a inspirovat lidi k vynaložení sil a schopností k dosažení žádoucích cílů. Rovněž se jedná o získání loajality vůči firmě a motivování k dosažení stanovených cílů. (Amstrong, 2008)

*„Lídři plní tři základní role. Musejí:*

- 1. **Definovat úkol** – musejí zabezpečovat, aby bylo skupině zcela jasné, co se od ní očekává*
- 2. **Plnit úkol** – tj. naplňovat to, proč skupina vlastně existuje. Lídři zajišťují, aby byl naplněn účel skupiny. Pokud tomu tak není, je výsledkem frustrace, disharmonie, kritika a možná i rozpad skupiny.*

3. **Udržovat efektivní vztahy** – mezi sebou a členy skupiny a mezi lidmi ve skupině. Tyto vztahy jsou efektivní, jestliže přispívají ke splnění úkolu. Lze je členit na ty, které se týkají týmu, jeho morálky a vědomí společného účelu, a na ty, které se týkají jedinců a toho, jak jsou motivováni.“ (Amstrong, 2008)

Oddělení řízení a vedení lidí je do jisté míry umělé. V dnešní době je nutné, aby vedoucí pracovník uměl zvládat nerůznější styly řízení a přitom byl schopen lidi vést. Leadership tedy v sobě obsahuje schopnost vytvářet vize a získat pro ně ostatní a zároveň s tím jistou dovednost zasáhnout jako direktivní manažer v případě, že je to nutné. Dá se tedy říci že:

- **vedení předchází řízení** – jde o vytýčení správné cesty předtím, než se na ní vydáme, aby cesta neskončila neefektivností,
- **vedení obsahuje řízení** – jako jednu z metod práce s lidmi v organizaci. (Tureckiová, 2004)

### **Rozhodování**

*„Všichni manažeři na všech řídicích úrovních dělají rozhodnutí. Konečný vliv těchto rozhodnutí může mít značný rozsah. Některá z nich jsou strategického charakteru a ovlivňují zásadním způsobem prosperitu nebo přežití organizace, jiná mohou být zdánlivě nevýznamná (například zahájení výplat mezd pro nově přijaté pracovníky). Všechna rozhodnutí však mají na výkonnost organizace určitý vliv. Je proto důležité, aby manažeři rozvíjeli své dovednosti v oblasti rozhodování.“* (Donnelly, a další, 1997)

Proces rozhodování prostupuje celým procesem vedení. Podstatou rozhodovacích procesů je výběr z více možností řešení, reakce na problémy, sledování zavedeného systému v pracovním prostředí a dosažení cílů.

Rozhodovací proces je charakterizován určitými prvky. Těmito prvky jsou:

- Subjekty rozhodování
- Objekty rozhodování
- Rozhodovací situace
- Problém rozhodování
- Cíle rozhodování

- Okolí subjektu rozhodování
- Kritéria rozhodování

Pro manažera je velice důležitým prvkem rozhodovací situace. Ta představuje soubor vzájemně propojených podmínek, které určují rozhodnutí. To znamená, že mohou nastat tři rozhodovací situace, kdy se manažer rozhoduje, a to: jistota, nejistota a riziko. (Hron, 1995)

Při rozhodování za jistoty je manažer dokonale informován o všech možných aspektech dané situace. v tomto případě má manažer relativně jednoduché rozhodování.

Opačným případem je rozhodování za nejistoty. Manažer není dostatečně informován o stavu situace, neznámá to však, že se jedná o úplnou neznalost stavu. Při rozhodování v nejistotě nelze určit vliv jednotlivých faktorů na transformační proces.

Úroveň rizika představuje situaci mezi výše uvedenými extrémy. Manažer má k dispozici určité informace o situaci. Pracuje zde s pravděpodobností výskytu různých stavů transformačního procesu. (Drucker, 2002)

### **Motivace**

*„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).“ (Plamínek, 2010)*

Motivování lidí je vlastně směřování a uvádění lidí do pohybu v zájmu dosažení určitého cíle. Dobře motivovaní lidé jsou motivováni zevnitř, tudíž jsou sami schopni podnikat kroky, které vedou k dosažení požadovaných výsledků, ale je potřeba je motivovat také zvenjšku. Zde se uplatňují motivační dovednosti lídra, který má významnou úlohu při využívání potenciálu pracovníků, které vedou k efektivnímu využívání veškerých zdrojů (Amstrong, 2008).

## **Motivační zásady**

Každý manažer by se měl řídit určitými zásadami, aby motivování pracovníků bylo co nejlepší a vedlo k efektivnějším pracovním výkonům. Hlavní zásady pro efektivní motivaci jsou:

- dostatečné množství informací,
- zajištění zpětné vazby,
- včasné projevení uznání,
- umět naslouchat druhému,
- zapojit lidi do akce (diskuse),
- pověřit lidi úkoly.

Dodržením těchto zásad se dá alespoň částečně předcházet selhání motivačního procesu a ztrátě motivace vůbec. Při delegování úkolů a zapojení pracovníků do diskuze je podporován zájem o práci pracovníka, a možnost podílet se na určitých rozhodnutích rozvíjí jeho vnitřní motivy. (Nakonečný, 1996)

## **2.4 Komunikace**

*„Sám pojem komunikace pochází z latiny – jako podstatné jméno communicatio označuje sdělení, udílení nebo sdílení něčeho.*

*Sloveso communicare pak znamená činit něco společným, sdílet něco s někým.“*  
(Tureckiová, 2004)

Obecně lze říci, že komunikace je oboustranný proces sdílení informací s cílem odstranit či eliminovat nejistotu na obou komunikačních stranách. Jde o snahu dorozumět se. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti, které se snažíme předat, kdy data jsou holá fakta, které se díky informacím dostávají do souvislostí a přidělují jim určitý význam. A pokud umíme s informacemi pracovat, dokážeme je proměnit ve znalosti. Komunikace ovšem nezahrnuje pouze slovní projevy, ale také mimoslovní. Součástí komunikace je také zapojení smyslů, rozumu, intuice a citu. I když se člověk slovně

nezapojuje do hovoru, pořád vydává svému okolí signály, které mohou ovlivňovat ostatní během hovoru. (Holá, 2006)

Dobrá schopnost komunikace je vždy velké plus, ať už v osobním, společenském nebo pracovním životě. S pomocí intrapersonální komunikace hovoříme sami se sebou, poznáváme se a posuzujeme se. Za pomoci interpersonální komunikace na sebe vzájemně působíme s druhými, poznáváme je i sami sebe a poskytujeme možnost ostatním, aby nás poznali. (DeVito, 2001)

Setkání s druhým člověkem by mohlo probíhat zcela chaoticky a neorganizovaně, pokud by komunikace neexistovala či nebyla nějakým způsobem vedena. Z důvodu, aby tomu tak nebylo, zavádíme do vzájemné interakce pravidla. Těmi se snažíme vytvořit určitý řád jednání, aby komunikace fungovala správně a byla efektivní. Příkladem takového pravidla je mlčení ve chvíli, kdy mluví někdo druhý a naopak. Je patrné, že při kontaktu s ostatními je toho podstatně více, než jen to, co říkáme nebo co se dá písemně zaznamenat.

Jak již bylo řečeno, při sdílení informací nás ovlivňuje spousta faktorů a i v komunikaci existují pravidla. Z toho vyplývá, že sdílení má i jistou formu, kterou je sdíleno.

### **2.4.1 Formy sdělování**

#### **1. verbálně (slovy)**

Lidé spolu komunikují pomocí slov, která skládají do vět. Věty jsou základem řeči a teprve správně poskládané za sebou ve větě, dávají přesný význam sdělovanému obsahu.

#### **2. Nonverbálně (bezeslov)**

Jak bylo zmíněno, komunikace probíhá nejen pomocí slov, ale i pomocí různých jevů, které můžeme shrnout pojmem nonverbální komunikace. Patří sem gesta, mimika, pohyby apod.

#### **3. sdělování činy**

Sociální psychologové považují činy a způsoby jednání lidí za nejdůležitější způsob sociální komunikace. Řada činů se obejde beze slov a má na nás určitý vliv. Čin na nás

může působit kladně, ale i záporně. Jde o zvyšování a snižování úcty a vážnosti při mezilidském sdělování. (Fiedler, 2005)

#### 2.4.2 Komunikační proces

*„Jedná se o proces vzájemného ovlivňování jednotlivců a skupin, prostřednictvím „vztahování se k sobě,” k čemuž je využíváno slov nebo mimoslovních projevů.“* (Tureckiová, 2004)

Dříve se na komunikaci pohlíželo jako na jednosměrnou cestu mluvčího k posluchači. V tomto lineárním modelu se uplatňovalo pravidlo, že mluvčí mluvil (nenaslouchal) a posluchač naslouchal (nemluvil). Tento model ovšem nedokáže zachytit vzájemné působení akterů komunikace při výměně názorů. Přesto se tento model dá uplatnit pomocí hromadných sdělovacích prostředků jako je například televize, časopisy, rádio apod., kdy dostáváme sdělení, ale nemůžeme přidávat vlastní komentáře.

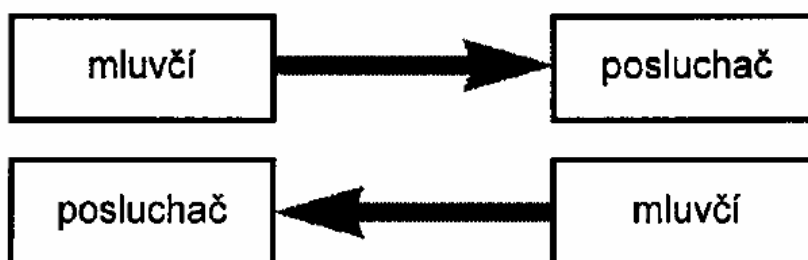
**Obrázek 1 Lineární pojetí komunikace (De Vito)**



Zdroj: (De Vito, 2001)

Toto pojetí bylo nahrazeno interakčním, kdy mluvčí a posluchač střídají role, nicméně mluvení a naslouchání se stále považovaly za dvě oddělené akce, které se nepřekrývají, a které jedna osoba neprovozuje zároveň.

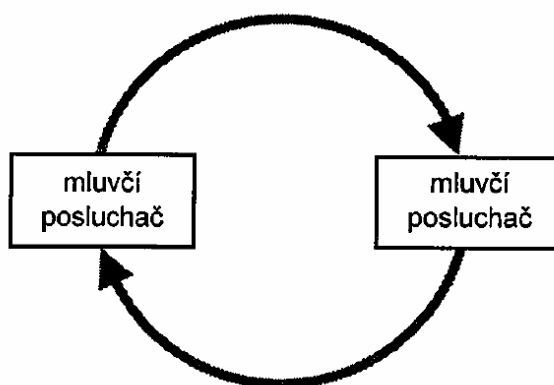
**Obrázek 2 Interakční pojetí komunikace (De Vito)**



Zdroj: (De Vito, 2001)

V současné době je běžně přijímán transakční model. V tom každá osoba funguje současně jako mluvčí i jako posluchač. Z toho vyplývá, že ve stejném okamžiku kdy mluvčí vysílá své sdělení, také přijímá sdělení z reakce druhé osoby (DeVito, 2001).

**Obrázek 3 Transakční model komunikace**

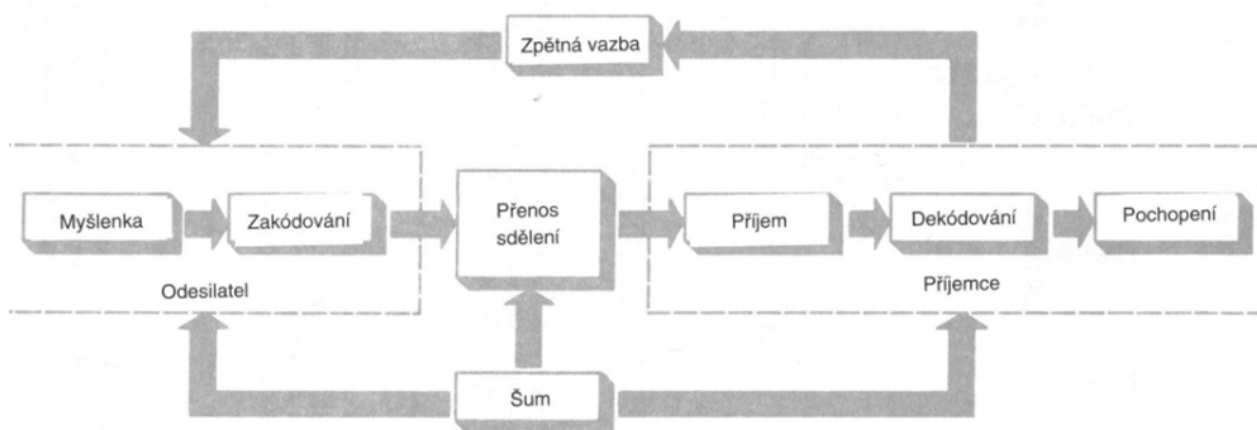


Zdroj: (De Vito, 2001)

Komunikační proces se skládá z několika prvků.



**Obrázek 4 Model procesu komunikace**



Zdroj: (Weihrich, 1998)

### **Odesílatel sdělení**

U odesílatele začíná celý proces komunikace. Odesílatel má myšlenku (nápad, sdělení), které chce předat. Tuto myšlenku zakóduje způsobem, který je srozumitelný oběma stranám, jak odesílateli, tak příjemci. Za zmíněné kódování je považováno převedení sdělení do jazyka. Existuje více způsobů kódování jako např. převedení myšlenky do jazyka počítače.

### **Kanály**

Pro přenos informace se používají tzv. kanály, které spojují odesílatele s příjemcem. Sdělení může mít různou formu – písemnou, ústní, či za pomoci vizuálních prvků. Někdy je možné použít více komunikačních kanálů. Z toho je patrné, že výběr kanálu je velice důležitý pro efektivní sdělení myšlenky.

### **Příjemce sdělení**

Příjemce musí být schopen sdělení dekodovat. Je zřejmé, že odesílatel i příjemce musejí používat stejné (nebo alespoň velmi podobné) symboly, aby komunikace byla přesná. Aby mohla být komunikace ukončena, je nutné aby došlo k porozumění jak na straně příjemce, tak odesílatele. Osoby s omezeným myšlením často nejsou schopné sdělení pochopit, zejména je-li toto sdělení v rozporu s jejich hodnotovým systémem.

## **Šum brání komunikaci**

Šum negativně ovlivňuje komunikaci. Jedná se o celou řadu faktorů, které narušují odesílání, přenos nebo příjem sdělení. Těmito faktory mohou být například:

- hluk,
- používání nejednoznačných symbolů,
- přerušování přenosu,
- porucha komunikačního kanálu (např. telefonu),
- malá pozornost příjemce,
- nepřesné dekodování,
- špatné pochopení sdělení v důsledku předsudků či jiného narušení hodnot příjemce,
- jazykové bariéry, ale i různá gesta, která mohou v jiné kultuře znamenat něco jiného, než co jsme chtěli sdělit.

## **Zpětná vazba**

Zpětná vazba je důležitá pro vyhodnocení efektivity komunikace. Díky zpětné vazbě je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení správně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno. Také je možné se přesvědčit, zda díky komunikaci došlo k požadované změně, kvůli které bylo posláno sdělení. (Wehrich, 1998)

### **2.4.3 Komunikační tok**

Známé úsloví praví „nelze nekomunikovat.“ Toto úsloví mimo jiné dokládá možnost různých výkladů (pochopení) většiny našich vyjádření. V interakci s ostatními lidmi všim, co říkáme a co děláme, předáváme svému okolí vědomé i nevědomé informace. Tyto informace se snažíme dovést k posluchači, tudíž se je snažíme nějakým způsobem směřovat, aby došli k člověku, kterému informace byla určena. (Tureckiová, 2007)

Komunikace ve firmě probíhá několika směry, od nadřízených k podřízeným, od podřízených k nadřízeným, ale také napříč organizací. Tradičně je kladen důraz na komunikaci shora-dolů, avšak existuje mnoho důkazů, že bez zpětné vazby (bez komunikace zdola-nahoru) vznikají ve firmě problémy. Objevují se názory, že pro efektivní komunikační tok je stěžejní komunikace zdola-nahoru. Komunikace může probíhat i horizontálně – mezi lidmi, kteří jsou na stejné či podobné úrovni v organizaci.

Funguje i příčná komunikace mezi lidmi, kteří jsou na různých organizačních úrovních, a není mezi nimi přímý organizační vztah.

**Komunikace shora-dolů** – probíhá mezi vyššími a nižšími organizačními úrovněmi. Tento styl komunikace převládá hlavně v podnicích s autoritativní atmosférou. Do ústní komunikace tímto směrem se zahrnují instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory atd. Příkladem písemné komunikace jsou pak memoranda, dopisy, příručky, brožury atd. Protože informační tok shora-dolů prochází několika organizačními úrovněmi, často dochází ke ztrátě nebo deformaci informací. Řadu směrnic lidé špatně pochopí anebo je dokonce ani nečtou. Z toho důvodu je zde důležitá zpětná vazba, pro dosažení jistoty, že informace byly interpretovány a pochopeny správně.

**Komunikace zdola-nahoru** – probíhá od podřízených k nadřízeným. I v tomto toku dochází k deformaci, respektive k „filtrování“ informací manažery, kteří nechtějí, aby se k nadřízeným dostaly nepříznivé informace. Zde je podstatná kontrola, která vyžaduje objektivní přenos informací. Tato komunikace nemá direktivní charakter. Většinou se s ní setkáváme v demokratickém prostředí. Mezi typické prostředky této komunikace patří hlášení, konzultační schůzky, podávání návrhů, neoficiální rozhovory apod. Pro Top management je důležité znát informace nejen o výrobě, trhu a finančních, ale i tom, co si lidé v organizaci myslí.

**Příčná komunikace** – tato komunikace zahrnuje horizontální a diagonální tok informací. Tento typ komunikace se používá pro urychlení informačního toku, dosažení lepšího pochopení a koordinování úsilí pro dosažení firemních cílů. Velká část komunikace jde mimo organizační strukturu a prochází napříč liniemi řízení. Vzhledem k tomu, že informační tok nemusí sledovat linii vydávání příkazů, je důležité provést důkladná opatření proti vzniku problémů např. k záplavě firmy nepravdivými informacemi (klepy). Přímá komunikace by měla být podporována tehdy, je-li vhodná a poskytuje-li nadřízeným důležité informace. Ačkoli může příčná komunikace vytvářet problémy, je důležitou součástí komunikačního toku hlavně v podnicích, které se vyznačují složitým organizačním prostředím. (Wehrich, 1998)

### **2.4.3 Verbální a neverbální komunikace**

#### **Verbální komunikace**

Verbální komunikace je vývojově mladším způsobem dorozumívání. Vyjadřování myšlenek probíhá pomocí artikulované řeči, případně dorozumívání se nějakým jazykem. Základní členění verbální komunikace je na formu ústní a písemnou, kdy ústní písmené předcházela. (Fiedler, 2005)

#### **Jazyk**

S verbální komunikací je spojen jazyk, ve kterém tato komunikace probíhá. Každé slovo v jazyce je symbol, který může znamenat i několik věcí, ať už pojmenování fyzických objektů, tak vyjadřování myšlenek. Symboly (tedy slova), které používáme dohromady, vytvářejí jazykové systémy nebo kódy. Tyto kódy se vážou ke kultuře a pomáhají nám organizovat, porozumět a vytvářet význam daného sdělení. S pochopením a porozuměním je také spojena neverbální komunikace. S pohledem do historie zjistíme, že mluvené slovo a neverbální komunikace byly základním prostředkem komunikace. Písemné vyjádření, které je zbaveno intonace, tónu a neverbálních prvků komunikace může být často špatně pochopeno. (Rocci, a další, 2016)

### **2.4.4 Řeč**

#### **Zvuková stránka řeči**

Zvuková stránka řeči má v komunikaci velký význam. Řečník (odesílatel sdělení) se ve zvukové podobě vyjadřuje, předává informaci a ve zvukové podobě ji příjemci zprávy přijímají. Tato zvuková stránka je závislá na technice řeči. Do této techniky patří:

#### **Dýchání**

Zvuky řeči jsou tvořeny při výdechu, proto je správné dýchání velmi významnou složkou. Špatné dýchání má za následek nesoulad mezi logickou a fyziologickou přestávkou v řeči.

Je důležité, aby řečník, který sděluje informaci, si text připravil a fyziologická pauza (potřeba nadechnout se) byla i pauzou logickou, která plynne z textu. Platí, že ne každá

logická pauza musí být zároveň pauzou fyziologickou. Špatná synchronizace dýchání může vyvolat nejasnost či nesrozumitelnost daného sdělení. Vedle subjektivních faktorů (například nerovzita) ovlivňují dýchání i faktory objektivní (například tělesná pozice řečníka- v sedě, ve stoje apod.). (Fiedler, 2005)

### **Fonace**

Díky hlasu se slova stávají slyšitelnými. Hlas je nosným médiem i výrazovým prostředkem. (Kanitz, 2005)

Hlas se tvoří při průchodu vydechovaného vzduchu přes hlasivky. Tvorbu hlasu může ovlivnit mnoho různých faktorů – zdravotní stav, alkohol, prach, ale také psychický stav člověka. (Fiedler, 2005)

### **Artikulace**

Artikulace neboli správné vyslovování, je výsledkem součinnosti jazyka, zubů a měkkého patra. Na rozdíl od jiných součástí techniky řeči, můžeme artikulaci vědomě kontrolovat. Každá hláska má své místo v ústní dutině, kde dochází k jejímu správnému vytvoření. Existuje mnoho cvičení pro natrénování správné artikulace. (Fiedler, 2005)

### **Melodie**

Melodii řeči lze regulovat. Změnami výšky hlasu dáváme posluchači pokyny pro rozluštění smyslu sdělení. To se projevuje klesnutím hlasu při dokončení myšlenky, pokud úroveň hlasu nezměníme, naznačujeme pokračování našeho sdělení. Změnou hlasové melodie se dá vyjádřit i pochybnost nebo naopak jistota. Z toho vyplývá, že jedna a táž věta může mít různý význam podle toho, zda na konci věty klesneme nebo stoupneme hlasem. S melodií hlasu je spojena také síla hlasu. Příliš tichý, či příliš silný hlas ovlivňuje schopnost posluchače udržet pozornost sdělení. Optimem je středně silná hladina hlasu. (Kanitz, 2005)

### **Důraz a přízvuk**

Důraz se nehodnotí podle absolutní síly, ale podle intervalu. Dále se klade důraz ve slově a větný důraz, který se ve větě realizuje prakticky na jediné slabice slova, které chceme zdůraznit. (Fiedler, 2005)

### **Tempo řeči**

Všeobecně platné tempo řeči neexistuje. Cílem je, aby posluchač rozuměl sdělení a dokázal dobře zpracovat informace, které mu jsou předávány. Při rozhovoru mezi dvěma lidmi, dokáže zdroj sdělení přizpůsobit tempo řeči příjemci. Při sdělování informací většímu počtu lidí, vychází většinou ze zkušenosti. Řečník s tempem pracuje a během sdělování ho může měnit. Změna tempa se nazývá agogika. (Kanitz, 2005)

### **Přestávka (pauza)**

Jak již bylo zmíněno u dýchání, pauza může být logická nebo fyziologická. Ovšem může mít i sdělovací roli, kdy „hovoříme mlčením.“ Pauza je jedním z inotačních prvků a s její pomocí můžeme vyvolat pozornost či zvědavost u posluchačů. (Kanitz, 2005)

### **Timbre (barva hlasu)**

Barva hlasu neboli timbre je dána fyziologickými předpoklady každého člověka a schopností modulace. Timbre může být ovlivněn zdravotním stavem, stavem emočního vzrušení, použitím mikrofону, prostředím, kde probíhá komunikace apod.

### **Charakter řeči**

Charakter řeči – čím je a jak funguje – lze hodnotit z několika hledisek. V této práci se zaměřím hlavně na hledisko denotační (denotativní) a konotační.

Denotace se vztahuje k objektivnímu významu slova, který se dá najít ve slovníku a lidé hovořící stejným jazykem ho určitému slovu připisují.

Konotace se vztahuje k subjektivnímu (emocionálnímu) významu slova, který konkrétní mluvčí a posluchač připisují určitému slovu. Tyto dva významy jsou lépe vidět na konkrétním příkladu jako je slovo smrt. Pro lékaře je to objektivní popis události – času, kdy dojde k zástavě srdce. To je denotační charakter. Konotační charakter najdeme u matky zesnulého. Pro ni toto slovo znamená víc, než jen čas umrtí. Vyvolává v ní pocit beznaděje, vzpomínky na zesnulého, na rodinu, na prodělané nemoci apod. Je to pro ni více emocionální a subjektivní. (DeVito, 2001)

## **Neverbální (nonverbální) komunikace**

*„Vedle ústních projevů může mluvčí vyjadřovat mnoho skutečností také výrazy obličeje, gesty, pohyby (kinetika) nebo fyzickým kontaktem s druhou osobou, umístěním vůči druhé osobě či postojem těla (proxemika).“ (Bělohávek, 2001)*

Když komunikujeme s ostatními, neustále vysíláme a přijímáme bezeslovné signály. Veškerá naše neverbální chování (gesta, blízkost ke druhému, oční kontakt apod.) se nezastaví, ani když přestaneme hovořit. Stále neverbálně komunikujeme, ačkoli si člověk myslí, že ne. Nelze nekomunikovat.

Často se stává, že to, co člověku vychází z úst a co říká řeč jeho těla, jsou dvě odlišné věci. Při konfrontaci s těmito smíšenými signály, musí posluchač vybrat, zda věřit verbálnímu či neverbálnímu projevu. Dle zkušeností posluchače, si většinou vybere neverbální sdělení, neboť jde o přirozený, bezvědomý jazyk, který vysílá skutečné pocity. Samozřejmě člověk se v řeči těla musí umět alespoň trochu orientovat. (Segal, a další, 2016)

### **Formy neverbální komunikace**

K formám neverbální komunikace patří:

1. mimika – výraz obličeje,
2. kinezika – gestika, ilustrátory apod.,
3. proxemika – oddálení lidí od sebe,
4. haptika – doteková komunikace,
5. posturologie – postoje lidí při vzájemné komunikaci,
6. pohledy,
7. úprava zevnějšku.

#### **1. Mimika**

Lidská tvář je velmi expresivní. Dokáže vyjádřit nespočet emocí beze slova. Na rozdíl od jiných forem neverbální komunikace, mimika je univerzální. Výrazy obličeje jako štěstí, smutek, hněv, překvapení, strach a znechucení jsou stejné napříč kulturami. (Segal, a další), 2016

V celém průběhu interakcí s druhými obličej komunikuje, a to, co sděluje, jsou zejména emoce. Jiné aspekty jako třeba intenzita sdělených emocí, jsou vyjadřovány signály nejen obličejem, ale také ostatních částí těla. Pro správnou komunikaci je mimické vyjádření natolik důležité, že se promítají i do komunikace na internetu. Dnes se běžně při internetové komunikaci používají grafická znázornění výrazů, lze také využívat symboly ke grafickému zakódování vyjadřovaných emocí. (DeVito, 2001)

**Obrázek 5 Počítačové symboly emocí (výběr)**

<i>symbol</i>	<i>význam</i>
: -)	úsměv, žertuji
: -(	mračení, cítím se špatně
; -)	mrknutí
*	polibek
{ }	objetí
{*****}	objetí a polibky
^ . ^	ženský úsměv
^ _ ^	mužský úsměv
^o^	šťastný

Zdroj: (DeVito, 2001)

## 2. Kinezika (pohyby těla)


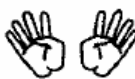



Vnímaní lidí je ovlivěno i pohyby těla při komunikaci. Kinezika, jako věda, dokazuje, že pohyb člověka při komunikaci ovlivňuje příjemce sdělení. To, jakým způsobem někdo sedí, vstává, chodí či drží hlavu, jsou signály, kterými člověk neustále předává informace. Některé signály jsou univerzální, jiné mohou mít v každé kultuře jiný význam. (Segal, a další, 2016)



Vědci, kteří se zabývají neverbální komunikací, rozlišují pět hlavních typů pohybů:

- a) **Gesta** – jedná se hlavně o pohyby rukou a paží. Gesta jsou symboly, které přímo tlumočí slova či fráze, ale nejsou univerzální. Gesto, které v jedné kultuře znamená něco pozitivního např. O. K. (palec a ukazovák spojené do tvaru písmene O), v jiné kultuře je považováno za něco negativního či sprostého.
- b) **Ilustrátory** – zesilují verbální signály. Používají se k naznačení směru, tvaru či velikosti předmětu, o kterém řečník mluví. Ilustrovat lze rukama, hlavou, ale i celým tělem.
- c) **Afektivní projevy** – projevy používané k doplnění a posílení slovních projevů a také jako náhradu slov. Tyto projevy vyjadřují emocionální význam, převážně se jedná o mimické projevy (úsměv, zamračení).
- d) **Regulátory** – jedná se o signály, které monitorují, kontrolují, koordinují nebo udržují řeč druhého člověka (např. kývnutí hlavy říká, že mluvčího posloucháme a má hovořit dál).
- e) **Adaptéry** – gesta, která uspokojují nějakou fyzickou potřebu (podrbání, odhrnutí vlasů z očí apod.). Mohou být zaměřené na vlastní osobu nebo na osobu posluchače (sebrání smítka ze saka) a také na předměty (mačkání propisky, muchlání papíru atd.) (DeVito, 2001)

Obrázek 6 Pět typů signalů těla





	<i>příklady</i>	<i>název a funkce</i>
	znamení „O.K.“, mávnutí „pojď sem“, znamení autostopařů	<b>GESTA</b> přímo vyjadřují slova nebo slovní spojení, v různých kulturách mohou mít značně rozdílné významy
	kruhové pohyby rukou při hovoru o nějakém kruhu, ruce daleko od sebe při hovoru o něčem velkém („takováhle ryba“)	<b>ILUSTRÁTORY</b> doprovázejí a doslovně „ilustrují“ slovní sdělení
	výraz štěstí, překvapení, strachu, hněvu, smutku, znechucení, pohrdání	<b>AFEKTIVNÍ PROJEVY</b> vyjadřují emocionální významy
	mimické výrazy a gestikulace rukou naznačující „pokračuj“, „zpo- mal“ nebo „co bylo dál?“	<b>REGULÁTORY</b> monitorují, udržují a kontrolují řeč druhého
	škrábání na hlavě	<b>ADAPTÉRY</b> uspokojují nějakou potřebu

Zdroj: (DeVito, 2001)

### 3. Proxemika

Jedná se o komunikaci lidí formou přibližování a oddalování. Každý člověk potřebuje při komunikaci určitý prostor, aby se cítil dobře a pohodlně. Tento prostor je relativní a individuálně i kulturně odlišný. Vzdálenost mezi lidmi ovlivňuje několik faktorů: sympatie, temperament člověka, stáří člověka, znalost druhého, někdy i zdravotní stav apod. Vzdálenost při komunikaci lze rozdělit do čtyř skupin, nicméně vzdálenosti, které jsou uváděny, se v každé literatuře liší. Tato vzdálenost je velice individuální, a proto uváděné hodnoty se berou pouze orientačně. (Mikuláščík, 2003)

Obrázek 7 Vztahy a proxemické vzdálenosti

Vztah	Vzdálenost
 Intimní vztah	Intimní vzdálenost 0 _____ 45 cm užší zóna                      širší zóna
 Osobní vztah	Osobní vzdálenost 45 cm _____ 1,2 m užší zóna                      širší zóna
 Společenský vztah	Společenská vzdálenost 1,2 m _____ 3,7 m užší zóna                      širší zóna
 Veřejný vztah	Veřejná vzdálenost 3,7 m _____ a více užší zóna                      širší zóna

Zdroj: (DeVito, 2001)

### Intimní vzdálenost

Tato vzdálenost je nejtěsnější a přítomnost druhého v tomto prostoru je nepřehlédnutelná. Většina lidí považuje tuto vzdálenost za nevhodnou na veřejnosti a pustí do ní jen nejbližší osoby. Využívá se především při milování, zápasu, uklidňování či ochraně.

### Osobní vzdálenost

Jedná se o ochrannou zónu, kterou se člověk snaží udržet nenarušenou vniknutím někoho jiného. Za pomoci natažených paží může někoho druhého uchopit nebo držet, ale do zóny povoluje člověk vstup jen určitým lidem (například rodině).

### **Společenská vzdálenost**

Tato vzdálenost je vhodná při obchodních a společenských setkáních. Čím větší odstup, tím formálněji vypadá interakce. V této vzdálenosti ovšem člověk ztrácí pohled na detaily, které má v osobní vzdálenosti.

### **Veřejná vzdálenost**

Tato vzdálenost je základem osobní ochrany. V případě ohrožení je člověk schopen podniknout únikové akce. (DeVito, 2001)

## **4. Haptika**

Dotyková komunikace je pravděpodobně nejprimitivnější formou neverbální komunikace. Už od narození se člověk učí poznávat věci hmatem a dotykem dávat různé signály. Sdělování dotykem může mít přátelský i nepřátelský charakter.

*„Výzkumníci v oboru neverbální komunikace identifikovali hlavní významy dotyků. Zde jepět nejdůležitějších.*

- *Dotyk může vyjádřit pozitivní emoce jako podporu, ocenění, sexuální zájem a náklonnost.*
- *Dotyk často vyjadřuje hravost ve smyslu náklonnosti nebo také agresivity.*
- *Dotyk může ovládat nebo usměrňovat chování, postoje nebo pocity druhého. Vyžadujete-li například pozornost, dotknete se druhého, jako byste chtěli říct „podívejte se na mne“ nebo „podívejte se tamhle.“*
- *Rituální dotky se týkají pozdravů a loučení, například podání rukou, objetí nebo položení ruky kolem ramen druhého.*
- *Funční dotky jsou takové, které provádíte za účelem určitého úkonu, například při odstranění smítka z obličeje nebo oděvu druhého, nebo pomáháte-li někomu vystoupit z auta.“ (DeVito, 2001)*

V manažerské komunikaci se s haptikou setkáme při podání ruky. Podání ruky provází spousta okolností, které je potřeba umět číst. Lidská ruka dokáže přenášet přesné odrazy myšlenek a pocitů, vyskytujících se i pod hranicí vědomí. Setkání s pozdravem ve stylu „leklá ryba,“ kdy je nabídnuta téměř bezvládná končetina, je poněkud nepříjemné. Jedná se o projev nízkého sebevědomí a většinou je doprovázen sklopeným pohledem. Může také

vyjadřovat nejistotu nad danou situací, kdy člověk nebyl připraven na příchod někoho dalšího. Opakem je příliš silné vevření. Bývá doprovázeno dlouhotrvajícím potrásním. Toto je projev dominance a vysokého sebevědomí.

Určitá modifikace je tzv. „politikovo gesto.“ Partner oběma rukama uchopí podanou pravici, přičemž se snaží vzbudit dojem srdečnosti. Na člověka, který ruku podává, to ovšem často působí jako přetvářka a přestírání. Toto gesto má správný význam u lidí, kteří se znají delší dobu, ne u těch, kteří se setkávají poprvé (Khelerová, 1995).

**Obrázek 8 Politikovo gesto**



Zdroj: (Khelerová, 1995)

## **5. Posturologie**

*„Je to držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, poloha rukou, nohou, hlavy, konfigurace všech částí těla a směr natočení těla. Signalizuje emoční stav, zaujetí, ostož k partnerovi a ke sdělení. Někdo se krčí, někdo jde zpříma. Důležitá je také souvztažnost dvou těl lidí, kteří spolu komunikují. To, jaká je vzájemná poloha obou těl, určuje vztah účastníků k obsahu sdělení a k sobě navzájem.“ (Mikuláščík, 2003)*

Výrazem souhlasu je tzv. kongurence poloh, která spočívá v zaujetí stejné polohy těla, jakou zaujímá ten, s kým souhlasíme. Pokud jde o nesouhlas, objeví se jiný postoj doprovázený například obrannými gesty jako je překřížení rukou či nohou. To, jakou polohu člověk zaujímá, vyjadřuje postoj k tomu, co se kolem něj děje. Do určité míry

vznika automaticky a tento psychický postoj vyjadřuje konfiguraci všech částí těla. Vzájemná poloha osob při kontaktu naznačuje o jaký druh interakce jde a jakým způsobem se vyvíjí. (Fiedler, 2005)

## **6. Pohledy (komunikace očima)**

Signály sdělené očima se liší v závislosti na délce, směru a charakteru pohledu. Najdeme zde rozdíly v kultuře, kde existují striktní, ač nepsaná pravidla vhodné délky pohledu. Pokud tuto standartní délku pohledu člověk nedodrží, dává najevo stydlivost, nezájem nebo je duchem nepřítomný. Naopak, když je tato délka překročena, je vnímána jako jako agrese, nevhodný projev zájmu či nepřátelství.

Směr pohledu je důležitý zejména z hlediska různých kultur. Někde je považováno za slušné dívat se partnerovi do očí, jinde zase se má oční kontakt střídat s pohledem do boku, při prezentaci před větším počtem posluchačů je doporučenou dívat se do prostoru a ne na konkrétního člověka apod. Pokud dojde k porušení těchto pravidel, dává řečník najevo malý zájem, rozpaky, nervozitu atd.

Charakter pohledu se projevuje přímo na zorničkách, které vyjadřují zejména intenzitu zájmu a emoce (strach, překvapení, znechucení aj.)

Zrakový kontakt může narušit mnoho různých aspektů jako jsou například černé brýle a nepřítomnost pohledu, který značí nezájem Tady nastává problém u nevidomých lidí, kteří mají nepřítomný pohled, ačkoli jsou aktivními posluchači či řečníky. (DeVito, 2001)

## **7. Úprava zevnějšku**

Úprava zevnějšku se týká hlavně způsobu oblečení, účesu, líčení apod. Pokud řečník působí dojmem harmonického souladu, je to důležité pro potvrzení osobnosti. Člověk, který o sebe dbá, je upravený a zajímá ho, jak působí, má více sympatií a podtrhuje tím i důležitost daného sdělení. Naopak člověku, kterému nezáleží na tom, jak je během prezentace či nějakého rozhovoru upraven, působí nesympaticky a odpudivě. Také výška, ačkoli jí těžko ovlivníme, je prokazatelně významným činitelem v různých situacích. Vysoký člověk působí sebevědomě a silně, což přirozeně přitahuje pozornost.

#### 2.4.5 Efektivnost komunikace

Efektivnost komunikace je spojena se zpetnou vazbou. Zpětná vazba poskytuje kanál pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, jakým způsobem bylo sdělení přijato. Kvalita a efektivnost komunikace je závislá na efektivnosti zpětné vazby (Fiedler, 2005).

#### 2.4.6 Bariéry komunikace

Lidé potřebu komunikace uznávají, nicméně ji považují za obtížnou. Ačkoli slova mohou vypadat přesně a srozumitelně, nemusí tomu tak skutečně být. Mezi mluvčím a posluchačem existují různé druhy bariér, které mohou dané sdělení zkreslovat. Člověk má tendenci přikládat větší váhu prvním informacím a tím pádem interpretovat pozdější informace ve světle těch prvních. Což může vést například k vytvoření předsudků a odmítání objektivních informací. V případě, že se tyto bariéry nepodaří překonat, mohou vést až ke ztrátě informací a k selhání komunikace jako nástroje pro domlouvání a přesvědčování.

##### **Bariéry komunikace:**

- **Slyšíme, co slyšet chceme** – při naslouchání dochází k domýšlení informací na základě našich zkušeností. Činíme úsudky o sdělení, a pokud neodpovídá našemu hledisku, snažíme se ho přizpůsobit.
- **Ignorování informací, které se nám nelíbí** – sklon ignorovat či odmítat sdělení, která neodpovídají našemu přesvědčení. Pokud nedojde k jejich odmítnutí, dojde k jejich přeformulování v naší paměti a posluchač má tendenci vyhýbat se situacím, kde by byl těmito informacím vystavován.
- **Vnímání osoby přicházející se sdělením** – nelze se oprostit od vnímání osoby, která přináší sdělení. Pokud nám je daná osoba sympatická, jsme schopni a ochotni akceptovat její sdělení. V případě nesympatií k dané osobě odmítáme to, co nám říká.

- **Vliv skupiny** – každý člověk se ztotožňuje se skupinou dalších lidí, která ovlivňuje jeho názory, postoje a pocity. Spíše budeme naslouchat někomu se stejným přesvědčením (někomu z naší skupiny), než člověku z vnější (např. funkcionáři).
- **Pro různé lidi znamenají slova různé věci** – slova jsou v podstatě symboly, které jen říkáme. Pro každého z nás má dané slovo určitý význam. Neznamena to však, že bude pro všechny stejný.
- **Neverbální komunikace** – při komunikaci nevěnujeme pozornost pouze slovům, ale také „řeči těla.“ Někdy je neverbální komunikaci přikládán větší význam, než slovům sdělení. To však vytváří prostor pro dezinterpretaci.
- **Emoce** – dodávají barvu schopnosti předávat nebo přijímat sdělení. Projevují se nejen na verbálních schopnostech, ale také na „řeči těla.“ Pokud je člověk nejistý, jeho sdělení bude těžko přijímáno. Naopak klidný a jistý člověk dokáže snadno interpretovat informace a být přesvědčivý.
- **Šum/hluk** – může se jednat o skutečný hluk, kdy posluchač není schopen slyšet danou informaci. V přeneseném významu se jedná o překroucení či popletení informace, která zatemňuje význam.
- **Velikost organizace** – čím je organizace větší a její struktura je složitější, tím větší je problém komunikace. Pokud informace musí projít několika úrovněmi v organizaci, stoupá pravděpodobnost jejího zkreslení, popletení a dezinterpretace. (Amstrong, 2008)

#### 2.4.7 Překonávání bariér komunikace

Pro překonávání bariér je důležité vyhýbat se aspektům, které bariéry tvoří. Vzhledem k různorodosti bariér, existuje mnoho způsobů, jak je překonat. Důležitá je vůle. Člověk musí chtít tyto bariéry překonat a zlepšit komunikaci. Pro zefektivnění komunikace je zapotřebí osvojit si určité komunikační dovednosti a zásady. Tyto zásady se ovšem dají osvojit pouze na základě schopnosti přijmout partnerství a kompetenci druhého.

Mezi tyto dovednosti patří:

- Plán a příprava komunikace
- Volba vhodného okamžiku
- Pozitivní přístup



- Ověřování předpokladů
- Ověřování vzájemného porozumění
- Partnerství v dohodě, respekt a uznání kompetencí partnera
- Shrnutí a potvrzení porozumění

Při překonávání bariér je velice důležitá zpětná vazba. Na jejím základě dokáže rozklíčovat, jak bylo naše sdělení pochopeno a zda se bariéra někde vyskytuje. Pokud ano, dá se díky zpětné vazbě identifikovat a odstranit. (Holá, 2006)

## 2.5 Intrapersonální a interpersonální konflikty

### 2.5.1 Intrapersonální konflikty

Jedná se o konflikt související s naším chováním, hodnotami a nápady. Během intrapersonálního konfliktu dochází ke střetu dvou (či více) významných cílů jedince, který mezi nimi musí zvolit jednu alternativu v daném okamžiku. Vzhledem k tomu, že se alternativy vzájemně vylučují, nelze je realizovat obě zároveň.

Druhy intrapersonálních konfliktů:

- **Konflikt mezi dvěma „ano“ (apetence – apetence)** – člověk se rozhoduje mezi dvěma pozitivními hodnotami, kterých nemůže dosáhnout současně. Tento konflikt není příliš nepříjemný, neboť výsledek je vždy dobrý.
- **Konflikt mezi dvěma „ne“ (averze – averze)** – člověk stojí před rozhodnutím mezi dvěma negativními alternativami. V tomto případě je konflikt velice nepříjemný a silný. Volí se „menší zlo,“ což v první fázi vede k hledání třetího řešení, a poté k volbě mezi dvěma zly.
- **Konflikt mezi „ano“ a „ne“ (apetence-averze)** – jedinec váhá, jakou alternativu volit, neboť ho daná činnost na jednu stranu přitahuje a na druhou odpuzuje. Ve většině případů se člověk přiklání k alternativě „ano“.
- **Konflikt pozitivní apetence a negativní indukce** – tento konflikt se vyjadřuje větou: „Nechce se mi (je mi to nepříjemné), ale musím.“

- **Konflikt negativní apetence a pozitivní indukce** – v tomto případě se dá mluvit o „zakázaném ovoci.“ Tento konflikt vyjadřuje věta: „Chci to (je mi to příjemné), ale nesmím.“

Ačkoli se tento konflikt odehrává uvnitř nás, může vyvolat spor s další osobou.

*„Vnitřní konflikt má podle svého druhu a závažnosti, ale i podle nositele konfliktu různé důsledky. Většinou vedek prohloubení a k obohacení životních zkušeností, k dalšímu poznání sebe sama i druhých lidí, ke zrání osobnosti. Vede však někdy i k dalším vnitřním otrěsům, znejistění, k nedůvěře v sebe sama a k lidem.“ (Nový, 2007)*

### 2.5.2 Interpersonální konflikty

Jedná se o střet dvou či více osob nebo o střetnutí jedince s představiteli společnosti. Existuje několik příčin těchto konfliktů: protichůdné zájmy, názory, odlišné cíle apod. Druhů konfliktů je mnoho, zde se zaměříme na konflikty uvnitř pracovní skupiny. Příčin může být nekonečně mnoho, a dají se rozdělit:

- **Strukturní příčiny** – samotná struktura skupiny (například komunikační struktura nebo organizační) má v sobě sama o sobě potenciál konfliktu. Příkladem může být mocenská úroveň nebo překrývající se role. Konflikty bývají vyvolány určitými nedostatky v organizaci. Může se jednat o nedostatky ze strany vedení, jako nejasně formulované firemní normy, které si každý může vykládat dle svého. Obecně je řešením těchto konfliktů odstranění zjištěných nedostatků.
- **Příčiny v chování a pracovním jednání** – vyplývají z charakterů lidí na pracovišti a z chyb ze strany vedení. Mohou být vyvolány pocitem nespravedlnosti, odlišnými názory či volbou prostředků k dosažení daného cíle. K řešení těchto konfliktů je potřebná efektivní komunikace a prevence – nedovolit, aby například k pocitu nespravedlnosti vůbec došlo.

*„Napjaté a konfliktní vztahy vznikají mezi lidmi se zcela protichůdnými vlastnostmi. Jen zcela výjimečně spolu dobře vycházejí puntičkách a ležerní pracovník apod. Velmi frekventovanými vlastnostmi zapříčiňujícími mnoho interpersonálních konfliktů jsou ješitost, závistivost, karierismus, chamtivost. Specifický fyziognomický pro vznik a řešení konfliktní situace má osobnost řídicího pracovníka. Velmi záleží na jeho odborné úrovni,*

*na vážnosti, kterou používá, ale i na povahových vlastnostech, morálním profilu i na tom, jak umí jednat s lidmi a jaký druh řízení pracovní skupiny uplatňuje.“ (Nový, 2007)*

## **2.6 Komunikační audit**

Komunikační audit slouží ke zdokonalení komunikace v organizaci. Je nástrojem pro kontrolu taktik v komunikaci, komunikačních sítí a činností. Komunikace je zde chápána jako prostředek pro dosažení cílů. Funkce komunikačního auditu je hlavně preventivní, ale používá se i přímo při vzniku problému. Je možné ho provádět různými způsoby – pozorováním, pomocí dotazníků, rozhovorů a analýzou psaných dokumentů. Je důležité provádět audit periodicky, nejen při zjištění či odstranění problémů. (Fiedler, 2005)

Komunikační audit je nástroj, který slouží pro analýzu komunikace ve vztahu k manažerským aktivitám. Používá se preventivně nebo při vzniku problémů. Má různé techniky provádění např. pozorování, rozhovory, analýza psaných dokument apod. Počáteční audit komunikačního systému bývá vysoce žádoucí, je třeba doplňovat jej periodickými zprávami. (Weihrich, 1998)

## **3 Vlastní práce**

### **3.1 Charakteristika vybraného podniku**

Praktická část této práce byla aplikována na soukromí ekonomický subjekt – podnik Účetnictví on-line, s.r.o. Tato firma, známá též pod zkratkou UOL, vstoupila na trh v roce 2004. Záměrem této společnosti je poskytovat účetní služby s možností online přístupu. Předností podniku je orientace na zákazníka a jeho potřeby. Sídlo této společnosti se nachází na Praze 5. V roce 2017 došlo expanzi firmy do dalších měst. Otevřela se pobočka v Plzni a Olomouci. Aktuálně se připravuje otevření pobočky v Brně. Do budoucna je počítáno s pobočkami i v dalších městech – v Jihlavě, Českých Budějovicích, Liberci, Zlíně, Pardubicích a Ústí nad Labem. Podnik buduje franšizingovou síť UOL.

Společnost klientům nabízí komplexní účetní a daňové služby. Účetní systém, který firma sama vyvíjí, dává klientům možnost kdykoli nahlédnout do svého účetnictví prostřednictvím internetového rozhraní. Systém poskytuje nejen přehled přijatých a vydaných dokladů, ale také aktuální účetní a daňové ukazatele. Díky unikátnímu online přístupu, jsou všechny služby dostupné non-stop bez závislosti na přítomnosti účetní. Jednou z konkurenčních výhod společnosti je poskytnutí kurýrních služeb. UOL kurýr si přijede pro doklady ke klientovi a odveze je na podnik ke zpracování. Kurýrní služby jsou poskytovány ve všech městech, kde se pobočky společnosti UOL nachází.

Cílem společnosti je poskytovat zákazníkům profesionální a progresivní služby s vysokou přidanou hodnotou, které klientům budou šetřit čas a peníze.

Podnik pořádá různé kurzy a školení nejen pro veřejnost, ale i pro své zaměstnance. V rámci těchto kurzů dochází k oživení a aktualizaci dosavadních znalostí a dovedností v oboru a k zjištění nových informací z oblasti účetnictví, daní, mezd a personalistiky spojené s legislativními novinkami. Zaměstnanci mají možnost účastnit se školení podle jeho zaměření. Rozhodují se tedy na základě vlastního úsudku a hlásí se na ta školení, která jsou zaměřena na oblasti, ve kterých pociťují nedostatky. Pořádají se i školení, která jsou povinná pro všechny.

V současnosti jsou pořádány kurzy zabývající se problematikou EET a účetní uzávěrky a závěrky. O tato školení je zájem v období ledna až března, neboť v tomto období má podle zákona dojít k uzavření účetních knih a zavření celého účetního období. S tím jsou spojeny kurzy zabývající se inventarizací, silniční daní a daní z příjmů fyzických a právnických osob.

V rámci rozšíření dalšího vzdělávání zaměstnanců podnik zařídil lektory anglického jazyka, kteří do firmy docházejí a pomáhají zaměstnancům zdokonalit komunikační dovednosti cizího jazyka. Tyto lekce jsou pořádány v malém množství účastníků, aby se lektor mohl věnovat každému individuálně.

### **Zajímavosti o společnosti:**

- v roce 2016 proběhlo stěhování do nových prostor
- v současnosti je firma zaměřena na propagaci (bilboardy, reklama v rádiu)
- pořádání seminářů s různými tématy pro klienty
- firemní barvy: oranžová, černá, bílá a šedivá
- vozy typu Smart využívané pro kurýrní služby
- pravidelná sportovní aktivita v rámci firmy – volejbal
- oficiální vítací pes jménem Bertík a rybička Vincent

### **3.1.1 Organizace společnosti**

Zakladatelka, jednatelka a ředitelka společnosti je Ing. Jana Jáčová, která představuje vrcholový management firmy. Střední a nižší management v současné době prochází transformací, která je spojena s budováním nových poboček. Tato práce je zaměřena na pobočku v Praze, kde probíhalo předdotazníkové a dotazníkové šetření. Tato pobočka se skládá z několika oddělení, a každé z nich má svého vedoucího pracovníka, který dohlíží na jeho chod.

**Mzdové oddělení** – zabývá se mzdovou agendou. Klienti mají možnost předat svou mzdovou agendu tomuto oddělení. Samozřejmě mají na starost mzdovou agendu firmy UOL. Mimo mezd toto oddělení řeší i personální otázky a poradenství.

**Daňové oddělení** – toto oddělení řeší nejasnosti spojené s problematikou daní. Interně slouží jako podpora nejen účetním, které klientům zpracovávají přiznání k DPH, silniční dani a přiznání k DPPO či DPFO, ale i mzdovému oddělení. Samostatně zajišťují daňové poradenství klientům a zpracovávají přiznání DPPO A DPFO těm klientům, kteří si vedou účetnictví sami a nenechávají si ho zpracovávat firmou UOL.

**Účetní oddělení** – v současnosti má dva hlavní účetní, kteří mimo jiné pomáhají ostatním účetním ze všech oddělení s nejasnostmi při účtování a mají na starost nové klenty – seznámení se systémy, s fungováním služeb a přebírají podklady sloužící pro zavedení klienta do systému. Dále jsou v tomto oddělení účetní, kteří zpracovávají účetní agendy a další úkoly. Jsou v hlavním kontaktu s klienty, které mají na starost. Junior účetní zpracovávají cestovné, dělají inventarizace účtů, zpracovávají statistické výkazy a jsou v úzke spolupráci s účetními. Jejich práce a úkoly se odvíjí od specifčnosti firem, které zpracovávají.

**Oddělení dokladů a zásilek** – zde se zpracovávají doklady, které přiveze kurýr od klientů. Dochází k jejich rozřídění, účetní doklady se zadají do systému a tím se připraví k zaúčtování. S ostatními doklady se pracuje dle vnitřních směrnic podniku. Dále v tomto oddělení dochází ke zpracování zásilek – poštovní zásilky, zpracované účetnictví z minulých let, které se předává klientům atd. Dochází zde k odbavování kurýrů.

**IT oddělení** – toto oddělení se dělí na dvě části, na tzv. DEV a TECH. DEV se zabývá vývojem programů, databází a systémů. Stojí za vznikem a vývojem účetního systému, aplikací na kontrolu docházky a rozhraní pro klienty, díky kterému se dostanou ke své účetní databázi apod. TECH slouží jako technická podpora. Hlavním úkolem je udržovat zařízení jako počítače, tiskárny a telefony v chodu. Práce a úkoly těchto dvou částí, se vzájemně prolínají.

**Office oddělení** – tady mají na starost chod recepce, zásoby v podniku a komunikaci s klienty. Zajišťují kancelářské potřeby, občerstvení pro klienty i zaměstnance a sjednávají schůzky klientů s jejich účetní, případně s ředitelkou společnosti. V neposlední řadě vítají hosty, kteří do podniku přicházejí. Ať už to jsou klienti či zástupci úřadů.

Podnik má cca 130-140 zaměstnanců, z toho 70-80 zaměstnanců jsou na DPP (brigádníci). Počet zaměstnanců se v současné době mění, vzhledem k situaci v podniku, kdy přicházejí a odcházejí brigádní zaměstnanci a hledají se noví zaměstnanci do poboček v dalších městech. V prognózách počtu zaměstnanců se do budoucna počítá s růstem. Vzhledem k budování franšízové sítě je předpoklad, že bude nárůstat počet poboček po celé České republice. Také má dojít k rozšíření centrály v Praze.

### **3.1.2 Současná vnitropodniková komunikace**

Všechna oddělení jsou vzájemně propojena, tudíž se nedá mluvit čistě jen o komunikaci ze shora-dolů, či zdola-nahoru. Komunikace probíhá napříč celým podnikem. Komunikace shora-dolů je patrná při předávání informací na poradách. Vedoucí pracovníci mají jednou týdně poradu s vedením společnosti, a poté interpretují informace pracovníkům v odděleních. Vzhledem k podnikatelské činnosti je důležité, aby všechna oddělení společně spolupracovala. Zde se projevuje komunikace napříč podnikem. Mezi kolegy probíhá komunikace neformálně. K formální komunikaci dochází na půdě společnosti při školeních pořádaných pro klienty, schůzkách s klienty nebo zástupci úřadů a jiných podobných situacích. V podniku se k předávání informací využívá několika komunikačních kanálů. To, který kanál pracovník zvolí, záleží na dané situaci a problému, který potřebuje řešit.

#### **Komunikační kanály**

Mezi firemní komunikační kanály patří:

**Jabber** – firemní chat, využívaný pro rychlé dotazy. V případě komplikovaného problému, u kterého je vyžadováno osobní setkání, Jabber ukazuje, zda člověk, kterého sháníme, sedí u počítače nebo je pryč. Další výhodou je, že psaná komunikace neruší ostatní kolegy jako hlasitý rozhovor.

**Osobní setkání** – vzhledem k open space kanceláři dochází k osobnímu kontaktu prakticky neustále. Kromě konzultace pracovních postupů a řešení problémů, je osobní kontakt využíván i k soukromým debatám v kuchyňce a v jídelně při obědě.

**E-mail** – všechny důležité informace, odkazy, podklady k práci a důležité poznámky se posílají e-mailem. Každý pracovník má svoji e-mailovou schránku, která obsahuje e-mailové adresy všech zaměstnanců. Existují také „hromadné“ adresy například pro oba hlavní účetní, nebo adresa pro oslovení všech zaměstnanců pobočky. E-mail zároveň slouží i k externí komunikaci.

**OTRS** – zkratka pro Open-source Ticket Request System. Tento systém slouží k příjmu, řazení a třídění tzv. ticketů. Tickety jsou e-maily obsahující zprávy, doklady a instrukce k jejich zpracování. Výhodou tohoto systému je, že v něm může pracovat více lidí zároveň. V podniku UOL je systém OTRS využíván nejen interně, pro předávání informací s doklady a zadávání úkolů, ale také pro externí komunikaci s klienty, kteří mají možnost doklady do tohoto systému zasílat přímo. Systém je propojen s klasickými firemními e-mailovými adresami. Dá se tedy skrze něj odpovídat jak firemním pracovníkům, tak přímo klientům.

**Facebookové stránky** – moderní forma komunikačního kanálu na sociální síti. Je to místo, kde dochází k interaktivnímu propojení zaměstnanců a klientů. Přináší aktuální dění, týkající se podniku. Jsou zde zveřejněny různé spolupráce, vyjádření klientů, ale také fotky a komentáře zaměstnanců. Nechybí ani otevírací doba, telefonní číslo a odkaz na www stránky společnosti.

**Telefon** – tento kanál se používá pro komunikaci mimo podnik.

### **Informační kanály**

Informační kanály primárně slouží k předávání informací. Na rozdíl od komunikačních kanálů, které jsou obousměrné – od odesílatele zprávy k příjemci a zpět – informační kanály fungují jen jedním směrem, a to od odesílatele sdělení k příjemci. Tyto informační kanály pracují s liberárním pojetím komunikace. Přímá reakce příjemce není na tomto kanálu možná. Pokud by se příjemce sdělení k informacím, které dostal, chtěl vyjádřit, musí využít některý z výše uvedených komunikačních kanálů.

Mezi UOL informační kanály patří:

**UOL Blog** – internetový portál, na kterém firma zveřejňuje a vysvětluje novinky z oblasti legislativy týkající se účetnictví, daní, EET apod. Pokud je na blogu něco nového,



zaměstnancům chodí odkazy do e-mailové schránky. Zaměstnanci mají možnost si tímto způsobem zaktualizovat své znalosti. Pro klienty je tento blok přístupný z oficiálních www stránek společnosti Účetnictví on-line.

**UOL Revue** – časopis vydávaný společností Účetnictví on-line. Je vydáván cca 4krát do roka a čtenáři v něm najdou shrnuté informace o novinkách v legislativě s odkazem na podrobnosti zveřejněné na UOL Blogu. Dále novinky z prostředí společnosti a různé soutěže, které utužují vztahy mezi klienty a podnikem. Tento časopis slouží i jako zdroj informací pro zaměstnance.

**Wiki** – podnikem vytvořené stránky, kde se nacházejí návody a postupy pracovních činností a informace o klientech. Každý klient má svou stránku, která obsahuje specifika zpracovávání a účtování dokladů. Na tyto stránky se dostanou pouze zaměstnanci podniku, po zadání přihlašovacích údajů. Konkrétní stránku klienta spravuje účetní, která/který zpracovává jeho účetní agendu.

## 4 Dotazníkové šetření

### 4.1 Přípravná fáze

Výzkum ve zmíněné organizaci byl proveden dotazníkovým šetřením. V rámci šetření před vypracováním dotazníku, byla požádána majitelka firmy, aby se k dané problematice vyjádřila. Toto šetření bylo uskutečněno za účelem získání představy o stavu interní komunikace z pohledu vrcholového vedení.

#### **Ing. Jana Jáčová, jednatelka a ředitelka společnosti:**

*„Komunikace ve firmě funguje čile. Osobní kontakt je vydatný hlavně v kuchyňce. Co se týká této oblasti, trápí nás pomluvy a nadávání účetních na brigádníky. Tuto situaci se snažíme řešit, účetním jsem promluvila do duše a věřím tomu, že se to zlepší. Standartní komunikací ve firmě je e-mail, přes který se posílají hlavně důležité informace, které se v mailu snadno dohledají. Brigádníci z oddělení dokladů mají e-mailovou komunikaci omezenou, nemohou posílat maily ven z firmy. Někdy se mi nezdá vhodné posílat hromadným mailem určitý typ zprávy, třeba že se ztratil šanon. Ráda bych na tomto problému ještě do budoucna zapracovala a nějak ho pořešila. Interně se jinak používá hlavně Jabber. Jeho výhoda je ta, že se lidi nemusí zvednout od stolu, když se chtějí jen na něco zeptat.“*

Aby pohled na interní komunikaci byl komplexní, o stejné vyjádření k interní komunikaci bylo oslovenou několik dalších zaměstnanců podniku pracujících na různých pozicích

#### **Bc. Anna Čierná, asistentka junior:**

*„Komunikace ve firmě funguje v celku dobře. Máme Jabber, který je rychlý a dají se přes něj řešit záležitosti nejen firemní, ale i třeba něco ze soukromí a nikoho to neruší. Je dobrý i v tom, že mám přehled, kdo je v práci a kdo ne, zda má smysl určitého člověka shánět. Jabber asi využívám ve firmě nejvíce. Taký každý zaměstnanec má pracovní e-mail. Pokud sháním někoho, kdo v kanceláři není, píše mi mail. Účetní ho často sledují, i když mají volno, a tak se dají vyřešit urgentní záležitosti bez odkladu. Já osobně hodně pracuji v OTRS, třídím tickety, zpracovávám doklady. Někdy přes OTRS kontaktuji klienty, anebo reaguji na zprávy účetních a dalších kolegů. Osobnímu kontaktu se občas vyhýbám. Účetní*

*bývají někdy zbytečně nepříjemné. Stává se, že v rychlosti si nevšimnou řešeného problému a jejich rady jsou pak neadekvátní a zbytečné. Člověk sice chápe, že toho mají hodně a jsou pod tlakem. To však neznamená, že musejí svůj stres přenášet na ostatní. Naštěstí se většina nejasností, které je potřeba s nimi probrat, obejde bez konfliktů. Nic nefunguje vždy dobře a dá se hodnotit 100% kladně. Mezi lidmi vždy dojde k nějakému konfliktu, který je potřeba vyřešit. Tak to tak беру a nedělám z toho aféry. Jinak jsem s kolektivem a komunikací v něm spokojená.“*

**Barbora Hrabáková, asistentka účetní (zadavačka):**

*„Komunikaci ve firmě mohu hodnotit jen kladně. Když si nevím rady s maličkostí, ptám se lidí kolem sebe. Pokud se nám to nepovede vyřešit, komunikuji s účetními přes firemní chat. Ten využívám i k osobní konverzaci s kamarády, když jim potřebuji sdělit něco urgentního a nerušili jsme ostatní kolegy, případně když sedí někdo daleko ode mě a potřebuji jeho názor. Líbí se mi jeho rychlost a vzhledem k dnešní době sociálních sítí, není třeba se s ním učit zacházet. Člověk ho ovládá přirozeně. Jinak dávám přednost osobní komunikaci, která je pro obě strany pohodlnější. Navíc jsou účetní velice ochotné poradit s jakýmkoli problémem. Firemní e-mail využívám málo. Vedoucí našeho oddělení nám přes něj zasílá úkoly, takže zkontroluji zprávy, když přijdu do práce. Po zbytek dne mail prakticky nepoužívám, jen když je třeba poslat nějaké tabulky nebo dokumenty. Nevím, jestli to do komunikace spadá, ale při své práci se hodně opírám o informace ve wiki. Každá firma je něčím specifická a na to si při zadávání dokladů musím dávat pozor. Někdy je těžké udělat práci správně, protože se stává, že jsou informace na wiki zastaralé. Vzhledem k nárokům a množství práce, která je na účetní kladená, nestačí tyto informace aktualizovat. To pak vyvolává různé dohady. Nicméně všude se něco najde a můj pozitivní názor na podnik to nemění.“*

**Účetní společnosti Účetnictví on-line s.r.o. (nepřála si být jmenována):**

*„Ve společnosti UOL pracuji poměrně krátkou dobu, ale i tak mohu říci, že je komunikace tady velice zajímavá. Ze začátku jsem měla trošku problém zvyknout si na tykání kolegům, bez ohledu na věk nebo jeho postavení ve firmě. Dneska už nad tím ani nepřemýšlím a tykám automaticky. Jinak mám trošku problém rozlišit interní a externí komunikaci, protože nad tím nějak nepřemýšlím. Neustále se někdo ozývá, ať už přes Jabber, telefon nebo na mě mluví u stolu a reaguju podle potřeby a situace. Hodně času strávím*

*vyřizováním mailů. Kromě mailů od klientů, kteří neustále něco chtějí, mi chodí zprávy z OTRS o vyřešených ticketech. Taky posílají maily brigádníci s nějakými doklady nebo informacemi, informační maily o změnách nějakého firemního postupu nebo změnách v zákonech apod. Většinou ráno je mail, že někdo přinesl něco dobrého ke snídani a na konci týdne úklid lednice a úklid stolů. Je fakt, že některé typy zpráv, mi přijdou zbytečné a akorát mi zahlcují e-mailovou schránku. Jinak bavíme se mezi sebou, když si nevím rady, obrátím se na kolegu či kolegyni vedle sebe, pokud je to závažnější problém obracím se na hlavní účetní, případně na mzdy nebo daně. Záleží na druhu problému. Dobrým pomocníkem pro psaní ve firmě je Jabber. I když někdy jsem zahlcená prací tak, že si nevšimnu, že mi na něm někdo píše. Jinak si myslím, že je komunikace v podniku dobrá. Cením si rychlých reakcí kolegů na dotazy.“*

V této přípravné fázi byla vytvořena první verze dotazníku, která sloužila jako výchozí dokument pro další výzkum. Tento dotazník sloužil hlavně pro zachycení klíčových oblastí vnitropodnikové komunikace a k ujasnění informací, které v rámci šetření je třeba získat pro dosažení cíle. Zaměření tedy bylo spíše na formy komunikace, směry, efektivitu a firemní kulturu. (Příloha 1)

Tento dotazník byl později modifikován do konečné podoby, která byla použita pro výsledné šetření.

## **4.2 Respondenti**

Dotazník byl rozeslán zaměstnancům pobočky v Praze. K distribuci byl využit hromadný e-mail, který je ve společnosti běžně používán. Šetření se nakonec zúčastnilo 50 respondentů. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně. Indetifikační otázky se týkaly pouze formy a doby výkonu práce. Tyto dva faktory nejvíce ovlivňují pohled na vnitropodnikovou komunikaci. Člověk, který v podniku pracuje delší dobu, má větší přehled o možnostech komunikace a nebojí se oslovit i vrcholový management. Proti tomu pracovník/brigádník, který v podniku pracuje krátce, je omezen prozatímní neznalostí kanálů a je ovládán strachem z neznámého. Neví, co si může a nemůže dovolit. Složení respondentů je zachyceno v níže přiložených tabulkách.

## Identifikační otázka zaměřena na formu výkonu práce

Pracujete:

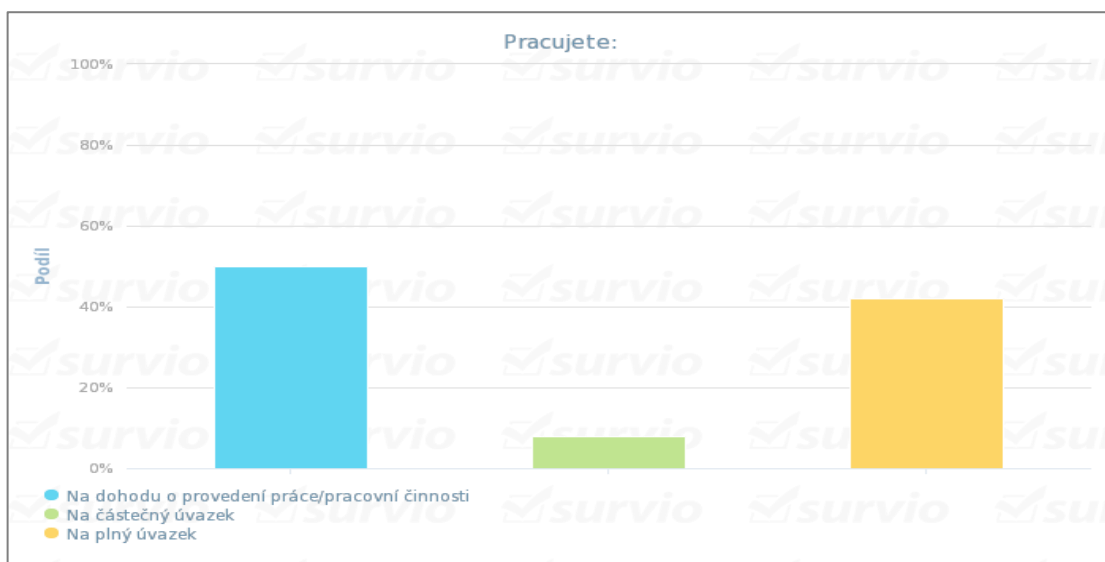
- a) na dohodu o provedení práce/pracovní činnosti
- b) na částečný úvazek
- c) na plný úvazek

**Tabulka 1 Forma výkonu práce**

Forma výkonu práce	Počet pracovníků
Dohoda o provedení práce nebo pracovní činnosti	25
Částečný úvazek	4
Plný úvazek	21

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 1 Znázornění formy výkonu práce**  
(v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Identifikační otázka zaměřena na dobu výkonu práce

Jak dlouho v podniku pracujete?

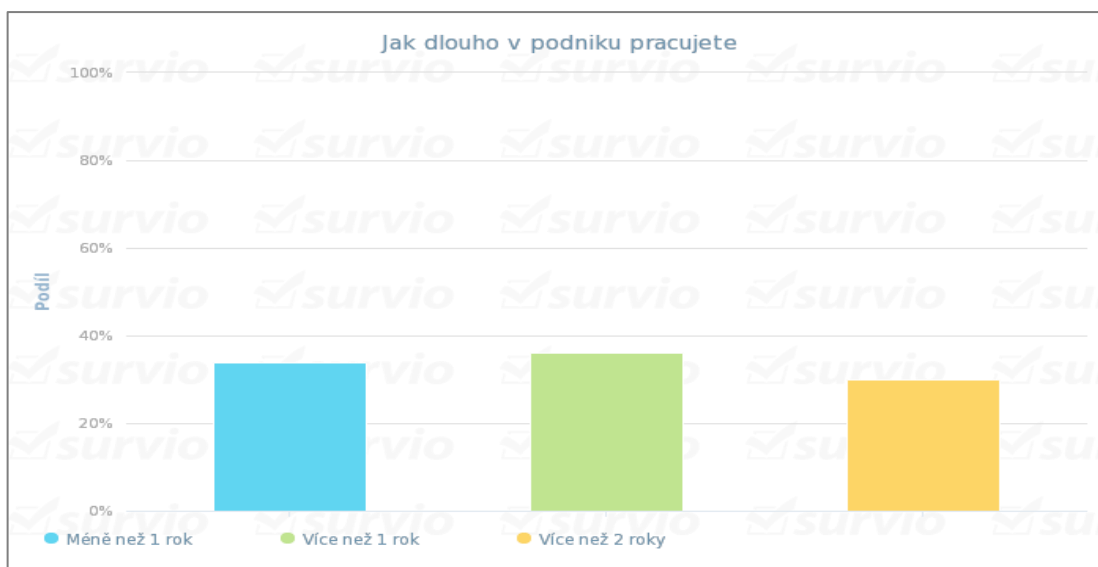
- a) Méně než 1 rok
- b) Více než 1 rok
- c) Více než 2 roky

**Tabulka 2 Doba výkonu práce**

Doba výkonu práce	Počet pracovníků
Méně než 1 rok	17
Více než 1 rok	18
Více než 2 roky	15

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 2 Znáznornění doby výkonu práce**  
(v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z výše uvedených tabulek, vzorek respondentů tvoří hlavně brigádníci, kteří ve firmě pracují více než jeden rok. Je patrné, že šetření se účastnili převážně respondenti, kteří znají dobře prostředí podniku. Tento faktor jistě ovlivnil výsledky výzkumu.

### 4.3 Dotazník

Dotazník byl sestaven na základě získaných informací nejen v rámci předvýzkumu, ale také na základě vlastních zkušeností s komunikací v podniku. Dotazník měl celkem 26 otázek rozdělených do pěti okruhů. První okruh byly identifikační otázky. Dalším okruhem se stala forma komunikace. Tento okruh tvořily celkem čtyři otázky. Třetí okruh se týkal firemní kultury. Zde se nacházela skupina devíti otázek. Směry komunikace byly řešeny ve čtvrtém okruhu. Otázek bylo pět. Posledním okruhem byla efektivnost komunikace zjišťována za pomoci pěti otázek. Kompletní dotazník v příloze 2. Rozdělení otázek do zmíněných okruhů je zachyceno v níže uvedených tabulkách.

**Tabulka 3 Forma komunikace v podniku**

Při komunikaci preferuji osobní kontakt (tváří v tvář)	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Nejraději ve firmě komunikuji pomocí e-mailů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Nejvíce mi vyhovuje interní chat (Jabber)	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Nechávám ostatním písemné vzkazy na stole	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 4 Firemní kultura**

Jsem spokojen/a se stávající firemní kulturou (zázemi zajištěné vedením společnosti, firemní akce, atmosféra na pracovišti atd.)	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Považuji seznámení se s novým kolegou (představení, podání ruky) za účelné	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Je pro mě "ceremoniál" nástupu přínosný	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jsem spokojen/a s tykáním ve firmě	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Považuji tykání za ulehčení interní komunikace	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Raději bych kolegům vykal/a	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Raději bych počkal/a na nabídnutí tykání od kolegů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Na firemní akce chodím	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Setkání s kolegy probíhá neformálně	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 5 Směry komunikace**

Mám možnost přímo oslovit člověka z Top managementu	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Mohu přímo sdělit nadřízeným své nápady, poznatky a připomínky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Komunikuji s kolegy, kteří jsou na vyšší pozici než já	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Komunikuji s kolegy, kteří jsou na stejné pozici jako já	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Komunikuji s kolegy, kteří jsou na nižší pozici než já	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Bez problémů komunikuji s kolegy z jiných oddělení (např. IT)	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

Zdroj: vlastní zpracování



**Tabulka 6 Efektivnost komunikace**

Ke zkreslení informací během jejich přenosu vůbec nedochází	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Občas dojde k nedorozumění během přenosu informací	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
V podniku funguje zpětná vazba	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Komunikace s vrcholovým vedením je problematická	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Vrcholové vedení poskytuje rychlou zpětnou vazbu	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

Pozn: Dotazník byl použit při výzkumu v podniku UOL.

Zdro: vlastní zpracování

#### **4.4 Výsledky šetření**

Vyhodnocení výsledků šetření bylo provedeno metodou váženého průměru. Tato metoda byla zvolena, protože umožňuje zobecnit získaná data a poskytuje charakteristiku statistického souboru za předpokladu, že hodnoty mají různou důležitost. Každé odpovědi byla přiřazena váha, podle vytvořené škály. Nejlepší odpovědi ve škále, což byla odpověď ano, byla přiřazena nejvyšší váha. Naopak odpovědi ne byla přiřazena nejnižší. Přepočítáním četností s váhami a dosazením do vzorečku, bylo dosaženo výsledku. Platí zde pravidlo – čím vyšší vážený průměr, tím větší významnost otázky v daném okruhu. Dalé byl spočítán rozptyl. Rozptyl udává, jak moc jsou hodnoty v daném statistickém souboru rozptýleny. V tomto případě byl počítán ze škály možností a umožnil spočítat směrodatnou odchylku. Směrodatná odchylka vypovídá o rozdílnosti typických případů ve zkoumaném souboru čísel. Je-li malá, prvky souboru jsou si podobné, naopak když je velká, signalizuje velké vzájemné odlišnosti. Rozptyl a směrodatná odchylka mají v tomto hodnocení stejnou vypovídající hodnotu. Vypovídá o tom i způsob výpočtu, kdy se směrodatná odchylka počítala jako druhá odmocnina rozptylu. Oba tyto ukazatele vyjadřují konzistentnost názorů. Platné je pravidlo – čím větší rozptyl/směrodatná odchylka, tím větší nekonzistentnost v názorech na danou otázku. Poslední ukazatel, který

byl spočítán je variační koeficient. K jeho spočítání je zapotřebí znát hodnotu směrodatné odchylky a váženého průměru. Podíl těchto dvou veličin udává variační koeficient. Jedná se o vyjádření směrodatné odchylky v procentech průměru.

Výsledky šetření byly zaznamenány do jednotlivých tabulek. Ty jsou rozděleny podle okruhů otázek. Postup zpracování dat byl pro všechny okruhy stejný. U každého okruhu je k vidění tabulka s původními daty šetření – četnostmi otázek. S těmito daty bylo pracováno ve druhé tabulce, kde byly spočítány statistické ukazatele. Na základě statistických dat byl každý okruh vyhodnocen a okomentován. Pro lepší přehlednost je významnost zachycena v grafu. Na ose x je pořadí významnosti, na ose y vážený průměr v určitém rozpětí. Konkrétní hodnoty průměru jsou vyobrazeny nad sloupci.

**Tabulka 7 Původní data okruhu „Forma komunikace“**

Forma komunikace	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Při komunikaci preferuji osobní kontakt (tvář v tvář)	17	28	5	0
Nejraději ve firmě komunikuji pomocí e-mailů	6	15	24	5
Nejvíce mi vyhovuje interní chat (Jabber)	9	30	10	1
Nechávám ostatním písemné vzkazy na stole	0	2	17	31

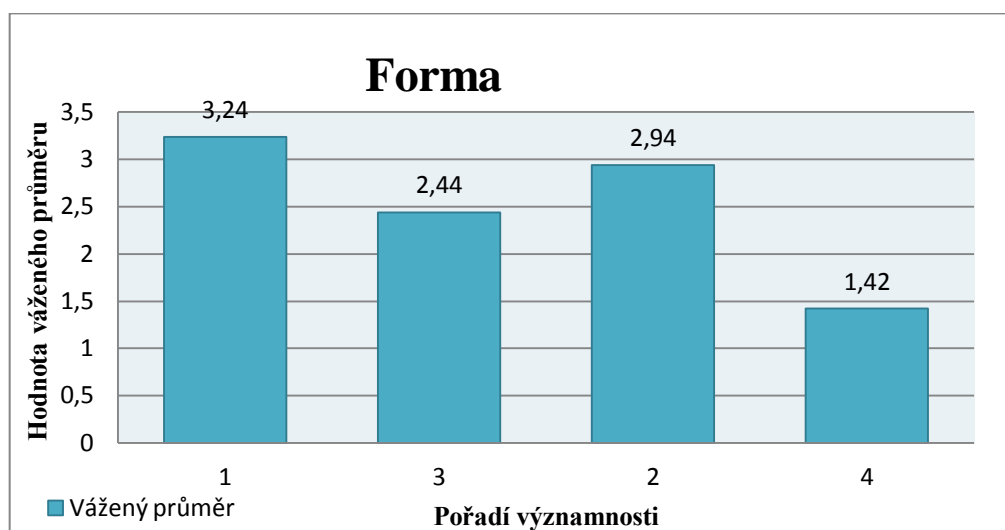
Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 8 Váhy a statistické ukazatele**

Forma komunikace	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí významnosti
1.	17	28	5	0	3,24	0,3902	0,6247	19,28%	1
2.	6	15	24	5	2,44	0,7004	0,8369	34,30%	3
3.	9	30	10	1	2,94	0,4657	0,6824	23,21%	2
4.	0	2	17	31	1,42	0,3302	0,5746	40,47%	4

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 3 Znázornění významnosti v okruhu „Formy komunikace“**



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z výše uvedených výsledků, nejvýznamnější otázkou souboru byla otázka číslo jedna. Týkala se preference osobního kontaktu ve firmě. Tato komunikace je preferována kvůli své jasnosti a přímosti. Pokud se naskytne určitý problém, vysvětlení tváří v tvář je nejjednodušší a také nejúčinnější formou řešení. Člověk přesně ukáže co je problémem, kde se vyskytl a má možnost nastínit způsoby řešení. Po osobní konzultaci vzniklé situace dojde k vybrání nejvhodnějšího řešení problému. Při písemné komunikaci je nastínění řešení komplikované. V záplavě informací člověk snadno přehledně důležité informace, anebo informaci nepovažuje za tak podstatnou jako odesílatel zprávy a snadněji pak dochází k nedorozumění, které mohou vyústit v konflikty. Další významná otázka se týkala firemního chatu. V podniku je nazýván Jabber. Je prakticky nejrychlejší písemnou formou interní komunikace. Kromě možnosti oslovit kolegy a vyřešit drobné nejasnosti bez opuštění pracovního místa, poskytuje i spoustu užitečných informací o zaměstnancích. Nový pracovník ocení, že je na Jabberu jméno, příjmení a fotografie pracovníka. Ulehčuje to hledání kolegů, které zatím nezná. Dále informace o tom, kde se hledaný člověk nachází. Každý zaměstnanec má možnost nastavit si tzv. status, kterým informuje o tom, kde ho kolegové najdou např.: že má schůzku v zasedací místnosti nebo že je na obědě. V případě, že žádný takový status nastaven není, ukáže Jabber po pěti minutách neaktivity na počítači, že je daný člověk pryč. Ve chvíli, kdy se na své místo k počítači vrátí a začne pracovat, Jabber okamžitě mění barvu, a tím oznamuje přítomnost pracovníka.

Podle výsledku rozptylu a směrodatné odchylky má největší nekonzistentnost v názorech otázka číslo dva, týkající se komunikace pomocí e-mailu. Tento výsledek se dal očekávat. E-mail je jednou z hlavních tepen komunikace ve firmě UOL. Nicméně už bylo naznačeno, že u písemné komunikace je větší pravděpodobnost, že dojde ke komunikačnímu šumu. Vede k tomu i fakt, že pracovníci na hlavní pracovní poměr používají e-mail i ke komunikaci mimo firmu. Jsou tedy na tomto kanálu více zatíženi, někdy dokonce přetížení a zásadní informace se k nim mohou dostávat se značnou časovou prodlevou. Nestává se to často, ale za určitých okolností může dojít i přímo ke ztrátě informací kvůli zahlcenosti tohoto kanálu. Při popisu komunikačních kanálů a ve vyjádření majitelky společnosti bylo zmíněno, že mailem se posílají spíše důležité informace. To může vést k problémové komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Pokud vedoucí pracovník zašle zásadní informace mailem, měl by naléhat na to, aby došlo ke zpětné vazbě od pracovníka. Kladem e-mailů je, že ve schránce zůstávají a je možnost v nich hledat. Hledání je snažší, díky funkci, která umožňuje hledat maily podle jména nebo předmětu. V případě hledání zprávy, je potřebná informace k dispozici během několika sekund. Z těchto důvodů daná otázka vyvolává největší rozdíl v názorech. Písemné vzkazy na stolech – otázka číslo čtyři – jsou poměrně zastaralou a neefektivní formou komunikace. Je zde největší pravděpodobnost ztráty informace, kdy lístek se vzkazem někdo odnese spolu s dalšími dokumenty nebo odlétne kvůli průvanu. I tak jsou lístečky na místech účetních k vidění, neboť si na ně píšou důležité poznámky a nechávají si je nalepé na monitoru počítače nebo na stěně paravánu, aby je měli neustále k dispozici.

**Tabulka 9 Původní data okruhu „Firemní kultura“**

Firemní kultura	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jsem spokojen/a se stávající firemní kulturou (zázemí zajištěné vedením společnosti, firemní akce, atmosféra na pracovišti atd.)	20	25	5	0
Považuji seznámení se s novým kolegou (představení, podání ruky) za účelné	21	17	10	2
Je pro mě "ceremoniál" nástupu přínosný	5	17	22	6
Jsem spokojen/a s tykáním ve firmě	40	8	2	0
Považuji tykání za ulehčení interní komunikace	36	11	2	1
Raději bych kolegům vykal/a	1	1	19	29
Raději bych počkal/a na nabídnutí tykání od kolegů	2	8	13	27
Na firemní akce chodím	6	40	0	4
Setkání s kolegy probíhá neformálně	25	19	6	0

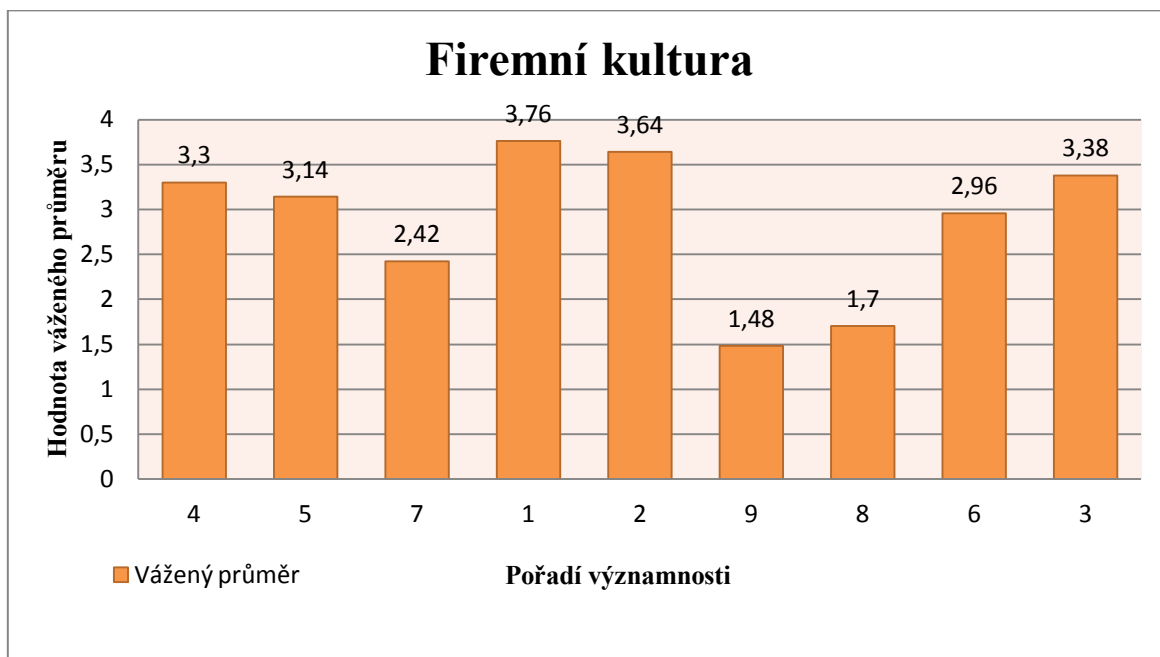
Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 10 Váhy a statistické ukazatele „Firemní kultura“**

Firemní kultura	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí významnosti	
Otázka č.	1.	20	25	5	0	3,3	0,4184	0,6468	19,60%	4
	2.	21	17	10	2	3,14	0,7759	0,8809	28,05%	5
	3.	5	17	22	6	2,42	0,6976	0,8352	34,51%	7
	4.	40	8	2	0	3,76	0,2678	0,5175	13,76%	1
	5.	36	11	2	1	3,64	0,4392	0,6627	18,21%	2
	6.	1	1	19	29	1,48	0,4180	0,6465	43,68%	9
	7.	2	8	13	27	1,7	0,7857	0,8864	52,14%	8
	8.	6	40	0	4	2,96	0,4473	0,6688	22,60%	6
	9.	25	19	6	0	3,38	0,4853	0,6966	20,61%	3

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Zobrazení významnosti v okruhu „Firemní kultura“



Zdroj: vlastní zpracování

Data dalšího okruhu se týkala firemní kultury. Dle váženého průměru byla nejvýznamnější otázkou souboru otázka číslo čtyři, která se týkala poměrně diskutovaného tématu a tím je tykání v podniku. Toto téma je diskutované z hlediska určitých společenských konvencí. Každý z nás je nějakým způsobem vychováván a na každého působí obecně závazná pravidla slušnosti. Mezi taková pravidla patří i vykání neznámým lidem nebo třeba nadřízeným pracovníkům. Pro většinu lidí je to přirozená věc. Je proto těžké, když nastoupíte nově do firmy, přijmout tykání jako součást firemní kultury. U slušně vychovaného člověka dochází k intraperosálnímu konfliktu. Výchova a kulturní identita mu říkají jednu věc a pravidla firemní kultury zase jinou. Každý potřebuje čas na to, aby si zvykl. Někomu to trvá krátce, někomu o něco déle. Záleží i na věkové struktuře ve společnosti. Mladý člověk, který nastoupí do kolektivu, ve kterém jsou přibližně stejně staří lidé jako on, nemá s přijmutím tykání problém. Kdežto pokud by nastoupil do kolektivu, kde by většina jeho kolegů byla ve věku např. jeho rodičů, už by docházelo k vnitřnímu konfliktu – vykat/tykat? I pokud dojde přímo k nabídnutí tykání od konkrétní osoby, dochází vnitřně k položení otázky: „A můžu si dovolit mu/jí tykat hned první den?“ Podobný problém může nastat ve chvíli, kdy dojde k setkání s člověkem z vrcholového

managementu. Zaměstnanec váhá v tom, zda i v případě nadřazeného ve formě majitelky firmy, si může dovolit tykat. Na základě těchto skutečností se dá říci, že každý pracovník, který do firmy nastoupil, někdy prožil takovýto konflikt. Přesto je podle výsledků šetření vidět, že většina respondentů považuje tykání za ulehčení interní komunikace. Odpadá problém při oslovování kolegů ať už v osobní nebo písemné formě komunikace. Díky tykání působí všichni pracovníci otevřeně a v podniku panuje přátelská atmosféra. To vše je součástí neformálního jednání ve firmě. Kromě tykání patří k neformálnímu jednání uvolněná atmosféra a neformální dress code. Většina lidí v podniku je se stávající firemní kulturou a zázemím, které společnost poskytuje, spokojena. Kromě výhod poskytovaných přímo na pracovišti, jako je občerstvení v podobě čaje a kávy i s doplňky jako je mléko, cukr, citron, med atd., vedení podniku pořádá firemní akce (teambuildingy) mimo UOL. Tento prvek slouží i jako jeden ze způsobů motivování pracovníků.

Seznámení se s novými kolegy je v souboru z hlediska významnosti poměrně nevýznamnou otázkou. Nicméně je zajímavá z hlediska nekonzistentnosti názorů společně s otázkou „ceremoniálu“ nástupu. Tento ceremoniál spočívá v seznámení se s novými kolegy, kdy vedoucí mzdového oddělení provádí nové zaměstnance podnikem, ukazuje, kde se nachází jaké oddělení a při té příležitosti se každý v daném oddělení představí a podá si s novými zaměstnanci ruku na přivítanou. Na jedné straně, považují respondenti toto představení za účelné, na druhé straně je pro ně tento ceremoniál nepřínosný. Důvod této nekonzistence může být v pohledu nebo spíše v postavení, v jakém člověk v danou chvíli je. Účelné je toto seznámení jak pro nového zaměstnance, tak pro stálé pracovníky. Je dobré vědět, že do firmy nastoupil někdo nový a do jakého oddělení. Ovšem pro stálé zaměstnance už není přínosný samotný ceremoniál, protože podnik znají a jména nových zaměstnanců si většinou hned nezapamatují. Kdežto pro nového pracovníka to přínosem je, protože dostane informace o skladbě organizace a získá orientaci v kanceláři. Největší nekonzistentnost názorů jak podle směrodatné odchylky, tak podle variačního koeficientu, je u otázky sedm. Tato otázka se vrací zpět k problematice vykání nebo tykání ve firmě. Ačkoli je obecně tykání akceptované a ulehčuje komunikaci v podniku, někteří zaměstnanci by uvítali formálnost v tomto směru a počkali si, na nabídku k tykání.

**Tabulka 11 Původní data okruhu „Směry komunikace“**

Směry komunikace	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Mám možnost přímo oslovit člověka z Top managementu	37	9	3	1
Mohu přímo sdělit nadřízeným své nápady, poznatky a připomínky	29	17	4	0
Komunikuji s kolegy, kteří jsou na vyšší pozici než já	40	7	2	1
Komunikuji s kolegy, kteří jsou na stejné pozici jako já	46	3	1	0
Komunikuji s kolegy, kteří jsou na nižší pozici než já	38	3	5	4
Bez problémů komunikuji s kolegy z jiných oddělení (např. IT)	28	19	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

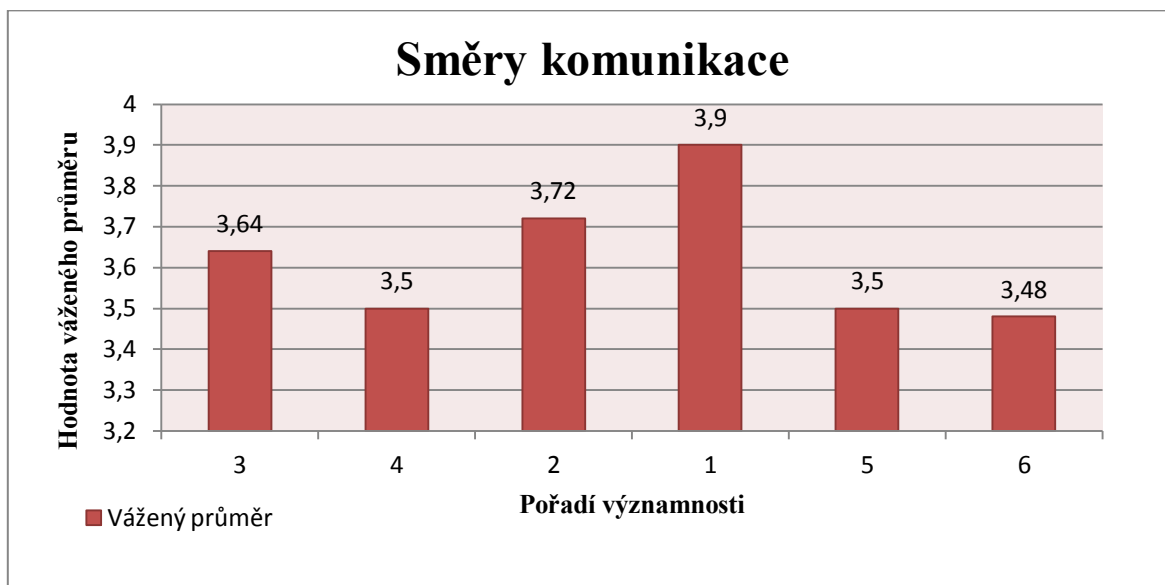
**Tabulka 12 Váhy a statistické ukazatele „Směry komunikace“**

Směry komunikace	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí významnosti	
Otázka č.	1.	37	9	3	1	3,64	0,4800	0,6928	19,03%	3
	2.	29	17	4	0	3,5	0,4184	0,6468	18,48%	4
	3.	40	7	2	1	3,72	0,4098	0,6402	17,21%	2
	4.	46	3	1	0	3,9	0,1327	0,3642	9,34%	1
	5.	38	3	5	4	3,5	0,9490	0,9742	27,83%	5
	6.	28	19	2	1	3,48	0,4588	0,6773	19,46%	6

Zdroj: vlastní zpracování



**Graf 5 Zobrazení významnosti v okruhu „Směry komunikace“**



Zdroj: vlastní zpracování

Směry komunikace představují další okruh otázek. Celkově je tento okruh zajímavý svými výsledky, neboť se od sebe liší pouze v rámci desetinných čísel. To potvrzuje již zmíněnou komunikaci napříč podnikem. Nejvyšší hodnotu váženého průměru měla otázka „Komunikuji s kolegy, kteří jsou na stejné pozici jako já.“ Komunikace s kolegy na stejné pozici je nejčastějším směrem komunikace. V podniku je snaha držet zásadu: „Když nevíš – zeptej se.“ První, na koho se zaměstnanec obrací je člověk na stejné pozici. U toho je největší pravděpodobnost, že se s daným dokladem a vzniklým problémem už setkal. Teprve až po konzultaci s lidmi na stejné pozici, se pracovník obrací na člověka na vyšší pozici. V oddělení dokladů je to asistent junior, poté přímo konkrétní účetní či hlavní účetní. Junior účetní se obrací na vedoucího juniorů, případně na účetní nebo hlavní účetní. Probíhá tedy komunikace zdola-nahoru. Podle výsledků rozptylu, směrodatné odchylky a variačního koeficientu, došlo u této otázky k největší shodě v názorech. Z tohoto důvodu jsou výsledky těchto ukazatelů nízké. Dle výsledků šetření se tento druh komunikace zdola-nahoru objevuje častěji, než komunikace opačného směru. V případě problémů technického rázu, je nejpovolanějším člověk z oddělení TECH. Vzhledem k rozdílnosti oddělení není možné určit hierarchický vztah. Tím je vyjádřena komunikace napříč odděleními. Otázka komunikace s ostatními odděleními je nejméně významná v tomto okruhu otázek. Příčinou může být fakt, že si zaměstnanci často ani neuvědomí,

že komunikují s jiným oddělením. Při problému se automaticky obrací na konkrétního člověka z jiného oddělení a nevnímají překročení „hranic.“ Toto vnímání může ovlivňovat samotný prostor kanceláře. V UOL je typ kanceláře open space. Ačkoli je podnik rozdělen na oddělení, prostor je plně otevřen a působí jako jedna velká kancelář bez „hranic“ oddělení. I pracovní náplň je propojená a jedno bez druhého by nefungovalo. Vyjímkou je IT oddělení, které sídlí v samostatné místnosti přes chodbu. Tam už si rozdílnost oddělení zaměstnanci uvědomují jak díky jiné lokalitě oddělení, tak i z hlediska náplně práce.

Oázky týkající se oslovení Top managementu a přednesení návrhů a připomínek nadřazeným podle váženého průměru moc významné nebyly. Jsou ale významné z hlediska praktického chodu podniku a konkurenční výhody. Každý podnik tvoří jeho zaměstnanci. Tuto věc je velice důležité si uvědomit. Přátelské a otevřené prostředí zbavuje zaměstnance strachu oslovit vedení. V přátelském duchu se dají diskutovat různé problémy a navrhopvat jejich možná řešení. Vedení společnosti UOL se snaží naslouchat připomínkám a návrhům zaměstnanců. K plánovaným a zavedeným změnám mají zaměstnanci možnost beztrešně se vyjádřit, pro vedení podniku je důležitý praktický pohled. Některé nápady se zdají být úžasné, ale v praxi se ukáží být nefunkční. Pomocí komunikačních kanálů jako je Jabber a e-mail se o nefunkčnosti zavedeného opatření vedení rychle dozví a může okamžitě provést kroky ke změně. Tento přístup se stává motivací pro zaměstnance, což vede ke konkurenční výhodě. Dobře motivovaní zaměstnanci lépe pracují, což vede ke zvýšení produktivity práce a lepším pracovním výsledkům. To se odráží na spokojenosti klientů, která vede k většímu zisku.

Z hlediska rozptylu a směrodatné odchylky je největší rozpětí názorů u otázky pět. Rozdílnost názorů je způsobena postavením respondentů v podniku. Jak bylo uvedeno u identifikace respondentů, polovinu vzorku tvoří brigádníci. To ovlivňuje pohled na danou otázku. Brigádník pracující v oddělení dokladů a zásilek komunikuje pouze s kolegy na stejné nebo vyšší pozici, než je on sám. Nižší pozice než tzv. zadavač se v podniku nenachází, proto nemůže docházet ke komunikaci s nižšími pozicemi. Brigádní zaměstnanec na pozici junior účetní komunikuje hlavně s vyššími pozicemi. Pracovně se téměř nedostane se zadavači do styku. Komunikace mezi junior účetním a zadavačem probíhá hlavně v soukromé sféře. Proti tomu zaměstnanci na plný a částečný úvazek, kteří

tvoří druhou polovinu vzorku, už komunikují oběma směry. Jak s lidmi na vyšší pozici tak na nižší. Proto je rozptyl u této otázky vysoký.

**Tabulka 13 Původní data okruhu „Efektivnost komunikace“**

Efektivnost komunikace	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ke zkreslení informací během jejich přenosu vůbec nedochází	2	26	19	3
Občas dojde k nedorozumění během přenosu informací	3	20	26	1
V podniku funguje zpětná vazba	18	28	3	1
Komunikace s vrcholovým vedením je problematická	1	2	28	19
Vrcholové vedení poskytuje rychlou zpětnou vazbu	7	34	9	0

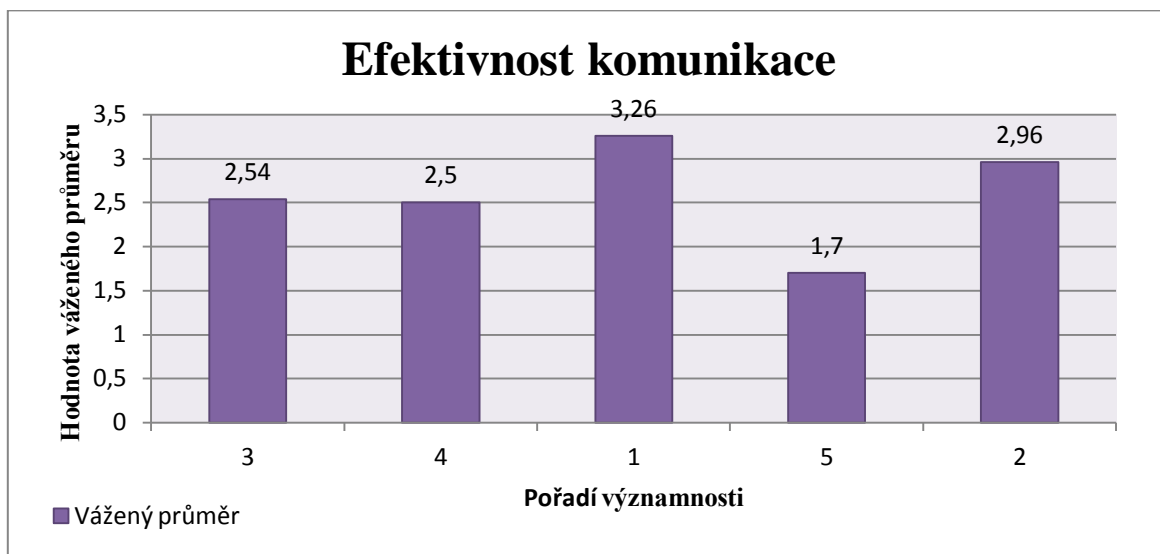
Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 14 Váhy a statistické ukazatele okruhu „Efektivnost komunikace“**

Efektivnost komunikace	4	3	2	1	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Pořadí významnosti	
Otázka č.:	1.	2	26	19	3	2,54	0,4576	0,6764	26,63%	3
	2.	3	20	26	1	2,5	0,4184	0,6468	25,87%	4
	3.	18	28	3	1	3,26	0,4412	0,6642	20,38%	1
	4.	1	2	28	19	1,7	0,4184	0,6468	38,05%	5
	5.	7	34	9	0	2,96	0,3249	0,5700	19,26%	2

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 6 Zobrazení významnosti v okruhu „Efektivnost komunikace“**



Zdroj: vlastní zpracování

Efektivnost komunikace se týká hlavně zpětné vazby, což byla také nejvýznamnější otázka v tomto okruhu. Zpětnou vazbou se rozumí reakce posluchače na dané sdělení. Reakce může být jak verbální – ve formě slovní či písemné odpovědi, tak neverbální – např. změna postoje. Zaměstnanci firmy UOL vnímají zpětnou vazbu jako funkční. Důvodem je fakt, že komunikace probíhá na několika kanálech, které se někdy i překrývají. Při osobním kontaktu je zpětná vazba okamžitá. Ihned je známé stanovisko druhé strany a během dialogu se vyřeší i případná nedorozumění. Ale při písemné komunikaci může dojít k časové prodlevě. Na kanálu Jabber, dochází k reakcím téměř okamžitě. Reakční dobu ovlivňují faktory jako zda je dotčený u počítače, co dělá a čeho se písemná komunikace týká. V ideálním případě je odpověď na Jabberu během několika sekund. Zpětná vazba na e-mailu probíhá méně. Záleží na charakteru informace, která se posílá. Pokud se jedná o mail, který oznamuje například změnu funkce v systému nebo novinky z legislativy, zpětná vazba není téměř žádná. Zpráva má pouze informační charakter a zpětná reakce na ni není vyžadována. V případě, že se jedná o zprávu, na kterou je zpětná vazba vyžadována, je to v daném mailu napsané. Jabber a e-mail se někdy kříží. Tato situace nastává, když se odesílatel a příjemce zprávy domluví na Jabberu, že si nějaký dokument či informaci pošlou mailem. Potvrzení přijetí zprávy proběhne na Jabberu, i když zpráva přijde na e-mail. V pořadí druhou významnou otázkou byla otázka týkající se rychlosti

zpětné vazby vrcholového vedení. Ačkoli by se mohlo zdát, že je s majitelkou (ředitelkou) komunikace problematická kvůli pracovním povinnostem mimo kancelář, není tomu tak. Nejvhodnějším kanálem pro komunikaci s majitelkou je e-mail. Díky moderním technologiím dnešní doby, má přehled o zprávách na mailu a možnost rychle na ně reagovat. Tím se vysvětluje, proč otázka zabývající se problematikou komunikace s vrcholovým management, byla v souboru nejméně významnou. Respondenti považují komunikaci s majitelkou za běžnou a bez překážek. Možnost napsat jí, má každý z firmy, stejně tak jako možnost napsat komukoli jinému v podniku. Zbylé dvě otázky se zabývaly komunikačním šumem. V každé konverzaci se stává, že dojde k pozměnění informace během přenosu, informace je špatně pochopena, anebo se během přenosu ztratí. Důvody komunikačního šumu mohou být různé – jazyková bariéra (v podniku pracují i lidé jiné národnosti než české a může dojít ke špatnému porozumění některých výrazů), složitost situace, špatně zvolená slova apod. Ke ztrátě informací může dojít na základě poruchy počítače (neodešle se e-mail/zpráva na Jabberu) nebo na základě chyby nazývané „lidský faktor,“ kdy se projevuje nedokonalost člověka, jako například zapomínání.

Otázka na zkreslování informací měla největší rozptyl odpovědí, což mohla ovlivnit negativní formulace otázky. Často se stává, že respondenti negativum v otázce přehlédnou, anebo si neuvědomí, jak správně odpovědět. Čeština oproti jiným jazykům někdy používá dva negativy ve větě. Tudíž mohlo dojít k rozporu, zda vyjádřit souhlas s odpovědí způsobem: „Ne, ke zkreslení informací během jejich přenosu vůbec nedochází,“ nebo „Ano, ke zkreslení informací během jejich přenosu vůbec nedochází.“ Vzhledem k vysvětlení škály odpovědí na začátku dotazníku, je souhlas správně vyjádřen druhou variantou a předpokládá se, že odpovědi respondentů byly vyjádřeny správně. Nejmenší rozptyl měla otázka pět, respondenti se nejvíce shodli na odpovědích u otázky na rychlost zpětné vazby vrcholového vedení. Ostatní otázky měly nepatrné rozdíly v nekonzistentnosti v názorech.

## **4.5 Shrnutí výsledků**

Odpovědi získané pomocí dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí statistických metod a okomentovány. Vyplývá z nich tedy, že nejčastější formou komunikace v podniku

je osobní kontakt. Jeho výhodou je rychlost a přesnost předávání informací. Není jediným komunikačním kanálem ve firmě. Podporu mu poskytují další kanály jako je firemní chat Jabber a e-mail. Komunikace na nich probíhá písemnou formou a jsou ideálním kanálem pro posílání elektronické formy dokumentů. Písemné vzkazy se ukázaly jako zastaralá forma interní komunikace. Jsou neefektivní a nepraktické. Používají se jen zřídka, a to v případě, že se daný člověk nedá zastihnout osobně ani elektronicky. Celkově z okruhu otázek vyplývá, že podnik má dostatek komunikačních kanálů, přes které jsou bez problémů předávány potřebné informace.

S firemní kulturou jsou zaměstnanci spokojeni. Podnik poskytuje zázemí ve formě občerstvení a pořádáním různých firemních akcí mimo UOL. Pracovní podmínky jsou dobré a atmosféra na pracovišti klidná. K tomu přispívá i neformální komunikace, uvolněný dress code a tykání si na pracovišti se všemi kolegy bez ohledu na pozici. Ačkoli by tykání v podniku někdo mohl označit za kontroverzní téma, pracovníci jsou s ním spokojeni. Považují tykání za ulehčení interní komunikace. Tak jako všude, i zde se najdou názory, že by někteří raději počkali na nabídku tykání od kolegy a raději by zachovali na pracovišti formálnost. Těchto názorů je v tomto podniku minimum. Negativní nádech ovšem mají názory ohledně představování nových zaměstnanců a ceremoniálu, který s tím souvisí. Pro většinu zaměstnanců je samotný ceremoniál nepřínosný. Nicméně zároveň představení nového kolegy považují za účelné. Rozpor v názorech je pochopitelný z hlediska postavení stran při tomto ceremoniálu. Celkově je firemní kultura a s tím spojené zázemí, které společnost poskytuje, vnímána velmi pozitivně.

Komunikace s kolegy na stejné pracovní pozici je nejvyužívanější směr toku informací. Přispívá k tomu i způsob práce a firemní zvyklosti. Tento směr je využíván v každém oddělení podniku. Další směry komunikace zaleží na jaké pozici a v jakém oddělení zaměstnanec je. Asistent účetní v podniku zvaný zadavač, využívá už jen jeden směr a to zdola-nahoru. Opačný směr nelze použít, protože směrem dolů už se nikdo jiný nenachází. Účetní, mzdové, IT i daňové oddělení jsou „uprostřed“ směrů. Probíhá zde komunikace zdola-nahoru, když se zaměstnanci obrací na vedoucího pracovníka v oddělení nebo na vrcholový management, stejně probíhá komunikace shora-dolů. V tomto případě se jedná o komunikaci s asistenty v oddělení dokladů. Směr pouze shora-dolů používá vrcholový management podniku. Tok informací mezi odděleními je znakem komunikace

napříč podnikem. Jak už bylo řečeno, kterýkoli zaměstnanec ve firmě má možnost oslovit vrcholové vedení společnosti. Možnosti předkládat své návrhy a vyjadřovat své připomínky k práci zaměstnance motivují, což vede k lepším pracovním výkonům. V podniku se objevují různé směry komunikace.

Zpětná vazba, zkreslování informací, nedorozumění a bariéry komunikace jsou faktory ovlivňující efektivnost komunikace. Podle respondentů v šetření je zpětná vazba ve firmě na dobré úrovni. Probíhá dobře a rychle a to nejen mezi kolegy v oddělení a napříč odděleními, ale také s vrcholovým vedením společnosti. Ke komunikačnímu šumu a zkreslování informací dochází jen zřídka. V případě, že v komunikaci nastane problém, rychle se ho povede identifikovat a udělat kroky k nápravě. Během komunikace se běžně objevují bariéry, které je třeba překonávat. Pracovníci podniku jsou schopni na tyto bariéry pružně reagovat. Tím se komunikace neustále zdokonaluje a zefektivňuje. N nejen u zaměstnanců, ale i u vedoucích pracovníků dochází k posouvání komunikační úrovně a ke zdokonalování komunikačních dovedností, které využívají nejen v interní, ale hlavně v externí komunikaci. Ty jsou nezbytně nutné ke kvalitnímu chodu společnosti. Zaměstnanci firmy UOL považují komunikaci v podniku za efektivní.

#### **4.6 Doporučení k zefektivnění interní komunikace**

V celkovém kontextu problematiky vnitropodnikové komunikace se dá říci, že interní komunikace ve společnosti Účetnictví on-line funguje velmi dobře. Při pracovních činnostech využívají zaměstnanci různé komunikační kanály. Nastávají i situace, kdy dochází ke kombinaci komunikačních kanálů během řešení problémů.

Nejpopulárnější je firemní chat Jabber. Největší jeho předností je jednoduchost a rychlost. Písemná forma komunikace vyhovuje všem zaměstnancům podniku. Na tomto kanálu nebyl nalezen žádný zásadní problém.

Hlavní tepnou komunikace v podniku je firemní e-mail. Z předdotazníkového výzkumu a z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že je tento kanál nejvíce zatížen. Toto zatížení se týká hlavně pracovníků, kteří komunikují s klienty, neboť využívají e-mail nejen k interní, ale také k externí komunikaci. Na vnitropodnikové úrovni by mohlo dojít

k uvolnění kanálu od zpráv typu „hledá se šanon“, „úklid lednice a stolů“, „obědy v kuchyňce“, „přinesl/a jsem něco sladkého“, apod. Tato sdělení jsou směřována na zaměstnance, kteří jsou aktuálně v kanceláři. Nicméně tyto druhy zpráv zahlcují e-mail i těm, kteří se v kanceláři v danou chvíli nenachází a tyto informace jsou pro ně nepodstatné.

Možným opatřením jak zahlcenost e-mailu uvolnit, je přesun těchto typů zpráv na Jabber. Informace se dostanou k zaměstnancům, na které jsou zprávy primárně cíleny a bez jakékoli časové prodlevy. Další možností je omezit přísun informací do e-mailové schránky z OTRS. Zprávy o vyřešení ticketu by se mohly přesunout taktéž na Jabber. Bohužel, při tomto řešení by se mohlo stát, že by došlo k přetížení tohoto komunikačního kanálu. Lepší se jeví řešení, informovat o vyřešení ticketu pomocí sdílené tabulky. Každý/á účetní by měl/a svoji sdílenou tabulku, kam by pracovníci zaznamenávali čísla vyřešených ticketů, kód společnosti, stručný popis problému a stav zpracování. OTRS bude nadále zaznamenávat statistiku uzavření ticketů a účetní by sledovali změny v tabulce. Tento systém by umožňoval mít přehled o tom, na kterých ticketech se pracuje, a které už jsou vyřešeny. Účetní by neztrácel/a čas hledáním mailů ve schránce či ticketu v OTRS.

Ačkoli je osobní komunikace nejvíce využívaným komunikačním kanálem, dochází při toku informací ke komunikačnímu šumu. Nejedná se o šum ve smyslu, že by docházelo ke zkreslování informací, ale problémem je způsob vyjadřování než předmět sdělení. Charakterní rysy zaměstnanců a způsob jednání s ostatními má velký vliv na pracovní výkony. V předdotazníkovém šetření bylo zmíněno, že účetní někdy bývají během dialogu nepříjemní. To pracovníky demotivuje. Všichni zaměstnanci podniku by si měli uvědomit, jakým způsobem na ostatní působí a jak s ostatními jednají. Obecně mají lidé na pracovišti strach říci kolegovi, že se jim jeho chování nelíbí. Přijde jim zbytečné vyvolávat tímto způsobem konflikty. Jsou ale situace, kdy je potřeba takového chování řešit. I když majitelka firmy prohlásila, že účetním „promluvila do duše“, neznamená to, že toto řešení bude mít trvalý účinek. Bylo by dobré uspořádat anketu nebo schůzi, kde by se problémy tohoto typu vyřešily. V případě rapidního zhoršení této situace, by se zaměstnanci mohli zúčastnit různých kurzů zaměřených na problematiku komunikace na pracovišti. Jeden z těchto kurzů by mohl být zaměřen na asertivní chování na pracovišti, který by jim



pomohl přijímat kritiku a zároveň jí konstruktivně dávat, tak aby vše proběhlo bez konfliktů.

Komunikační šumy a různá nedorozumění jsou často vyvolány dohady ohledně informací na wiki. Jak bylo zmíněno, stává se, že tyto informace nejsou aktuální. Pracovník na základě nich zpracuje doklady, a poté je mu vytýkáno, že odvedl svou práci špatně. Účetní aktualizování informací na wiki odkládají, protože jim to přijde jako nedůležitá věc a obhajují se, že se musejí zabývat „důležitějšími“ věcmi. Ovšem poté vznikají problémy, které v některých případech vyústí v konflikty. Řešení této situace je přímo závislé na účetních, kteří spravují wiki stránky klientů. Měli by aktualizaci informací věnovat větší pozornost i z toho důvodu, že se jedná o součást náplně jejich práce.

#### **4.6.1 Zhodnocení významu komunikačních dovedností pro práci manažera**

Manažer je spojovacím článkem mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Svým chováním a jednáním reprezentuje podnik a zprostředkovává hodnoty a cíle svým podřízeným. To, do jaké míry se mu to daří uskutečňovat, záleží na jeho komunikačních dovednostech. Ty je potřeba neustále zdokonalovat. V případě, že se dovednosti manažera budou jevit jako nedostatečné, může to vyvolat nejistotu u zaměstnanců. Ti budou mít tendence spekulovat o tom, co se v podniku děje. Pracovníci nabývají pocitu, že je vedení nechce informovat, postrádají kontext skutečností, které jim jsou sdělovány a cítí se nevyslyšeni. To vše může vyvolat u zaměstnanců pocit nezájmu ze strany vedení společnosti.

Klíčem, jak takovým věcem předejít je efektivní komunikace. Ta je spojena s oboustranným tokem informací. Manažer si díky tomu ověří, zda bylo sdělení správně pochopeno, a zároveň zapojí zaměstnance do procesu řízení. Vedoucí pracovník tak dává podřízeným najevo, že si jich váží a záleží mu na jejich názoru.

Manažeři v podniku Účetnictví on-line mají svou náplň práce, do které mimo jiné spadá komunikace s klienty, komunikace s ostatními odděleními v podniku a se zaměstnanci, řešení docházky podřízených a řízení pracovní činnosti svých podřízených. Neustále musí mít přehled o tom, co je potřeba udělat, aby se dosahovalo požadovaných cílů. Vedoucí pracovníci každého oddělení umějí dobře komunikovat se svými podřízenými.

Ke komunikaci využívají zmíněné komunikační kanály, nejčastěji je to e-mail. S jeho pomocí řídí pracovní činnosti svých podřízených. Umějí delegovat úkoly podle schopností pracovníků, naslouchají návrhům a připomínkám a jsou schopni kdykoli pomoci se vzniklým problémem. Zpětná vazba od jejich podřízených probíhá spíše přes Jabber, který pracovníci využívají k získání doplňujících informací k zadanému úkolu, případně žádají o osobní konzultaci. Manažeři mají přehled o dění ve firmě. Pokud se zpracováváný úkol, se kterým podřízený potřebuje pomoci, nachází mimo jejich kompetenci, umějí pracovníka nasměrovat k jiné osobě v podniku, aby se co nejrychleji našlo řešení problému.

## 5 ZÁVĚR

Ve společnosti Účetnictví on-line, s. r. o. je komunikace velice důležitá. Vzhledem k zaměření společnosti na účetnictví, daně, mzdy a další služby s přidanou hodnotou, musí všechna oddělení mezi sebou spolupracovat. Tok informací v podniku je tedy klíčovou záležitostí na cestě k úspěchu. S tím je spojená i zpětná vazba, překonávání bariér komunikace a udržování informací ve správné formě, aby nedocházelo k jejich pozměnění či ztrátě. K tomu jsou zapotřebí dobré komunikační dovednosti, a to nejen vedoucích pracovníků, ale také zaměstnanců.

Vnitropodniková komunikace ve společnosti UOL je na velice dobré úrovni. Podnik využívá několik komunikačních a informačních kanálů, které pomáhají zaměstnancům neustále aktualizovat informace o legislativě týkající se účetnictví, daní, personalistiky a jejich poradenství. Zároveň některé tyto kanály slouží k externí komunikaci s klienty a jejich informování. Dochází tedy k interaktivní spolupráci mezi klienty a zaměstnanci podniku.

Interní komunikace je úzce spjata s firemní kulturou. Neformálnost vztahů na pracovišti a tykání, ulehčuje komunikaci v podniku. Společně boří některé bariéry komunikace a podporují rozvoj pracovníků. Z terénního výzkumu vyplynulo, že pracovníci nejraději komunikují s ostatními kolegy osobně. Předcházejí tím nedorozuměním vzniklých písemnou formou a utužují vztahy na pracovišti. Tato forma komunikace je rychlá a přímá, přesto může vyvolat potíže a konflikty. Způsob jednání, zvolení jazykových prostředků a neverbální komunikace se stávají předměty různých nedorozumění, případně konfliktů vzniklých mezi pracovníky, anebo mezi pracovníky a jejich manažery. Tyto problémy je třeba identifikovat, vyřešit a zapracovat na prevenci. Bohužel je však nelze úplně eliminovat, neboť jsou částečně dány charakterovými a osobnostními rysy člověka.

Písemná komunikace je v podniku podporována firemním chatem a e-mailem. Jabber je ryze vnitropodnikový komunikační kanál a mezi zaměstnanci je poměrně populární. Jeho hlavní výhoda tkví v možnosti aktivně komunikovat s kýmkoli ve firmě, aniž by došlo k vyrušování ostatních kolegů. E-mail je kanál kombinující interní a externí komunikaci. Díky tomu dochází k jeho přetížení a časovým prodlevám při předávání informací. Přesto je jednou z hlavních tepen komunikace ve společnosti.

V podniku Účetnictví on-line mají manažeři dobré komunikační dovednosti. Díky několika komunikačním kanálům, které mohou v podniku využívat, posílají informace skrze organickou strukturu společnosti k zaměstnancům rychle a s minimálním zkreslením. Zároveň zaměstnanci mají možnost na sdělení reagovat. Tím se podílejí na tvorbě strategie podniku, jeho vedení a jsou motivováni k lepším pracovním výkonům. Mohou sdělovat nadřazeným požadavky a prosby klientů, a tím podnít přípravu různých projektů. To vede ke konkurenční výhodě, kterou podnik na trhu má a snaží se jí udržovat.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vnitropodniková komunikace v podniku funguje dobře. Zaměstnanci jsou spokojeni se stávající firmenou kulturou, mají možnost využívat několik komunikačních kanálů. S oslovením vrcholového managementu a svých vedoucích pracovníků nemají obtíže. Z tohoto šetření byl patrný pouze nedostatek přetížení jednoho komunikačního kanálu. Nicméně další nedostatky byly objeveny již v rámci předdotazníkového šetření.

První z nich se týkal projevu osobní komunikace. Z předdotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci podniku jsou ovlivňováni formou a způsobem vyjadřování spolupracovníků. Rozlobenost, nepříjemné vystupování, někdy i arogance negativně ovlivňují pracovní výkony nejen příjemce takového sdělení, ale i spolupracovníky okolo, kteří jsou svědky takového jednání. Doporučeným řešením je uspořádat schůzi či anketu, kde by se upozornilo na takovéto jednání a došlo k zopakování základních pravidel slušnosti při komunikaci. V případě zhoršení situace jsou doporučeny odborné kurzy zabývající se problematikou komunikace na pracovišti.

Druhý nedostatek se týkal zahlcenosti e-mailu jako komunikačního kanálu. Jak již bylo zmíněno, dochází zde ke střetu interní a externí komunikace. Doporučením je přesměrovat některé typy zpráv na jiné komunikační kanály. Zprávy, týkající se aktuálního dění v kanceláři, by se přesunuly na Jabber. Tím by došlo k efektivnímu cílení sdělení pouze na zaměstnance, kteří jsou ten den na pracovišti. Dalším návrhem je uvolnit tento kanál od odpovědí z OTRS pomocí sdílené tabulky. Ta je ve společnosti běžně používaná, tudíž by neměl být problém s jejím užíváním.

Třetí nedostatek se týkal informačního kanálu wiki. Bylo poukázáno na problém, že zde nedochází k aktualizaci informací. Tato neaktualizace se týká stránek s informacemi

o klientech, které obsahují specifika zpracovávání účetní, mzdové a daňové agendy. To vyvolává konflikty a nedorozumění mezi zadavači a účetními, které vedou k demotivaci pracovníka a k jeho rezignaci vůči pracovním činnostem. Dá se říci, že ze strany účetních se jedná o podcenění významnosti těchto informací. Zde je řešením reorganizace práce účetních tak, aby měli čas těmto stránkám a informacím na nich, věnovat pozornost.

Výše zmíněné nedostatky prozatím neohrožují chod podniku, nicméně by jim měla být věnována pozornost, aby se ohrožením nestaly.

Z celkového kontextu vlastní práce vychází, že vnitropodniková komunikace ve společnosti Účetnictví on-line, s.r.o. je efektivní a komunikační dovednosti manažerů a ostatních pracovníků jsou na dobré úrovni.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavel KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-716-9988-8.

DONNELLY, James H, James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1066-X.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HRON, Jan. Teorie řízení. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0210-0.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA. Komunikace v řízení. Praha, 2005.

KANITZ, Anja von. Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1222-9.

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-716-9223-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NOVÁKOVÁ, Vlasta. Motivace jako způsob vedení lidí. Praha, 2015. Bakalářská práce. ČZU PEF katedra řízení. Vedoucí práce Ing. Jiří Fiedler, Ph. D.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.

### **Elektronické zdroje**

JÁČOVÁ, Jana. UOL, S.R.O. PRAHA. *UOL, s.r.o.: O nás* [online]. Praha: Účetnictví online, s.r.o. - Praha, 2017 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.uol.cz/onas>

ROCCI, Andrea a Louis de SAUSSURE. *Verbal communication* [online]. 2016. Berlin/Boston: Walter de Gruyter, 2016 [cit. 2017-03-30]. ISBN 978-3-11-039469-6. Dostupné z: <https://www.degruyter.com/view/books/9783110255478/9783110255478-021/9783110255478-021.xml>

SEGAL, Jeanne, Melinda SMITH, Greg BOOSE a Jaelline JAFFE. Nonverbal Communication. *Www.helpguide.org: relationships* [online]. 2016 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.helpguide.org/articles/relationships/nonverbal-communication.htm>

## 7 PŘÍLOHY

### Příloha 1 Dotazníkové otázky

#### Dotazníkové otázky – první verze

- 1) Jak dlouho v podniku pracujete?
  - a) Méně než 1 rok
  - b) Více než 1 rok
  - c) Více než 2 roky
- 2) Pracujete:
  - a) Na dohodu o provedení práce/pracovní činnosti
  - b) Na částečný úvazek
  - c) Na plný úvazek
- 3) V jaké formě převážně probíhá interní komunikace:
  - a) Tváří v tvář
  - b) E-mail
  - c) Chat
  - d) Telefonicky
  - e) Písemně (oběžníky, vzkazy apod)
- 4) Považujete tykání za ulehčení interní komunikace?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 5) Považujete interní komunikaci ve firmě za efektivní?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 6) Máte možnost přímo oslovit člověka z vrcholového managementu?
  - a) Ano
  - b) Ne



- 7) Dochází ve vašem podniku k tzv. komunikačnímu šumu (zkreslení informací)?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 8) Jsou pro vás současné možnosti komunikace ve firmě dostačující?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 9) Máte možnost sdělit nadřízeným své nápady, poznatky a připomínky?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 10) Funguje ve vašem podniku zpětná vazba?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne

## Příloha 2 Dotazník

### Dotazník

1) Pracujete:

- a) na dohodu o provedení práce/pracovní činnosti
- b) na částečný úvazek
- c) na plný úvazek

2) Jak dlouho v podniku pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) více než 1 rok
- c) více než 2 roky

U následujících otázek vyberte ze stupnice, ke kterému tvrzení se více přikláníte (ano – plně souhlasím, ne-absolutně nesouhlasím)

1. Při komunikaci preferuji osobní kontakt (tváří v tvář)  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
2. Nejraději ve firmě komunikuji pomocí e-mailů  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
3. Nejvíce mi vyhovuje interní chat (Jabber)  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
4. Nechávám ostatním písemné vzkazy na stole  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
5. Jsem spokojen/a se stávající firemní kulturou (zázemí zajištěné vedením společnosti, firemní akce, atmosféra na pracovišti atd.)  
ano/spíše ano/spíše ne/ ne
6. Považuji seznámení se s novým kolegou (představení, podání ruky) za účelné  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
7. Je pro mě "ceremoniál" nástupu přínosný  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
8. Jsem spokojen/a s tykáním ve firmě  
ano/spíše ano/spíše ne/ne

9. Považuji tykání za ulehčení interní komunikace  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
10. Raději bych kolegům vykal/a  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
11. Raději bych počkal/a na nabídnutí tykání od kolegů  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
12. Na firemní akce chodím  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
13. Setkání s kolegy probíhá neformálně  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
14. Mám možnost přímo oslovit člověka z Top managementu  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
15. Mohu přímo sdělit nadřízeným své nápady, poznatky a připomínky  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
16. Komunikuji s kolegy, kteří jsou na vyšší pozici než já – ano/spíše ano/spíše  
ne/ne
17. Komunikuji s kolegy, kteří jsou na stejné pozici jako já  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
18. Komunikuji s kolegy, kteří jsou na nižší pozici než já  
ano/spíše ano/ spíše ne/ ne
19. Bez problémů komunikuji s kolegy z jiných oddělení (např. IT)  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
20. Ke zkrácení informací během jejich přenosu vůbec nedochází  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
21. Občas dojde k nedorozumění během přenosu informací  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
22. V podniku funguje zpětná vazba  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
23. Komunikace s vrcholovým vedením je problematická  
ano/spíše ano/spíše ne/ne
24. Vrcholové vedení poskytuje rychlou zpětnou vazbu  
ano/spíše ano/spíše ne/ne