

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Komunikace ve vybrané organizaci

Bc. Zita Vondrová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zita Vondrová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Komunikace ve vybrané organizaci

Název anglicky

Communication in the selected company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy komunikace ve zvoleném subjektu navrhnout změny vedoucí ke zlepšení úrovně komunikace. Podpůrnými cíli poté jsou: zpracování teoretických přístupů k řešení dané problematiky, analýza zkoumané problematiky ve vybrané organizaci, provedení strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky, zpracování a vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance.

Metodika

Základními metodami řešení problematiky úrovně komunikace jsou metody analytické a následně syntetické. Pro analytické metody jsou získávána data technikou řízeného rozhovoru, technikou dotazníkového šetření a technikou analýzy podnikových dokumentů. Syntetické metody se zaměřují především na integraci nových poznatků a přístupů získaných průzkumem v organizaci a vedou k návrhu zlepšení úrovně komunikace v dané organizaci.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2015
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2015
2. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2015
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2015
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2016
5. Finální úpravy textů – únor 2016
6. Kompletace a odevzdání – březen 2016

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Komunikace, vnitropodniková komunikace, komunikační model, komunikační kanály, zpětná vazba, informace, verbální komunikace, neverbální komunikace

Doporučené zdroje informací

- Ecknagel, Marion a Heike Rohmann- van Wüllen: Jak komunikovat chytře: tipy a triky pro zvládání obtížných rozhovorů. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 157 s. ISBN 978-80-247-4022-5.
- Heger, Vladimír: Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, 256 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4737-799.
- Hloušková, Ivana: Vnitrofiremní komunikace. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.
- Holá, Jana: Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- Hurst, Bernice: Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.
- Janda, Patrik: Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- Lojda, Jan. Manažerské dovednosti: Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- Mikuláščík, Milan: Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- Pavlica, Karel, Jarošová, Eva, Kaiser, Robert: Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností. Vyd. 1. Praha: Management press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6.
- Vybíral, Zbyněk: Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 264 s. ISBN 80-717-8291-2.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Komunikace ve vybrané 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 23. 2. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Pavlu Pánkovi za cenné rady a odborné vedení diplomové práce. Zároveň bych chtěla vyjádřit své poděkování zaměstnancům Zeměměřického úřadu, kteří mi při zpracování diplomové práce poskytli potřebné informace, za ochotu a vstřícnost.

KOMUNIKACE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

COMMUNICATION IN THE SELECTED COMPANY

Souhrn

Diplomová práce nazvaná „*Komunikace ve vybrané organizaci*“ se zabývá jednou z klíčových podmínek pro úspěch každé firmy a tou je komunikace. Hlavním cílem práce je zjistit a charakterizovat problematiku komunikace ve vybrané organizaci. V případě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení pro tuto organizaci.

Nejprve jsou vymezena teoretická východiska, která jsou získávána především z odborné literatury. Opírají se zejména o vysvětlení pojmů souvisejících s pojmem komunikace.

V praktické části je charakterizována daná organizace. Na základě syntézy získaných poznatků v první – teoretické – části, je hlavním cílem výzkumu analyzovat komunikaci uvnitř organizace. Na základě zjištěných poznatků z dotazníků a rozhovorů prezentovat v závěru práce návrhy, které by vedly k zefektivnění komunikace a tím ke zvýšení produktivity práce a ke zlepšení pracovního prostředí.

Summary

The Diploma thesis called „*Communication in the selected organisation*“ is dealing with one of the key requirements for success of every company, and that is communication. The main objective of this work is to find out and characterize topic of communication in selected organisation. In case there are found any deficits, propose recommendations for this organisation.

First, the theoretical basis is defined, that is gained mostly from reference books. It is based mostly on explanations of names connected with the word communication.

Selected organisation is characterized in the practical part. Based on synthesis of basic knowledge from the first – theoretical – part, is the main goal of the research to analyse communication within the organisation. At the end of this work present proposals

that would lead to more effective communication and thus leading to increased work productivity and improvement of work environment based on findings from the questionnaires and interviews.

Klíčová slova: Komunikace, vnitropodniková komunikace, komunikační model, komunikační kanály, zpětná vazba, informace, verbální komunikace, neverbální komunikace

Keywords: Communication, intercompany communication, communicative model, communicative channels, feedback, information, verbal communication, nonverbal communication

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	17
3.1 Definice komunikace	17
3.1.1 Komunikační model	18
3.1.2 Funkce komunikace	20
3.1.3 Druhy komunikace	20
3.2 Verbální komunikace	22
3.2.1 Paralingvistika	22
3.3 Neverbální komunikace	23
3.3.1. Mimika	24
3.3.2 Vizika	26
3.3.3. Gestika	26
3.3.4. Kinezika	27
3.3.5. Haptika	28
3.3.6. Posturika	28
3.3.7. Proxemika	29
3.3.8. Chronemika	29
3.3.9. Úprava zevnějšku	30
3.4 Metakomunikace	30
3.4.1 Řečový registr	31
3.5 Komunikační dovednosti	31
3.5.1 Asertivita	32

3.5.2 Naslouchání	33
3.5.3 Řešení konfliktů	34
3.5.4 Bariéry v komunikaci	35
3.5.5 Technika zpětné vazby	36
3.6 Komunikace v organizaci	37
3.6.1 Formy vnitropodnikové komunikace	39
3.6.2 Směry komunikace	41
3.6.3 Firemní kultura	42
4 Analytická část	44
4.1 Profil vybrané organizace	44
4.2 Dotazníkové šetření a vyhodnocení jeho výsledků	45
4.2.1 Struktura respondentů	46
4.2.2 Informovanost pracovníků	49
4.2.3 Firemní kultura	52
4.2.4 Atmosféra na pracovišti	54
4.2.5 Komunikace s nadřízeným	55
4.2.6 Zpětná vazba	57
4.2.7 Motivace	58
4.3 Řízené rozhovory a zhodnocení jejich výsledků	59
4.4 Porovnání výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů	62
4.5 Návrhy a doporučení ke zlepšení komunikace v organizaci	62
5 Závěr	65
Seznam použitých zdrojů	67
Tištěné dokumenty	67
Odborné časopisy	69
Elektronické dokumenty	70

Firemní literatura	71
Přílohy	i
Příloha I: Organizační schéma Zeměměřického úřadu	i
Příloha II: Původní dopis zaměstnancům k vyplnění dotazníku	ii
Příloha III: Dotazník – seznam otázek	iii
Příloha IV: Grafy z dotazníkového šetření	v
Příloha V: Otázky pro strukturovaný rozhovor	xviii

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu.....	17
Obrázek 2: Základní formy komunikace.....	20
Obrázek 3: Rozdělení neverbální komunikace.....	23
Obrázek 4: Mimické zóny.....	24
Obrázek 5: Komunikační vazby.....	38
Obrázek 6: Organizační schéma resortu zeměměřictví a katastru.....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1: Okruhy a čísla otázek.....	45
Tabulka 2: Informovanost pracovníků.....	49
Tabulka 3: Firemní kultura.....	52
Tabulka 4: Atmosféra na pracovišti.....	53
Tabulka 5: Komunikace s nadřízeným.....	55
Tabulka 6: Zpětná vazba.....	56
Tabulka 7: Motivace.....	57
Tabulka 8: Návrhy a doporučení.....	62

Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení 1. otázky.....	46
Graf 2: Vyhodnocení 2. otázky.....	46
Graf 3: Vyhodnocení 3. otázky.....	47
Graf 4: Vyhodnocení 4. otázky.....	48
Graf 5: Vyhodnocení 5. otázky.....	50

1 Úvod

„Na světě je jedna řeč, které rozumí všichni. Je to jazyk nadšení, věci vykonaných s láskou a chutí, touhou dosáhnout toho, o čem sníme nebo čemu věříme.“ Paulo Coelho

Téma diplomové práce *„Komunikace ve vybrané organizaci“* autorka vybrala především ze dvou hlavních důvodů. Za prvé: ve své bakalářské práci, kterou psala na téma *„Manažerské dovednosti“* právě komunikace dopadla ze všech manažerských dovedností nejhůře. Za druhé: tato problematika zajímala autorku z důvodu, že jsme do komunikace zapojeni téměř stále a na každém kroku nás provází. Je považována za jeden z nedůležitějších aspektů lidského života. Proto se chtěla na toto téma zaměřit podrobněji.

Lidé jsou společenské a sociální bytosti. O tom svědčí nutnost kontaktu s jeho okolím, projevující se ve formě komunikace. Jak správně komunikovat se učíme již od narození. Komunikace nám umožňuje dorozumívat se s lidmi, vyjadřovat svoje pocity, nálady, pracovat, vzdělávat se nebo vytvářet a upevňovat mezilidské vztahy.

V dnešní době žijeme v prostředí, které je velmi bohaté na informace různého druhu. Je proto velmi důležité umět správně komunikovat. Každá firma je založena na kolektivní činnosti lidí, v rámci které sjednocujícím prvkem a zároveň nástrojem řízení je právě komunikace.

Úspěch každé organizace záleží na tom, nakolik jsou její zaměstnanci informováni o plánech, cílech a podstatných a významných nařízeních a opatřeních organizace. Nedostatečná komunikace zmenšuje výkon organizace, zhoršuje její vztahy a snižuje spokojenost i motivaci zaměstnanců v organizaci. Přesto, že je tento fakt dobře znám, patří mnohdy k opomíjeným či podceňovaným úkolům. Potíže interní komunikace mohou zhoršovat pochopení sdělit a získávat informace napříč firmou, předávání informací směrem „shora dolů“ i porozumění a pochopení vnímat informace „zdola“. Škála dopadů, které nedostatky v interní komunikaci přinášejí, je rozsáhlá. Zaměstnanci, kteří nemají plnohodnotné informace, se nemohou správně rozhodovat ani pracovat na svých úkolech. Překážky v komunikaci mezi odděleními ohrožují termíny i výsledky práce. Jestliže ve firmě panuje přátelské prostředí a zaměstnanci si mezi sebou otevřeně vyměňují své

názory, odráží se to dále i na schopnosti organizace řešit problémy, vyhledávat nové možnosti i udržet motivaci, iniciativu a věrnost zaměstnanců k firmě.

V poslední době dochází k velkému rozvoji informačních technologií, je tedy velmi důležité věnovat pozornost struktuře rozšiřujícím se novým produktům informačního a komunikačního systému a plně je využívat. K tomu, aby nebyl předimenzovaný, přesně pracoval a vykonával svoji úlohu, je potřeba informace uspořádat na nižší úrovně a musí být zajištěn jednoduchý způsob jejich zaměření a předávání.

Umění komunikace je základem úspěšnosti každého člověka a je nejdůležitější součástí měkkých dovedností. Někomu je vrozené a vychází to z osobnostních a charakterových vlastností jedince a nelze se ho tedy zcela naučit. Někdo tuto dovednost potřebuje odhalit a poté zdokonalit. Jestliže člověk ovládá umění komunikovat, umí efektivněji řešit problémy, řídit projekty, i sám sebe.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout změny vedoucí ke zlepšení úrovně komunikace ve vybrané organizaci.

Díložními cíli jsou:

- 1) Vypracování teoretických východisek problematiky vnitropodnikové komunikace.
- 2) Na základě zvolené metodiky provést výzkum ve vybrané organizaci.
- 3) Prostřednictvím primárního výzkumného šetření identifikovat případné nedostatky komunikace v organizaci.
- 4) Na základě zjištěných poznatků navrhnout řešení změn, které povedou k odstranění nedostatků v komunikaci. Navrženými opatřeními pozdvihnout úroveň komunikace.

2.2 Metodika

Metodika diplomové práce je provedena dle stanoveného cíle a je rozdělena do dvou základních částí na část teoretickou a praktickou. Teoretickou částí je literární rešerše.

Teoretická část je zpracovaná na základě studií sekundárních zdrojů. Je provedena analýza literárních pramenů a přístupů jednotlivých autorů odborné literatury k tématu komunikace v organizaci. Teoretická východiska jsou rozdělena na několik částí, nejprve je podrobněji popsána definice komunikace, její formy a druhy, komunikační dovednosti a komunikace v organizaci.

Analytická část je zpracována s využitím primárních a sekundárních zdrojů a obsahuje analytické a syntetické metody způsobu řešení problematiky úrovně komunikace. Pro výzkum je zvolena kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu ve formě dotazníku a pro doplnění informací ještě k strukturovanému rozhovoru a studia dokumentů. Na jejich základě je zvolen návrh změn k dosažení efektivnější komunikace v rámci organizace.

Pomocí online internetové služby aplikace Google Formuláře byl vytvořen elektronický dotazník. Dotazníky byly rozeslány zaměstnancům elektronicky. Tento způsob vyplňování zaručoval anonymitu respondentů.

Metodiku analytické části lze rozdělit do několika následujících kroků:

- Profil vybrané organizace získaný pomocí sekundárních zdrojů.
- První metoda sběru primárních údajů byl dotazník. Cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat úroveň komunikace v organizaci. Na dotazníkové šetření byla vybrána 3 oddělení digitální kartografie. Na dotazník odpovědělo z celkového počtu 34 respondentů celkem 32. Návratnost dotazníku tedy byla 94,12 %.

Dotazník byl vytvořen v online aplikaci Google Formuláře. Rozeslán byl elektronickou formou zaměstnancům ze třech vybraných oddílů organizace. Jednalo se o oddíly vykonávající stejnou činnost. Dotazník obsahoval 53 uzavřených otázek. U většiny odpovědí byla zvolena čtyřstupňová škála odpovědí. Po ukončení sběru odpovědí aplikace automaticky vyhodnotila výsledek dotazníkového šetření. Dle získaných výsledků proběhlo vyhodnocení současného stavu komunikace v organizaci.

Vzhledem k tomu, že počet otázek položených v dotazníku byl větší a jejich individuální vyhodnocení by bylo nepřehledné, byly otázky shrnuty do sedmi tematických částí: struktura respondentů, informovanost pracovníků, firemní kultura, atmosféra na pracovišti, komunikace s nadřízeným, zpětná vazba a motivace. Jejich odpovědi byly následně zaznamenány do tabulek. Aby byl výsledek ještě srozumitelnější, byly odpovědi rozdělené na 2 skupiny – kladné a záporné.

- Zvolenou kvalitativní metodou byly strukturované rozhovory. Strukturované rozhovory byly uskutečněny z důvodu doplňujících a upřesňujících informací dotazníkového šetření o fungování komunikace v organizaci, výpovědi o vztazích uvnitř organizace a jiných souvislostech. Respondenti, kteří byli vybráni, jsou tři vedoucí oddělení. Jsou nadřízenými respondentů z dotazníkového šetření. Rozhovory byly nahrávány na diktafon a následně zaznamenány do písemné formy. Následovalo jejich vyhodnocení.

- Návrhy a doporučení na zlepšení komunikace v organizaci. Návrhy jsou zobrazené spolu s časovou a finanční náročností. Jsou rozděleny do tematických částí jako při dotazníkovém šetření: firemní kultura, atmosféra na pracovišti, komunikace s nadřízeným, zpětná vazba a motivace.

3 Teoretická východiska

V této části diplomové práce je popisována charakteristika komunikace, její model, funkce, druhy a komunikační dovednosti. Dále se zaměřuje na komunikaci v organizaci.

3.1 Definice komunikace

„Dbej na své myšlenky, neboť se stanou slovy, dbej na svá slova, neboť se stanou činy, dbej na své činy, neboť se stanou zvyky, dbej na své zvyky, neboť se stanou tvým charakterem, dbej na svůj charakter, neboť se stane tvým osudem.“ Talmud

Pojem komunikace pochází z latinského slova *communico, communicare*, což v překladu znamená společně sdílet s někým o něco. Slovo komunikace představuje u většiny lidí především dorozumívání a sdělování informací. Komunikace se od jazyka liší tím, že jazyk je specifický jev člověka, ale komunikovat lze mezi živými i neživými organismy. Autoři, kteří se věnují problematice komunikace, ji definují společnými znaky jako: proces a předávání zpráv (Plevová, 2011, s. 12).

Podle Barringera (2006): *„Komunikace je proces přenášení myšlenek, pocitů, údajů a dalších informací, včetně verbálního a neverbálního chování.“*

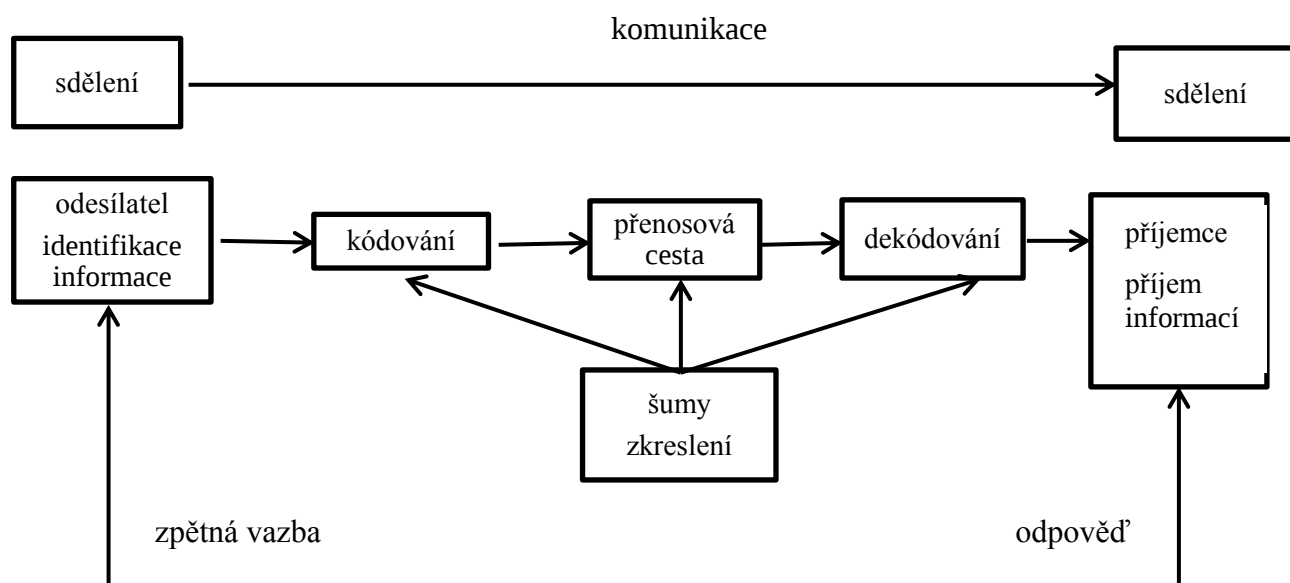
Podle Špátenkové, Králové (2009): *“Komunikovat znamená poskytovat zprávy, sdílet informace, vyměňovat si myšlenky a vyjadřovat se takovým způsobem, aby si účastníci (aktéři) komunikace vzájemně porozuměli.“*

Sdělovat si můžeme: zprávy a informace, jak porozumět tomu, o čem hovoříme, jaké máme pocity a postoje k tomu, co říkáme, vyjadřujeme své požadavky a touhy. Komunikace slouží k výměně informací, uspokojení individuálních potřeb, uznání. Dalším cílem je ovlivňování chování lidí, rozvoj a zlepšování vztahu ve skupině. V neposlední řadě je to ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě (Vymětal, 2008, s. 24).

3.1.1 Komunikační model

Komunikačním modelem rozumíme schéma, které nám vyjadřuje přenos sdělení a popisuje jakou má komunikace strukturu, jaké prvky obsahuje a jaká je vazba mezi nimi. Důležitost ve vymezení komunikačních prvků si uvědomíme ve chvíli, kdy dochází k nefungující komunikaci a my pátráme po důvodech nedorozumění (Holá, 2011, s. 23).

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu.



Zdroj: Vymětal, 2008, vlastní úprava

Na obrázku č. 1 je schéma komunikačního modelu, který neřeší všechny problémy komunikace, ale je snadno pochopitelné. Struktura komunikačního modelu má tyto jednotlivé prvky: komunikátor, komunikant, kódování, sdělení, přenos, dekódování, šum, zpětná vazba (Plevová, 2011, s. 15).

Komunikátor je zdroj a také jinak řečeno vysílač nebo sdělující osoba, která má za úkol odesílat nějaké informace. Musí vybrat taková média, která je příjemce schopen přijmout. Jeho komunikace je závislá na jeho osobnosti, znalostech, zkušenostech, náladě, pozici, osobním zaujetí a musí se přizpůsobit konkrétní situaci. Komunikátor promítá nejen své myšlenky, úmysly, fakta, ale také fráze a emoce. Jiná situace v komunikačním procesu nastává např. při poradách a jiná při školeních (Holá, 2011, s. 23).

Komunikant je osoba, která přijímá zprávu od komunikátora. Jak zprávu přijme, závisí především na ochotě naslouchat, na vlastních zážitcích, na vlastních záměrech a na jeho fyziologických, duševních a poznávacích procesech. Měl by si připravit doplňující otázky, nedomýšlet informace a nepodléhat různým vysvětlením (Mikuláščík, 2003, s. 24).

Kódování znamená šifrování nebo také zápis. Je to převedení odesílané informace do takové podoby, které by komunikant porozuměl. Nejčastější aplikací kódování je jazyk, ale může se jednat i o grafické zobrazení nebo jiné symboly. Hlavní úlohou šifrování je správné, stručné a zřetelné zakódování. Jak hodně vysílané zprávy příjemce pochopí, závisí na situaci, ve které komunikace probíhá. Velkou roli zde také hraje znalost jazyka, signálů, slovní zásoby a snaha přizpůsobit se příjemci (Vymětal, 2008, s. 31).

Přenosovou cestou nazýváme komunikační kanál, po kterém sdělení přechází. Rozeznáváme tři nejdůležitější komunikační cesty: zrakový, sluchový a kinestetický. Zraková cesta se týká pohledu a pozorování. Sluchová cesta je tvořena mluvenými slovy a pokyny. Kinestetická cesta se skládá z prožitku vjemů, např. výrazu v obličeji. Komunikačními kanály nazýváme i jiné komunikační prostředky jako např. elektronická pošta, internet, telefon apod. (Plevová, 2011, s. 17).

Proces dekódování znamená porozumění sdělené informace a nastává, když komunikant přijímá pomocí komunikačního kanálu danou informaci. Převádí zprávu zpět na myšlenku (DeVito, 2008, s. 32).

Během komunikačního procesu často dochází k narušení nebo zkreslení přijímání signálu. Komunikační šumy se dělí na čtyři základní typy: fyzický (např. hluk z ulice, horko nebo naopak chladno), fyziologický (vada sluchu, řeči, paměti), psychologický (předsudek, uzavřenost) a sémantický (používání cizích slov, malá slovní zásoba) (Plevová, 2011, s. 17).

Zpětná vazba (feedback) je informace, kterou přijímá komunikátor od komunikanta, jak reaguje na jeho sdělení, zda ji správně pochopil. Ta může mít hodně různých způsobů. Umožňování zpětné vazby může být buď vědomé (např. verbální souhlas) nebo nevědomé (např. pokývání hlavou). Důležité je upozornit na to, že zpětná vazba by měla mít stálý a nepřetržitý charakter. Při nedostatku pochopení sdělení informace by měl komunikátor najít takové řešení, aby se dosáhlo optimalizace ve správném pochopení vysílané informace. Pozitivní zpětná vazba má význam jako inspirující a motivující proces, který nabízí příležitosti a výzvy. Negativní zpětná vazba by

měla být impulsem k odstranění nedostatků a dosažení pozitivní změny (Vymětal, 2008, s. 281).

3.1.2 Funkce komunikace

Vymezení jednotlivých funkcí komunikace je často nejednoznačné a překrývají se. Nejvíce se uvádějí tyto hlavní funkce:

- **Informativní** – předává sdělení, informace, data, zkušenosti a doplňuje je jinými
- **Instruktažní** – informuje společně s přidáním vysvětlení významu, charakteristiky, poučením, co jak provést a k čemu dospět
- **Přesvědčovací** – působí a ovlivňuje jinou osobu s úmyslem změnit její úsudek, stanovisko a hodnocení
- **Zábavná** – vytváří pocit pohody, rozptýlení, spokojenosti a radosti (Vybíral, 2000, s. 23)
- **Svěřovací** – umožňuje naslouchání, sdělování důvěrných informací a nabízení řešení problémů
- **Osobní identity** – znamená utřídit si svoje názory pocity a postoje, porozumět vlastnímu „já“
- **Posilující a motivující** – působí na posilování a motivování k podávání lepších výkonů, sebedůvěře, potřebnosti
- **Úniková** – slouží k odreagování, úniku od starostí a shonu (Mikuláščík, 2003, s. 24).

3.1.3 Druhy komunikace

Na komunikaci mají vliv z 38 % vokální prvky (tón hlasu, rytmus, intonace) ze 7 % verbální složka a z 55 % neverbální prvky (gesta, držení těla a výrazy obličeje). Z toho vyplývá, že největší část komunikace (93 %) tvoří právě neverbální složka komunikace. Nejpodstatnější slyšíme očima. Vypovídací schopnost neverbální komunikace je velmi vysoká a tedy důležitá a lze z ní odhalit i informace, které nám druhá osoba úmyslně nezamýšlí dát na vědomí nebo ani nechce sdělit. Nicméně neverbální komunikace není na rozdíl od verbální tak přesná a efektivní (Vymětal, 2008, s. 54).

Jakou podobu bude mít komunikace a jakým směrem půjde, ovlivňuje hodně okolností. Významnou úlohu hrají podmínky, ve kterých komunikace probíhá a s kým, kde, o čem a jak jednáme (Vybíral, 2000, s. 20).

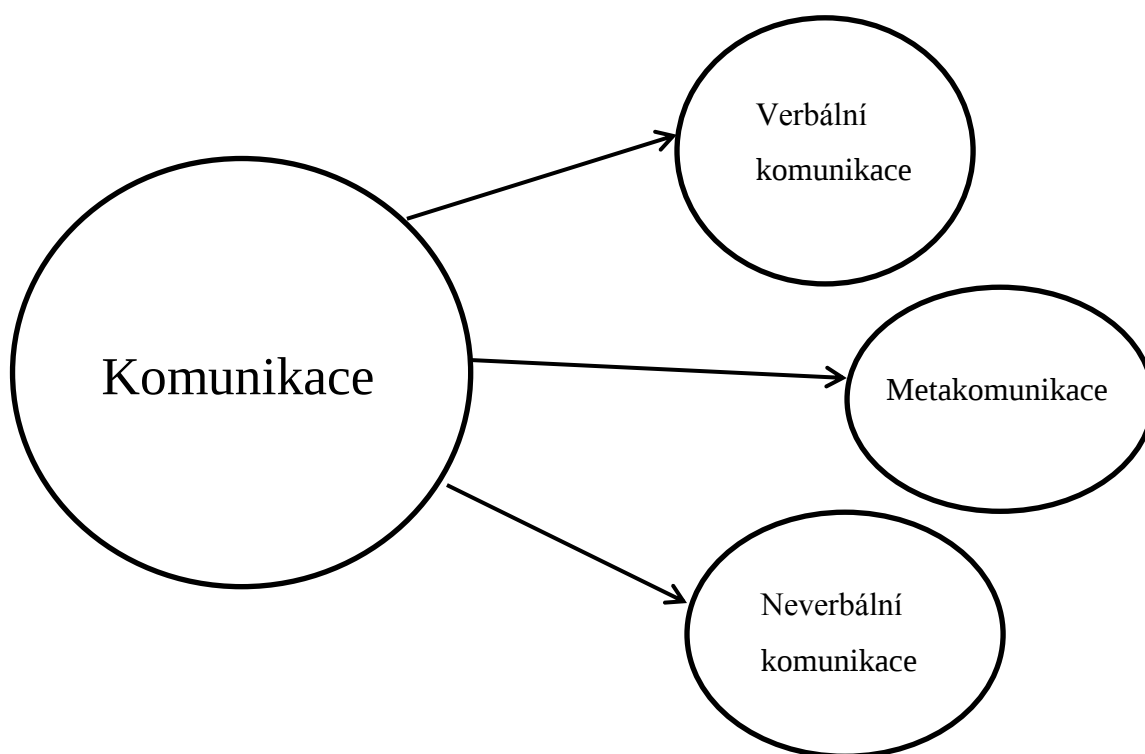
Jedná-li se o komunikaci mezi lidmi, jedná se o tzv. sociální komunikaci. Sociální komunikaci dělíme na tři základní druhy:

- **Ústní** – rozhovor, dialog, veřejný projev, porada, diskuse
- **Písemná** – dopis, e-mail, SMS, tištěný dokument
- **Vizuální** – tabulka, fotografie, videozáznam, film, powerpointová prezentace

Jestliže se porovnává využívání jednotlivých forem komunikace lze to vyjádřit v poměru: 45 % naslouchání, 30 % mluvení, 16 % čtení, 9 % psaní (Mikuláščík, 2003, s. 24).

Komunikaci zprostředkovává soustava vzájemně sdílených atributů verbální, neverbální komunikace a metakomunikace.

Obrázek 2: Základní formy komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Verbální komunikace

„Řeč je sama duše a kultura národa. Zdokonaluje-li se národ, musí se zdokonalovat i jazyk; neboť je živý a vyvíjí se s námi všemi, stále nesen výškou duševního napětí národního.“ Karel Čapek

Verbální komunikace znamená vyjadřování prostřednictvím slov a jazyka. Skládá se nejen z obsahu, co říkáme, ale také jak to říkáme. Záleží na rychlosti řeči, komplikovanosti vyjadřování, logičnosti našeho sdělení, přizpůsobení se naslouchání posluchače a srozumitelnosti. Verbální komunikace může probíhat formou vokální (systém fonetických znaků) nebo nevokální (systém grafických znaků). Dorozumívání pomocí fonetických znaků předpokládá znalost jazyka a každý člověk si jej osvojuje v dětských letech již na začátku svého života (Kulka, 2008, s. 208).

3.2.1 Paralingvistika

Paralingvistika je zvuková část verbálního projevu, která je mimoslovní a úmyslně manipuluje s hlasem z důvodu napomáhání při objasňování významu. Je významná ale také pro příjemce, protože jestliže zná adresáta, dovede zprostředkované informace správně dekodovat. Nedá se písemně zaznamenat (Leško, 2008, s. 33).

Mezi hlavní znaky paralingvistického jazyka patří:

- Hlasitost řeči – přizpůsobujeme ji okolnostem, za kterých hovoříme na stupnici od šeptání až po křik. Některé znaky jako např. hněv, strach, emoční náboj jsme schopni z hlasového projevu rozpoznat. Podle síly hlasu se dá rozeznat i povaha člověka.
- Výška tónu řeči – liší se u každého člověka od hlubokého hlasu po vysoký. Důvěryhodněji na nás působí hluboký hlas.
- Rychlost řeči – na škále od pomalé, která je projevem rozvahy, váhavosti nebo např. celkové zpomalenosti, až po rychlou řeč, která je projevem temperamentnosti, impulzivnosti nebo např. nervozity. Rychlá řeč je posluchačem hůře vnímána.
- Objem řeči – kdy projev může být formálně i obsahově prázdný až po obsáhlý.

- Plynulost řeči – od mluvení s pauzami až po velmi plynulé mluvení. Pomlky mohou být úmyslné s účelem zdůraznit účinky verbálního projevu nebo neúmyslné. Pauzy mohou být fyziologické (nádech), gramatické (konec věty), negramatické (ztráta toku řeči). Při verbálním projevu je dobré střídat rychlost, tempo a plynulost řeči s pauzami.
- Správná výslovnost.
- Kvalita řeči (Leško, 2008, s. 34).

3.3 Neverbální komunikace

„Mluviti stříbro, mlčeti zlato.“ České přísloví

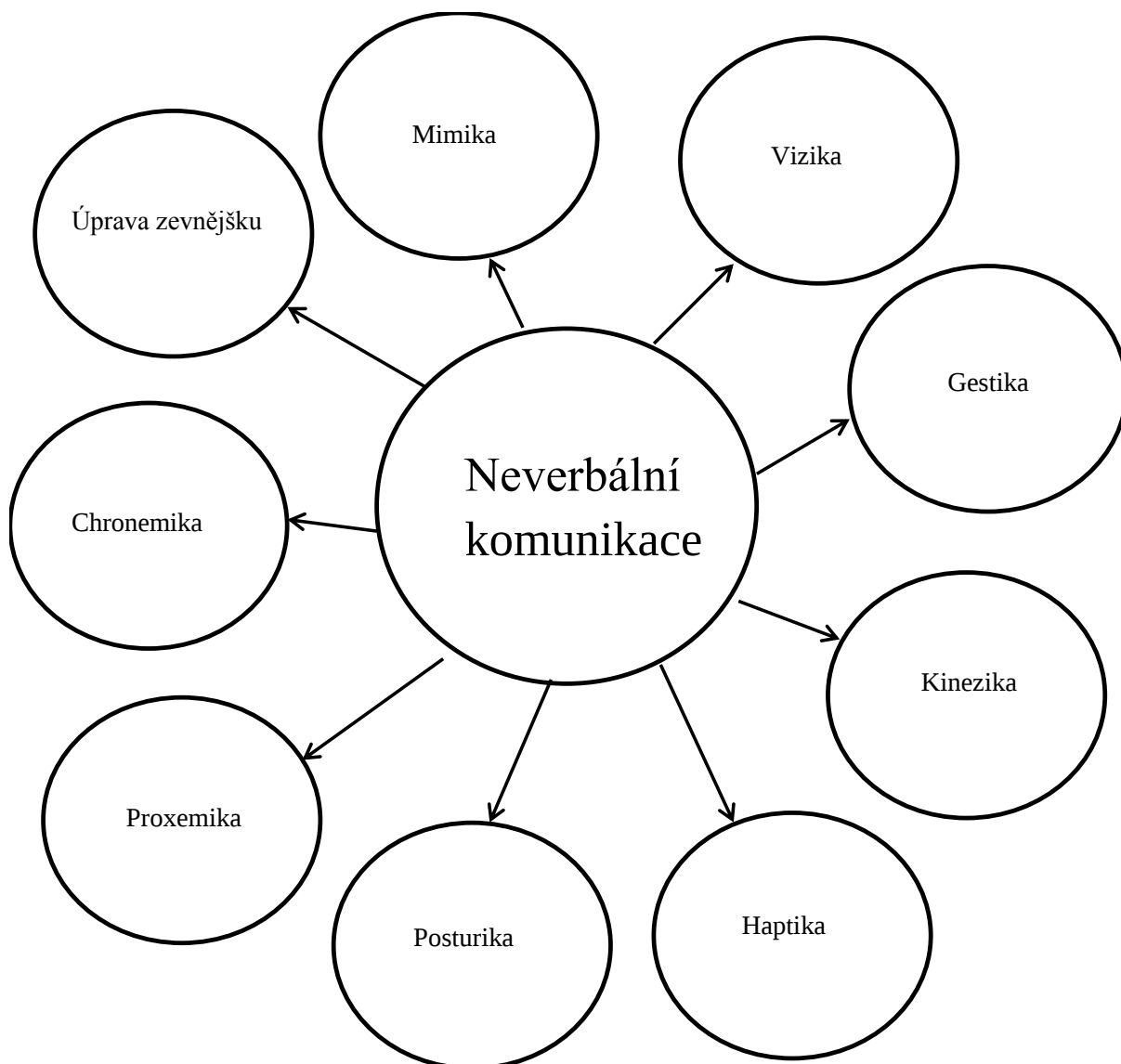
Neverbální komunikace je proces dorozumívání se jinak než interpretací slov, tedy neslovními prvky. Vesměs se jedná o transfer informací a sdělení, které vycházejí z postojů jedince, jeho řeči těla a signály a ty se přenášejí na osoby, které se na něj dívají a poslouchají. Člověk mluví, i když mlčí, i tím cosi sděluje. Mluví za něj pohyby těla, mimika, způsob, jakým se dívá, dotyky, čas, mlčení, vzdálenost mezi lidmi,... Na neverbální komunikaci je založeno i několik žánrů umění: balet, pantomima, výtvarné, hudební a další umění (Vymětal, 2008, s. 54).

Pohyby našich rukou, nohou, i celého těla vypovídají kolikrát víc, než když se vyjadřujeme slovy. Shodně jako slova mohou mít i gesta mnoho různých významů. Výstižný obsah a smysl získávají až v návaznosti s dalšími gesty, shodně tak jako slovní výraz vícevýznamový ve spojitosti s jednovýznamovým. Neverbální komunikace vystihuje naše pocity a také rovněž vyjadřuje naše postoje. Signály těla rozdělujeme na ilustrátory (zvyšují obsah slovního sdělení), regulátory (ovládají komunikaci a řídí její účastníky), adaptéry (formulují lidské potřeby) a afektivní projevy (vystihují emoce) (Heger, 2012, s. 36).

Neverbální vyjádření jsou společný světový jazyk, ale mají svá nářečí a ta se mohou někdy značně lišit. Neverbální komunikace je kulturně vymezena. Znamená to, že pokud je u nás považováno něco za milé nebo slušné, nemusí to být tak jinde ve světě.

V současné době mnoho firem posílá své zaměstnance na speciální školení, kde se učí jak význam gest dekodovat. To pak zaměstnanci uplatňují při jednání s klienty, při výběru uchazečů a při komunikaci s ostatními kolegy (Sperandio, 2008, s. 67).

Obrázek 3: Rozdělení neverbální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.1. Mimika

Mimika zachycuje emoce v celé své škále možností a zřejmě jako jediná umí vyjádřit výši pocitu radosti, náklonosti a souhlasu. Výraz obličeje je nejvýznamnějším

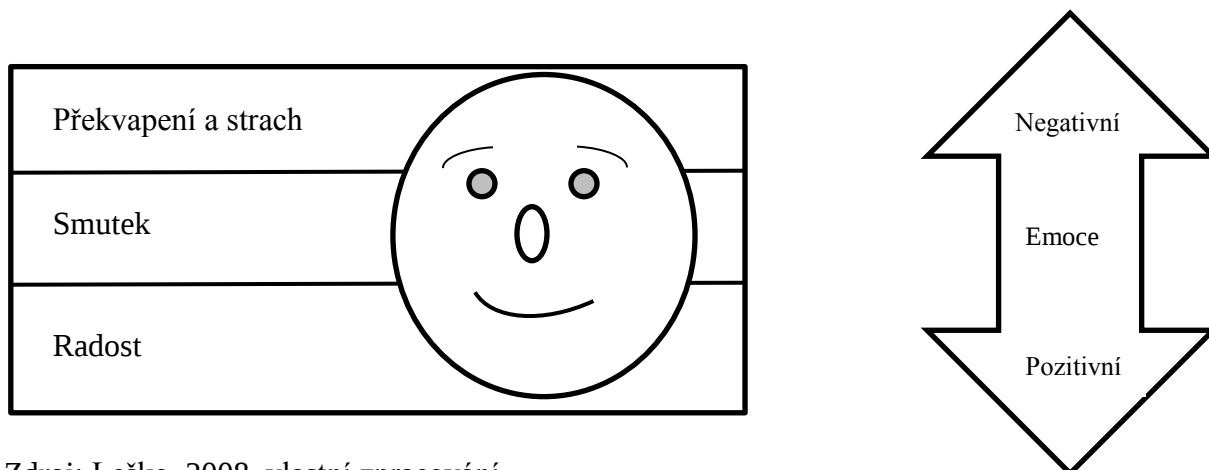
projevem informací a nejrychleji ukáže, co si jedinec v dané chvíli myslí. Pokud má člověk dobré pozorovací a rozlišovací schopnosti, lépe pochopí ostatní a dovede se vcítit do jejich pocitů a emočního stavu (DeVito, 2008, s. 177).

Vstřícné vyjádření v obličeji, komunikace úsměvem otevírá dveře do společnosti. Nestojí nic, ale dosáhne hodně. Úsměv lze chápat jako přátelské gesto, může být ale také pochopeno i jako výsměch.

Mimické zóny jsou:

- Oblast obočí a čela – vyjadřuje překvapení, nepochopení, údiv.
- Oblast očí – zobrazuje překvapení, údiv, strach. Dolní část obličeje – projevuje se pocity radosti, štěstí, rezervovanosti, rozpaky, podřízenost, špatná nálada (Mikuláščík 2003, s. 109).

Obrázek 4: Mimické zóny



Zdroj: Leško, 2008, vlastní zpracování

Žádnou jinou částí těla nelze vyjádřit tak bohatě emoce jako svaly v obličeji. Sedm základních emocí:

štěstí x neštěstí

neočekávaná překvapení x splněné překvapení

strach x pocit jistoty

radost x smutek

klid x rozčilení

spokojenost x nespokojenost

zájem x nezájem (Doležal, Lacko, Máchal, 2009, s. 249).

3.3.2 Vizika

Vizika je oční kontakt, řeč očí a pohledů. Nejdůležitější postavení v obličeji mají oči. Z pohledu se dá vyčíst řada pozitivních i negativních emocí, vypovídají o naší sebedůvěře. Rozšířené zorničky signalizují zájem, uhýbání pohledu lež, nejistotu, nervozitu. Např. pohledy na hodinky nebo ke dveřím znamenají, kdy už hovor skončí (Plevová, 2011, s. 36).

Svámi pohledy sdělujeme celou řadu informací, kontrolujeme si např. zpětnou vazbu našeho sdělení. Pohledy se různí v závislosti na délce, způsobu a směru. Vyhýbání se pohledům znamená nezáměr o komunikaci, o osobu nebo o nějaký vizuální impuls. Ten, kdo mluví, udržuje většinou menší zrakový kontakt než ten, kdo naslouchá (DeVito, 2008, s. 160).

Při hodnocení signálů pohledu jsou důležité tyto hlediska: zacílení pohledu, délka pohledu, množství pohledů, pořadí na koho nejdříve, na koho nakonec, pootevřenost víček, četnost mrkání, vrásky a napnutí u kořene nosu a kolem očí (Vymětal, 2008, s. 64).

3.3.3. Gestika

Gestika je forma komunikace starší než řeč. V historických souvislostech má používání gest prvotní charakter. Na její používání má výrazný vliv kultura a prostředí a je třeba se jí učit v kulturním kontextu (Mikuláščík, 2003, s. 120).

Gesta znamenají záměrný pohyb rukou, hlavy, výrazné pohyby těla. Pomáhají nám lépe pochopit, co je sdělováno slovním projevem nebo ho zastupují. Správná interpretace signálů je cennou informací o druhé osobě, o jejích emocích, postojích a osobnosti (Mikuláščík, 2003, s. 120).

Gesta rozlišujeme do třech základních skupin:

- Ilustrátory – doplňují a zdůrazňují slovní výklad. Jejich tempo je závislé na temperamentu mluvčího. Patří mezi ně pohyby rukou, trupu, jak se tváříme, a jak se přemísťujeme v prostoru. Jestliže v hovoru nejsou ilustrátory v souladu, může dojít k nedorozumění a špatnému pochopení sdělování informací (např. ukazování tvaru, směru, velikosti)

- Regulátory – za jejich pomoci usměřňujeme a řídíme rozhovor, upozorňujeme na něco nebo někoho (např. kývání hlavou, zvednutí prstu).
- Adaptéry – jsou pohyby a gesta, která se projevují při stresových situacích, vyjadřujeme jimi naše pocity a řídíme jimi svoji reakci, např. bít škrábání si ruky, upravování vlasů (Kopecká, 2012, s. 62).

Pro názornost jsou níže uvedeny některé příklady z nejčastěji používaných gest a jejich generalizovaný význam:

- Zvedání ukazováčku do výšky → Poučování, kárání
- Zakrývání obličeje rukou → Rozpaky, pocit studu
- Otevřená dlaň → Vstřícnost, pravdomluvnost
- Dlaň dolů → Autoritativní přístup
- Sevržená dlaň → Vztek, agresivita
- Kývání do stran → Neurčitost, pochybnost
- Ruka, která si tře čelo → Trapas

3.3.4. Kinezika

Kinezika se zabývá pohybovou stránkou komunikace. Posuzuje všechny druhy spontánních pohybů celého těla, může se tedy jednat o chůzi, stání, nebo o pohyb jednotlivých částí těla, rukou, nohou. Každý člověk má své charakteristické pohyby, které ho odlišují od ostatních lidí. Pohybem vyjadřujeme asi 65 % neverbálních informací o sobě. Člověk se ve svém vývoji vyjadřuje pohyby dříve, než se začne vyjadřovat mluvením (Ivanová, Špidurová, Kutnohorská, s. 69).

Jaké má člověk pohyby, obvykle vystihuje jeho celkovou charakteristiku. Ukazují jeho temperament, momentální stav, citové, duševní i tělesné rozpoložení. Pohyby člověka lze klasifikovat jako např. prudké, rychlé, které znamenají, že takový člověk bude průbojný ve většině svého jednání a konání. Naproti tomu člověk, který má umírněné a rozvážené pohyby bude mít klidnější a mírnější chování (Vymětal, 2008, s. 57).

Jak člověk stojí, může znamenat jaké je jeho momentální nálada a jestli ho známe delší dobu i jeho celkovou charakteristiku. Můžeme zaznamenat stání jisté, sebejisté, uvolněné, nedbalé, nepružné, ztuhlé (Vymětal, 2008, s. 57).

Charakteristika podle chůze může o člověku také prozradit hodně. Např. člověk, který jde rychle a jeho chůze směřuje výrazně kupředu a je nervózní, ramena jsou spíše dopředu a dolů – vyjadřují, že chce všechno stihnout, ale nestíhá a je neklidný, uštvaný, nervózní. Pomalá chůze může znamenat únavu, pohodlnost, nemoc. Chůze v plánovaném směru, který se nemění a změnu může přivodit jen překážka, znamená – jistotu, přímočarost, suverenitu. Kroky, které jsou klidné – vystihují sebevědomí, vyrovnanost a silnou vůli (Vymětal, 2008, s. 58).

3.3.5. Haptika

Haptika znamená způsob předávání informací dotekem a bezprostředním tělesným kontaktem s druhým člověkem. Může mít různou formu. Může mít význam přátelský (objetí, přátelské poplácání, políbení), tak nepřátelský (např. facka). Nejznámějším haptickým prvkem je podání ruky. Podáváme jí při setkání seznamování, loučení,... Podání ruky nám sděluje o působení: tlaku, tepla, chladu, bolesti, vlhkosti a chvění (Kopecká, 2012, s. 72).

Je možné rozdělit doteková pásma podle lidského těla na:

- Pásmo společenské – ruce a paže
- Pásmo osobní, přátelské – paže, ramena, vlasy, obličej
- Pásmo intimní – neomezené (Mikuláščík, 2003, s. 113).

3.3.6. Posturika

Posturika (posturologie) se zabývá komunikací souhrnně držením těla, postojem, polohou, náklony a natočením celého těla nebo jejích částí. Jestliže máme stejné držení těla jako náš partner, dáváme tím najevo, že jsme naladěni na stejné vlně a podporuje to přátelské ovzduší. Postavení mezi trupem, končetinami a hlavou vytváří specifický soubor, který se nazývá postoj (Plevová, 2011, s. 32).

Postoj těla obecně signalizuje, jaké máme pocity, jak jsme pro co zaujatí, jaký máme postoj ke svému partnerovi a jeho informacím. Můžeme pak rozlišovat držení těla na přímé, sebevědomé, sklíčené, nedbalé. Držení hlavy může působit nenuceně, arogantně,

křečovitě. Postoj může být sebevědomý, jistý, uvolněný, nedbalý, houpavý (Vymětal, 2008, s. 71).

Neklidné sezení např. znamená určitý stupeň nervozity, nerozhodnost a rozpačitost. Zaboření do židle a nevzpřímeným sezením dáváme signál poddanosti a nízkého sebevědomí. Shrbený postoj znamená bezmocnost a skepsi naproti tomu vzpřímený postoj znamená sebevědomí, hrdost. Jestliže stojíme a přenášíme váhu z jedné nohy na druhou, vyjadřujeme tím nejistotu, nestálost a nerozhodnost (Vymětal, 2008, s. 71).

3.3.7. Proxemika

Proxemika se zabývá fyzickým sblížením a oddálením. Vzdálenost mezi lidmi vyjadřuje jejich oboustranné postoje, náklonost. Důležitým faktorem je, zda se jedná o ženu nebo muže, v jakém vzájemném postavení jsou a v jaké společenské roli. Základní rozdělení proxemické zóny je:

- Intimní zóna – 0-0,5 m – těsný hmatový dotek pro nejbližší osoby (matka a dítě, milenci)
- Osobní zóna – 0,5-1,2m – je vzdálenost, kterou mezi sebou udržují lidé při neformálním styku
- Sociální zóna – 1,2-3,6 m – vzdálenost, která se udržuje s cizími lidmi, v pracovním styku
- Veřejná zóna – 3,6-7,6 m – při veřejném vystoupení, při komunikaci s větší skupinou osob (Kopecká, 2012, s. 70).

V proxemice se vyskytuje ještě jeden důležitý pojem – proxemický tanec. Proxemický tanec znamená vzájemné přibližování a vzdalování se dvou lidí, kdy jeden se snaží přiblížit druhému, ale ten se oddaluje a hledají mezi sebou vhodnou vzdálenost (Kopecká, 2012, s. 70).

3.3.8. Chronemika

Znamená způsob, jakým využíváme, užíváme a jak zacházíme s časem ve vztahu k ostatním lidem, jak dalece využíváme „time management“. Jedná se o to, zda rádi

komunikujeme, protahujeme rozhovor, nebo naopak co nejrychleji sdělíme, co chceme. Prostřednictvím času můžeme posílit nebo oslabit naše postavení v dané situaci (Vymětal, 2008, s. 98).

Je dobré dodržovat dochvilnost a přicházet na sjednanou schůzku včas. Vypovídává to o rovnocenném partnerském postavení. Zmenšuje to negativní emoce, které by se mohly objevit u čekajícího partnera. Naopak ale přesné dodržování času může u protistrany vyvolávat pocity nerovnocennosti (Vymětal, 2008, s. 98).

Jako efektivní a účelný pomocník na využití času v současné době je používání mobilního telefonu. V mnoha případech nahrazuje písemnou komunikaci a je využíván jako oboustranný komunikační prostředek (Vymětal, 2008, s. 98).

3.3.9. Úprava zevnějšku

Celková úprava zevnějšku, nejen oblečení, ale i účes, vhodné naličení, osobní hygiena mají o nás důležitou vypovídací hodnotu a vysílá do našeho okolí informaci o naší osobnosti a společenské pozici (je rychlejší než verbální a neverbální informace). Takto přijaté informace ale vůbec nemusejí vypovídat o realitě (Leško, 2008, s. 36).

3.4 Metakomunikace

„Komunikace není všechno, ale je za vším.“ P. Janda

Metakomunikace je komunikace o komunikaci a používá prostředky, které vymezují nebo doplňují a mění stávající i následující činnost. Každý se někdy setkává se situací, kdy význam sdělení při metakomunikaci se nemusí shodovat s jeho významem. Obsah může být důsledkem různým nasazením hlasu, souvislostmi v dané situaci a může být spojen s ironií (Helus, 2011, s. 239).

Metakomunikace je, co se přidává navíc svou aktivitou, svým jednáním a chováním. Vztahuje se k jiným sdělením a pak je hodnotí formou zpětné vazby. Projevuje se znaky verbální i neverbální komunikace. Může to být např. souhlasný tón a přitakávání „hm“, odchodem, když nás sdělení nezajímá nebo naopak přiblížením se, jestliže nás komunikační situace zaujala (Heger, 2012, s. 36).

3.4.1 Řečový registr

Nejdůležitější stránkou metakomunikace je řečový registr. Ten má úlohu vedení komunikace s různými sociálními skupinami. Jiný styl mluvení volíme při rozhovoru s přáteli, jinak s nadřízenými, jinak při úředním jednání. Podle Mayesové (1998) rozeznáváme 5 druhů registrů:

1. Deklamační – znamená formální projev, písemné sdělení, slavnostní projev.
2. Familiární – používáme při konverzaci s rodinou, s lidmi se kterými se dobře známe.
3. Formální – vyžaduje pečlivé použití gramatiky, je určen pro autority.
4. Informativní – věcná sdělení, používáme při rozhovorech s cizími lidmi.
5. Intimní – je určen pro úzký rodinný kruh, blízké přátele.

3.5 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti jsou naučené nebo vrozené způsoby komunikace, které jí způsobují efektivní. Komunikační dovednosti se získávají dlouho a obtížně. V současné době je kladen velký důraz zaměstnavatelů na tyto dovednosti, proto velmi často firmy pořádají různé kurzy a tréninky na zlepšení komunikačních dovedností. Nelze ale očekávat, že výsledky budou rychle viditelné (Janda, 2004, s. 66)

Často se stává, že mají lidé velké a vynikající znalosti, ale chybí jim zdravé sebevědomí a komunikační dovednosti. Obecně platná pravidla jak zapůsobit na lidi jsou:

1. Mějte skutečný zájem o lidi.
2. Jestliže chcete udělat dobrý dojem – usmívejte se.
3. Zapamatujte si u každého jeho vlastní jméno a oslovujte jej.
4. Bude pro vás snadné vést úspěšně rozhovor, jestliže budete pozorně naslouchat a povzbuzovat ostatní, aby mluvili o sobě.
5. Veďte rozhovor hlavně o tom, co zajímá ostatní.
6. Upřímně vzbudte u druhých pocit jejich osobní důležitosti (Carnegie, 1992, s. 126).

Pro správné komunikační dovednosti je důležité mít pozitivní myšlení, které dodává našemu životu naději a energii a dále vnímání a empatii. Mezi nejdůležitější dovednosti patří asertivní chování, naslouchání, řešení konfliktů, překonávání bariér v komunikaci, technika zpětné vazby (Janda, 2004, s. 66).

3.5.1 Asertivita

Máme tři způsoby jak se chovat: agresivně, pasivně a asertivně. Asertivita nám umožňuje prakticky vyjádřit a prosadit otevřeně svoje myšlenky, pocity a potřeby a žádat po ostatních lidech aby je vzali na vědomí. Cílem asertivity je zajistit oboustrannou a otevřenou komunikaci. Člověk, který má asertivní chování umí přímo a otevřeně vyjadřovat co chce, aniž by ovládal ostatní. Respektuje svoje práva i práva druhých a je schopný. Má kontrolu sám nad sebou (Potts C. a S. 2014, s. 17)

Asertivní zákony (podle A.Saltera):

1. Máte právo sám hodnotit svoje chování, pocity a smýšlení a nést za ně a jejich důsledky odpovědnost (naše chování máme posuzovat my sami).
2. Máte právo nevysvětlovat a poskytovat výmluvy a omluvy, které by ospravedlňovaly vaše chování.
3. Máte právo zhodnotit, zda a nakolik jste zodpovědný za problémy ostatních.
4. Máte právo dělat chyby.
5. Máte právo změnit svůj názor.
6. Máte právo dělat iracionální rozhodnutí.
7. Máte právo jednat nezávisle podle našich zájmů či názorů, i když je to v protikladu se zájmy ostatních.
8. Máte právo říci „Já nevím“, jestliže máte pocit, že nechcete ostatním něco vysvětlovat.
9. Máte právo říci „Já ti nerozumím“, protože nemusíme být vždy empatičtí.
10. Máte právo říci „Je mi to jedno“, protože je jen na nás, zda posoudíme, že informace je konstruktivní a kdy je manipulativní (Lahnerová, 2012, s. 70)

3.5.2 Naslouchání

Ze všech hledisek komunikace je naslouchání nejdůležitější a má dvě složky, kterými přijímáme a dešifrujeme sdělení. Proces vnímání utřídíme, zpracováváme a sjednocujeme myšlenky. Druhou složkou je proces naslouchání. Které má pět fází: příjem signálů → dešifrování signálů → uložení do paměti → vyhodnocení posouzení sdělení → reakce. Máme tři roviny naslouchání: naslouchání ušima, naslouchání očima a naslouchání srdcem (Vymětal, 2008, s. 51).

Aktivní naslouchání

Pro posluchače je aktivní naslouchání důležitou schopností soustředění během delší doby, pochopení a stanoviska druhého. Posluchač má být pozorný a všímavý k hovořícímu. Umět správně naslouchat, znamená především nepřerušovat druhého, pokud si zcela nejsme jisti, že jsme pochopili význam sdělení. Cílem takového to sdělení je pochopit druhého a dát mu odpovídající zpětnou vazbu (Vymětal, 2008, s. 51).

Efektivní naslouchání

Efektivní naslouchání nám pomáhá učit se novým věcem, navazovat a udržovat vztahy. K efektivní komunikaci je možno využít tzv. filtrování. Jestliže chce posluchač umět dobře filtrovat, musí zapojit všechny svoje smysly, aby pochopil širší souvislosti. Důležitým prvkem naslouchání je zpětná vazba, která by měla napomáhat ke zlepšování kvality komunikačního procesu (ESF 2015).

Pro efektivní komunikaci je dobré získat posluchače zajímavým tématem. Pro komunikaci by měl mít prostor ke svému vyjádření. Měl by být vyvážený poměr mezi oběma stranami. Dále by bylo vhodné se zaměřit na zvolený čas a místo, jasně vysvětlit co je třeba, nejednat hned neuváženě, ale poskytnout sobě i partnerovi čas (ESF, 2015).

Ke třem technikám jednoduchého nácviku efektivního naslouchání patří:

- Parafrázování myšlenek mluvčího. Zopakujeme krátce, co hovořící řekl, a ujasníme se, zdali jsme pochopili, co říkal.
- Projevíme porozumění pro pocity partnera. Kontrolujeme si tím, že mluvčího chápeme správně.

- Dotazování. Otázkami rozšiřujeme okruh zkoumaného a mluvčí nám charakterizuje celý problém komplexněji (Holá, 2011, s. 143).

Empatické naslouchání

Empatickým nasloucháním sledujeme především u druhého člověka jeho pocity, snažíme se pochopit jeho situaci a rozvíjet prostředí vzájemné důvěry. Během dialogu jsme neutrální, nepřerušujeme druhého, snažíme se porozumět druhému, ale neztotožňujeme se s ním. Empatické naslouchání je nejvíce zvýhodňovaným způsobem naslouchání, je třeba v převážné většině komunikace jít dál a porovnávat percepce a myšlenky druhého s objektivní realitou (DeVito, 2008, s. 111).

3.5.3 Řešení konfliktů

Člověk tráví více než 8 hodin denně ve svém zaměstnání a není prakticky možné, aby za tuto dobu neměl jakýkoli kontakt s druhou osobou. Lidé nejsou stroje a jsou určeni k tomu, aby sdíleli své pocity a žili ve společnosti. Je třeba diskutovat o jednotlivých otázkách a úkolech, vyhodnocovat klady a zápory a najít řešení, které bude pozitivní pro celou organizaci. Když spolu budou lidé z jednotlivých částí organizace spolupracovat, je možné dosáhnout nejlepších výsledků, musí být však zajištěno, že každý může přednést svůj vlastní názor. Mezilidské vztahy mají přímý vliv na organizační kulturu. Nedorozumění či zmatky na pracovišti kazí pracovní prostředí (Management Study Guide, 2015).

Konflikty na pracovišti jsou nevyhnutelné. Často vznikají v důsledku rozdílných hodnot, osobností, názorů, cílů či potřeb. Na pracovišti se tyto rozdíly často znásobují. Konflikty však nemusí vždy být pokládány za špatnou věc. Mohou totiž mít i pozitivní důsledky – např. inovativní řešení, kterých by lidé s podobnými názory nedosáhli. Klíčem k tomu, aby konflikty měly pozitivní důsledek a zaměstnanci byli produktivnější, je správné řešení konfliktů (Saylor, 2015).

Mezi 4 nejčastější případy, kdy dochází ke konfliktům na pracovišti, patří:

1. Není jasné, kdo nese zodpovědnost za projekt či úkol. Proto je tedy důležité před zahájením projektu určit role a odpovědnost jednotlivých pracovníků. Všechny zúčastněné strany ovšem musí souhlasit.
2. Střet zájmů. Pochopení toho, jak osobní zájmy a cíle zapadají do struktury organizace, zmírní účinek konfliktů. Když jsou osobní cíle v rozporu s cíli organizace, jednotlivec poté bude spíše bojovat za své osobní cíle než za cíle organizace.
3. Nedostatek prostředků. Soutěž o zdroje, peníze, materiál či čas způsobí, že jednotlivé týmy začnou místo spolupráce proti sobě bojovat a tak dojde ke konfliktu mezi jednotlivými odděleními. Cenné zdroje je třeba chránit a je důležité, aby byly spravedlivě rozděleny mezi jednotlivé pracovní skupiny
4. Mezilidské vztahy. Vlastnosti pracovníků a jejich vztahy mezi sebou hrají velice důležitou roli v případě řešení konfliktů (Small Business, 2015).

3.5.4 Bariéry v komunikaci

Každý, kdo komunikuje, se setkává s překážkami, které můžou narušit naši snahu a brání ve správné komunikaci s ostatními. Jestliže pochopíme důvody překážek, můžeme je začít potlačovat a lépe se tak s nimi vyrovnávat. Jednou z hlavních příčin vzniku těchto bariér je individuální vybavenost příjemce nebo odesílatele. Pro lepší komunikaci se jim snažme co nejvíce vyhýbat a odstraňovat je. Bariéry v komunikaci dělíme na interní a externí (Vymětal, 2008, s. 33).

Interní bariéry jsou dány osobnostními problémy komunikujících a zpravidla si je vytváříme sami. Patří mezi ně obava z neúspěchu, osobní či pracovní problémy, předsudky, fyzická nepohoda, způsob vyjadřování, skákání do řeči, nesoustředěnost na komunikaci, xenofobie, povýšenost, neúcta, nepřipravenost na komunikaci, myšlenkové chyby (Mikuláščík, 2003, s. 37).

Z vnějšího prostředí přicházejí externí bariéry. Existuje několik hlavních typů: vyrušení někým třetím, obecná hladina hluku nebo zrakové rozptylování, demografické rozdíly (rozdíl ve věku nebo pohlaví), komunikační šumy, organizační bariéry (Mikuláščík, 2003, s. 37).

3.5.5 Technika zpětné vazby

Nedílnou složkou správné komunikace je zpětná vazba (feedback). Rozumí se jí informace poskytnuté druhou stranou, například o tom, že příjemce pochopil informace, že bude odpovídat požadovaným způsobem, že potřebuje informace doplnit, že odesílatel souhlasí nebo nesouhlasí, zda odeslané sdělení vyvolalo plánovaný výsledek. Je ale potřeba zdůraznit, že nejde o hodnocení (Vymětal, 2008, s. 33).

Zpětná vazba vytváří nejlepší variantu, jak identifikovat sociální chování a jak ho v případě, je-li to potřeba, změnit. Zpětnou vazbu lze dělit na negativní a pozitivní. Negativní zpětná vazba vede k poklesu daného počínání, že se dané počínání nebude opakovat a motivací se zachovat příště jinak. Předpokladem je, že kritiku zaměstnanec přijme a poučí se z ní do budoucnosti. Pozitivní zpětná vazba znamená, že jsme okolím chváleni, oceňováni a podporováni (Urban, 2013, s. 85).

Jedním z nejčastějších nedostatků v předávání zpětné vazby je, že je poskytována nedostatečně. Někteří vedoucí nevěnují svým podřízeným patřičnou pozornost anebo nechtějí vytknout nedostatky z obavy, že by to snížilo jejich pracovní výkon. Další z nedostatků je opožděná zpětná vazba. Kritika, která přijde opožděně, brání zaměstnanci zlepšit svůj výkon okamžitě. Posledním nedostatek je nevhodné poskytování zpětné vazby, což se týká nevhodnosti způsobu podání, jako nekonkrétností a nejasností (Urban, 2013, s. 85).

Pro správné používání zpětné vazby je uvedeno několik pravidel:

- Percepce musí být oznamována jako percepce, dohad jako dohad a pocity jako pocity
- Zpětná vazba má být co nejvíce podrobná a důkladná
- Má být aplikována pro dané chování v dané konkrétní situaci
- Nemá druhé psychologizovat a analyzovat
- Má obsahovat pouze to, co druhý dokáže vnímat
- Je třeba ji poskytovat pouze, jestli je druhý vnitřně připraven ji přijmout
- Měla by být svým podáním oboustranná (druhý by měl mít možnost se vyjádřit stejným způsobem)
- Zpětná vazba neznamena útok
- Podává jen informace partnerovi, nejde o snahu ho měnit

- Zpětná vazba není to samé jako kritika (obsahuje pozitivní percepce i pocity) (Allhoff, 2008, s. 137).

3.6 Komunikace v organizaci

„Systém je to silný, jak silný je nejslabší článek systému.“ J. F. Kennedy

Komunikace v organizaci představuje komunikační propojení skupin a oddělení v organizaci, které nám poskytují kooperaci a soulad postupů potřebných pro fungování firmy. Neznamená to ale pouze samotné poskytování informací, znamená to i formování, vysvětlení a porozumění názorů a stanovisek. Obsahuje verbální i neverbální komunikaci a přenosy informací ve všech směrech fungování firmy na horizontální i vertikální úrovni – mezi vedoucími a pracovníky, mezi vedoucími mezi sebou, mezi jednotlivými pracovníky navzájem a pracovními skupinami v oficiálních i neoficiálních vztazích (Holá, 2011, s. 41).

Komunikaci v organizaci dělíme na externí a interní. Externí komunikace znamená, že probíhá vně organizace jednání i vystupování. Jedná se o celou řadu zájmových skupin, jako jsou zákazníci, dodavatelé, obchodními partneři a široká veřejnost. Mezi nejúčinnější nástroje externí komunikace patří osobní kontakt. Interní komunikace se obrací k zaměstnancům a je využívána jako prostředek k informování a ovlivňování postoje zaměstnanců (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 115).

Mezi priority interní komunikace patří transformace stanovisek zaměstnanců organizace. Pracovníci by měli vytvářet pozitivní vztah k tomu, co firma dělá a čím se zabývá. Měli by se ztotožnit se záměry firmy. Vedoucí pracovníci by je měli patřičně motivovat a informovat a vytvářet prostředí důvěry a loajality. Dosáhnutí těchto podmínek je náročný proces (Rh+ marketing, 2015).

Mezi hlavní podmínky správného fungování systému vnitřní komunikace patří organizace práce, kvalitní vedoucí pracovníci, personální strategie a její uskutečňování, soustavná obousměrná zpětná vazba, osobní vzory a názory vedoucích (Vymětal, 2008, s. 267).

Hlavní funkce interní komunikace jsou:

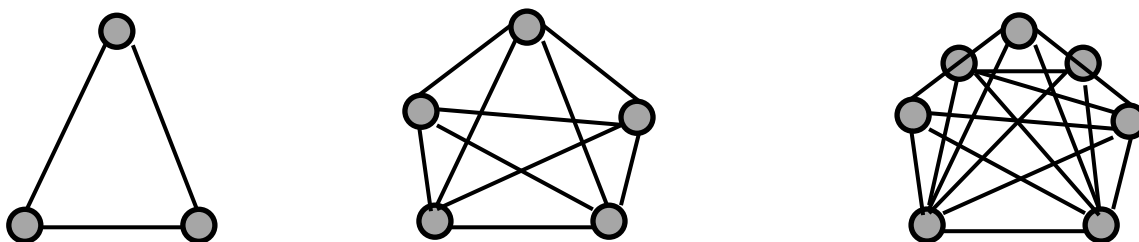
- Poskytovat zaměstnancům potřebné informace
- Informovat zaměstnance o cílech a strategiích organizace a možnostech jejich dosažení
- Motivovat a stimulovat zaměstnance k vyhledávání a nalezení nových východisek a vývoje ve významu realizování strategických cílů organizace.
- Průběžně podávat zprávy o cílech organizace a jejich plnění (Vymětal, 2008, s. 263).

Chyby vnitřní komunikace snižují výkon organizace a také snižují motivaci a loajalitu zaměstnanců. Přesto patří k nejvíce opomíjené či podceňované řídicí úloze. Neuspokojivá komunikace se může týkat sdělování i získávání důležitých informací v rámci celé organizace i schopnosti řešit problémy. Zaměstnanci, kterým chybí potřebné informace, se nemohou dobře rozhodovat a provádět svoji práci. Komunikační bariéry vznikají v organizaci postupně a jsou vidět až tehdy, kdy jejich závažnost a významnost naroste. Ty mají dvě hlavní příčiny. První jsou *systémové příčiny* a ty patří do vnitřního uspořádání organizace. Může to být velký nebo naopak malý počet vedoucích míst, nadbytečná specializace pracovních míst, malá zastupitelnost a roztržitá odpovědnost jednotlivých osob nebo pracovních skupin, nebo když je v organizaci příliš mnoho osob a nejsou schopni se mezi sebou domluvit. Jako druhé to jsou *měkké příčiny*. K nejčastějším komunikačním problémům se řadí komunikační schopnosti a zvyky lidí. K nejběžnějším patří nedostatečné a nevyhovující komunikační dovednosti nadřízených, ale i jejich neschopnost uvědomit si nutnost informační a komunikační potřeby podřízených. Někdy vedoucí cíleně nechce sdělit informace, aby si zvýšil nepostradatelnost nebo svoji autoritu, nebo se jen chce prostě komunikaci vyhnout. Může to být i ale i jeho pohodlnost (Ihned, 2015).

Vedoucí pracovník by již neměl řešit komunikační dovednosti svých podřízených. Personálním oddělením by měl být vybírán takový zaměstnanec, který má mít komunikační předpoklady pro svoji práci a pro pracovní kolektiv, do kterého je přijímán. Počet zaměstnanců značně ovlivňuje komunikační vazby – informační, řídicí i výměny informací. Proto by měl mít vedoucí pracovník omezený počet podřízených. Výzkumy upozorňují na to, že kvůli množství informačních a řídicích vazeb by měl mít vedoucí

pracovník maximálně pět podřízených. Praxe ukázala, že ve firmách, kde se počet v odděleních rozrůstal na pět až deset zaměstnanců, zažilo komunikační krizi (Ihned, 2015).

Obrázek 5: Komunikační vazby



Zdroj: Ihned, 2015, vlastní úprava

3.6.1 Formy vnitropodnikové komunikace

Jaké formy jsou v organizaci využívány, závisí na konkrétní situaci a na komunikujícím manažerovi. V efektivní komunikaci jsou nejčastěji využívané prostředky vnitropodnikové komunikace rozhovor, porada, týmový rozhovor, výroční porada, telefonický rozhovor, nástěnka, e-mail, metodický pokyn, směrnice, příkaz, oběžník, společenské, sportovní a kulturní akce (Vymětal, 2008, s. 265).

Nejvíce používaná forma verbální i neverbální komunikace v organizaci je přímá – tváří v tvář. Má výhodu především v ušetření času, ihned navazující zpětné vazbě, efektivitě, rychlosti předání informací, vzájemné motivaci. Nevýhodou je, že vyžaduje hodně času a může docházet ke zkreslení informací, jestliže jsou předány přes jednoho nebo více zprostředkovatelů (Vymětal, 2008, s. 265).

Mezi nejdůležitější nástroje vnitrofiremní komunikace patří firemní porady. Porada je pracovní setkání menší skupiny lidí, jejíž hlavním úkolem je řízení pracovního výkonu a také zlepšení týmové spolupráce. Porady se konají většinou pravidelně, mohou být také mimořádné mimo pravidelnou dobu. K tomu, aby byla porada efektivní, musí splňovat tři podmínky: musí mít jasné cíle, pevné vedení a musí být organizovaná. Dobře odvedená

porada poskytuje nové informace, zkušenosti a motivuje. Jestliže se na rozhodování podílejí všichni, je to jeden z předpokladů k uskutečnění úspěšné porady.

Pravidla pro úspěšné vedení porady:

- Vyhlášovat porady tehdy, je-li významný důvod.
- Předem připravit program – stanovení cílů a definování problému k řešení, požadovaného výsledku a výstupu, strategie jednání a argumentace
- Připravit podkladové materiály pro účastníky příp. i před konáním porady
- Stanovit zapisovatele a způsob zápisu
- Dohodnout čas, místo a trvání porady
- Na závěr shrnout výsledky, úkoly, ocenit průběh kontroly, poděkovat a skončit poradu pozitivně (Ihned, 2015).

Písemná komunikace má při komunikaci v organizaci nezastupitelnou úlohu. Vytváří se pomocí psaného textu, obrázků, grafů, fotografií apod. Umožňuje větší přesnost a dává každému možnost promyslet si věci předtím, než odpoví nebo přistoupí k akci. Má větší důležitost než verbální komunikace, protože dává nezpochybnitelný důkaz o postupu komunikace a jejích závěrech (Vymětal, 2008, s. 265).

Jednou z forem písemné komunikace je elektronická komunikace. Organizace pro svoji potřebu komunikace a získávání zpráv využívají internet jako celosvětovou síť, i své vlastní intranety (Dědina, Odcházal, 2007, s. 54).

Elektronická komunikace je běžnou součástí písemné komunikace v organizaci. Je tak častá, že lidé obvykle nad psaní e-mailů už téměř nepřemýšlí a píší, aniž by dodržovali určitá pravidla. E-mailová korespondence by měla být zdvořilá.

Je potřeba dodržovat určitá pravidla při její psaní:

- Předmět e-mailu – měl by přesně vystihovat obsah zaslaného e-mailu.
- Oslovení – je slušností vždy adresáta oslovit.
- Obsah e-mailu – text by měl být stručný a jasný. Text by neměl být moc dlouhý. Měl by se vyhnout negativním emocím a sarkasmu a ironii, slangu a zkratkám. Dále by neměl obsahovat smajlíky.

- Přílohy e-mailu – je dobré na ní upozornit, protože se snadno může přehlédnout a především ji nezapomenout poslat. Jestliže je v příloze méně údajů je lepší ji rovnou napsat do obsahu zprávy. Velké soubory je naopak dobré zazipovat.
- Vaše kontakty – jsou důležité pro další korespondenci.
- Historie e-mailové komunikace – je důležitá pro lepší přehlednost celého tématu.
- Kontrola před odesláním – nejedná se jen o pravopisné chyby ale především o obsahovou kontrolu e-mailu (Zisk web, 2015).

3.6.2 Směry komunikace

Aby organizace fungovala ve všech směrech, musí být vytvořeny čtyři základní požadavky na přesun informací:

1. Je potřeba vybudovat takové předpoklady, aby pro zaměstnance byl bezprostřední běžný osobní kontakt.
2. Musí se vytvářet takové podmínky, aby nevznikaly mezi jednotlivými odděleními komunikační bariéry.
3. Je potřeba poskytovat a zprostředkovávat skupinovou spolupráci.
4. Je potřeba vytvářet pozitivní prostředí, které je založeno na vzájemné důvěře a ochotě podřídit svoje soukromé cíle kolektivnímu prospěchu a cílům organizace (Zuzák, 2011, s. 127).

Podle směru orientace lze dělit přesun informací na vertikální, horizontální a diagonální komunikaci.

Vertikální komunikace

Vertikální komunikaci lze dále dělit na vzestupnou a sestupnou. *Sestupná komunikace* směřuje směrem dolů, představuje sdělení lidem, na vyšším stupni podnikového řízení k lidem působícím v nižší organizační hierarchii. Má příkazový charakter, informační tok může jít přes několik stupňů v organizaci a tím může docházet ke zkreslení informací. Pro tento typ komunikace je důležitá pravidelnost (Dědina, Odcházal, 2007, s. 54).

Vzestupná komunikace směřuje zdola nahoru. Podmínkou efektivní komunikace je tedy posilovat pocit sounáležitosti, povzbuzovat a motivovat lidi k tomu, aby diskutovali

o postupu projektu nebo o zlepšovacích návrzích. Tato komunikace nemá příkazový charakter a plní úkol zpětné vazby (Dědina, Odcházal, 2007, s. 55).

Horizontální komunikace

Horizontální komunikace je komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, podnikovými útvary a organizačními jednotkami na stejné úrovni. Vzhledem k tomu, že tady nejsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti mohou se zde lidé neformálně bavit. Dochází ke zlepšování sociálních vztahů a zvyšování pocitu pospolitosti. Tato komunikace v rámci organizace hraje velmi důležitou úlohu. Někdy je tento způsob komunikace považován za neúčinný a podceňuje se při tom, že může svojí funkčností potlačit některé sporné otázky vertikální komunikace, které se mohou projevit nedostatečnou flexibilitou transferu (Dědina, Odcházal, 2007, s. 55).

Diagonální komunikace

Diagonální komunikace představuje komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi organizace. Tento typ komunikace nedodržuje organizační strukturu a probíhá neomezeně mezi pracovníky, kteří mohou být v hierarchii výše i níže. Její výhodou je urychlení komunikačního toku (Dědina, Odcházal, 2007, s. 55).

3.6.3 Firemní kultura

Co znamená pojem firemní kultura, je možné vysvětlit pomocí definice pojmu kultura. Kultura dle I. Brookse určuje určité skupině lidí, jak se mají chovat a jak mají vypadat. To je zároveň odliší od skupiny druhé. Tyto skupiny lidí jsou dány společnými hodnotami, znaky, postoji či jednáním. Podniková kultura je tedy souhrnem hodnotových systémů, vzorů jednání a originálních představ, které se uplatňují nejen uvnitř podniku, ale jsou zaznamenány i mimo podnik (Müllerová, 2011, str. 3).

Firemní kultura je souborem cílů, zvyklostí, morálních norem a pravidel chování nejen mezi zaměstnanci, ale i směrem k jejich partnerům. Základem jsou hodnoty, které společenství firmy uznává a respektuje. Firemní kultura se vyvíjí pomocí činností z minulosti a současně se stává faktorem pro činnosti budoucí. Jejím cílem je, aby

zaměstnanci sdíleli přístupy, hodnoty a představy dobrovolně. Každý podnik má svou vlastní, jedinečnou firemní kulturu, tím se podniky navzájem odlišují (HRM, 2005, str. 26).

Často se stává, že management firmy firemní kulturu opomíjí a nepřikládá jí důležitost. Výsledkem neexistence firemní kultury mohou být špatné vztahy nejen uvnitř podniku ale i s partnery (např. dodavateli), neschopnost pracovníků mezi sebou komunikovat, špatné využívání lidských zdrojů a jiné. Firemní kultura vyžaduje neustálý proces učení, ochotu poznávat nové a nepoznané a připravenost na změny. Tyto faktory jsou dány také globalizací ekonomiky, kdy zákazníkem podniku se stávají odlišné kultury (Dedouchová, 2001, str. 13).

Firemní kultura není prostředkem k urovnání veškerých konfliktů, ale pomáhá realizovat strategie podniku – řeší konfliktní situace a umožňuje flexibilně reagovat na nastalé změny. Předpokladem k úspěšnému plnění strategie podniku je potřeba, aby byla firemní kultura silná. Silná firemní kultura vzbudí v zákaznících pocit, že tato firemní kultura je jedinečná a těžko napodobitelná konkurenty, vychází ze schopnosti pracovníků vytvořit na pracovišti příznivé sociální klima a schopnosti ztotožnění pracovníků s danou firemní kulturou (Dedouchová, 2001, str. 14).

Firemní kultura je důležitým článkem úspěšného fungování podniku. Její zavedení je běh na dlouhou trať. Vyžaduje ochotu pracovníků přizpůsobit se nové firemní kultuře a podle ní uzpůsobit své chování na pracovišti. I v případě úspěšné aktuální firemní kultury je třeba vědět, že musí být neustále inovována a zlepšována. Pracovníci tedy musí být motivováni, jaká zlepšení jim nová firemní kultura přinese. Před uskutečněním změny firemní kultury se vždy provede analýza současné firemní kultury, jaká přináší pozitiva podniku a stanoví se cíle firemní kultury do budoucna (HRM, 2005, str. 26).

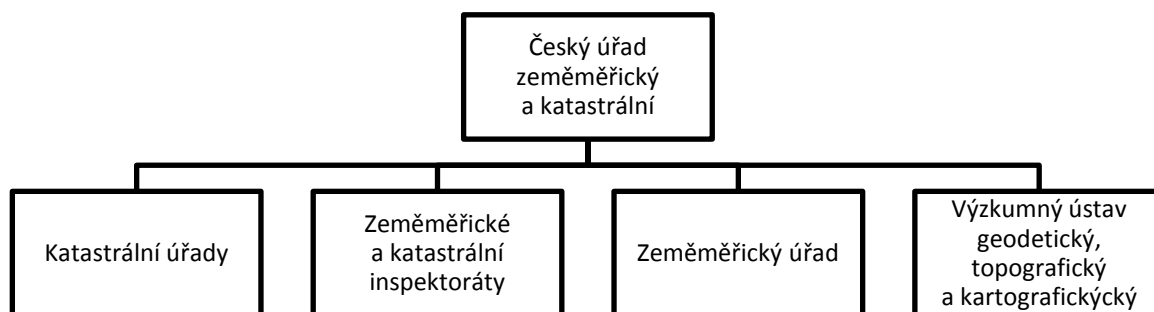
4 Analytická část

4.1 Profil vybrané organizace

Tato část diplomové práce zahrnuje charakteristiku vybrané organizace. Touto organizací je Zeměměřický úřad.

Zeměměřický úřad byl zřízen s účinností od 1. 6. 1994 zák. č.107/1994 Sb., je správním úřadem zeměměřictví s celostátní působností. Je organizační složkou státu, účetní jednotkou. Je podřízen Českému úřadu zeměměřickému a kartografickému.

Obrázek 6: Organizační schéma resortu zeměměřictví a katastru



Zdroj: Zeměměřický úřad, 2015, vlastní úprava

Ve své odborné a věcné působnosti Zeměměřický úřad plní především úkoly:

- Správa geodetických základů České republiky včetně ochrany státních geodetických bodových polí
- Rozhoduje o umístění, přemístění nebo odstranění měřických značek základního bodového pole

- Správa základních státních mapových děl a tematických státních mapových děl stanovených Českým úřadem zeměměřickým a katastrálním (ČÚZK)
- Správa výškopisných dat
- Správa základní báze geografických dat České republiky
- Zeměměřické činnosti na státních hranicích v dohodě se správcem dokumentárního díla státních hranic
- Správa Ústředního archivu zeměměřictví a katastru (Zeměměřický úřad, 2015).

Zeměměřický úřad nabízí digitální produkty: rastrové, vektorové nebo textové soubory. Jedná se o digitální modely reliéfu, ortofota, letecké měřické snímky, státní mapové dílo – Základní mapa v měřítku 1 : 5 000 až 1 : 500 000, správní a katastrální hranice, topografická databáze. Dále nabízí síťové služby: vyhledávací, prohlížečí, stahovací a transformační. V tištěné podobě jsou poskytována všechna základní státní mapová díla. Ústřední archiv zeměměřictví a katastru shromažďuje a zpřístupňuje výsledky rozsáhlých geodetických a kartografických prací, které v minulosti probíhaly na našem území (Zeměměřický úřad, 2015). Organizační schéma Zeměměřického úřadu je znázorněno viz příloha I.

4.2 Dotazníkové šetření a vyhodnocení jeho výsledků

Cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat úroveň komunikace v organizaci. Pomocí online internetové služby aplikace Google Formuláře byl vytvořen elektronický dotazník. Dotazníky byly rozeslány zaměstnancům elektronicky. Tento způsob vyplňování zaručoval anonymitu respondentů.

Na dotazníkové šetření byla vybrána 3 oddělení digitální kartografie. V prvním oddělení pracuje celkem 12 zaměstnanců, ve druhém 10 a ve třetím 12. Jejich pracovní náplň je téměř homogenní. Pracuje zde celkem 34 kartografů ve funkci operátorů a kontrolorů. Na dotazník odpovědělo z celkového počtu 34 respondentů celkem 32. Návratnost dotazníku tedy byla 94,12 %. Dotazníkové šetření proběhlo v týdnu od 23. července do 1. srpna 2015.

Vlastní dotazník se skládal celkem z 53 uzavřených otázek. Snahou bylo formulovat otázky tak, aby jazykový styl a používané termíny odpovídaly stylu, kterému

zaměstnanci rozumí a na který jsou zvyklí. Respondent vyjadřoval svůj postoj k objektu na hodnotící škále většinou výběrem ze čtyřstupňové stupnice: ano – spíše ano – spíše ne – ne. Sudý počet odpovědí byl z důvodu, aby se respondenti neuchylovali k neutrální střední odpovědi. Vyhodnocení dotazníkového šetření proběhlo pomocí online aplikace Google Formuláře.

Vzhledem k tomu, že počet otázek položených v dotazníku byl větší a jejich individuální vyhodnocení by bylo nepřehledné, byly otázky shrnuty do sedmi tematických částí: struktura respondentů, informovanost pracovníků, firemní kultura, atmosféra na pracovišti, komunikace s nadřízeným, zpětná vazba a motivace. Jejich odpovědi byly následně zaznamenány do tabulek, kromě první tematické části – struktura respondentů. Aby byl výsledek ještě zřetelnější, byly ještě souhrnně zaznamenány kladné a záporné odpovědi.

Tabulka 1 – Okruhy a čísla otázek

Okruhy otázek	Čísla otázek
Struktura respondentů	1 – 4
Informovanost pracovníků	5 – 12
Firemní kultura	13 – 22
Atmosféra na pracovišti	23 – 31
Komunikace s nadřízeným	32 – 41
Zpětná vazba	42 – 47
Motivace	48 – 53

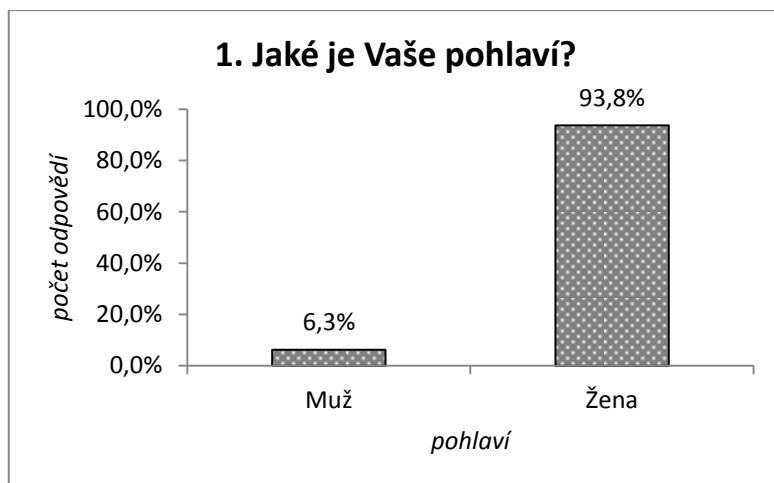
Podrobné grafické zobrazení výsledků odpovědí u jednotlivých otázek je ještě uvedeno dále (viz Příloha IV).

4.2.1 Struktura respondentů

Úkolem první části dotazníku bylo zjistit sociodemografickou strukturu respondentů, jako je pohlaví, věková kategorie respondentů, ukončené vzdělání, odpracovaná doba v organizaci.

Graf číslo 1 ukazuje značnou převahu žen, kterých je 93,8 %, zatímco mužů je jen 6,3 % (to znamená, že jsou celkem jen dva).

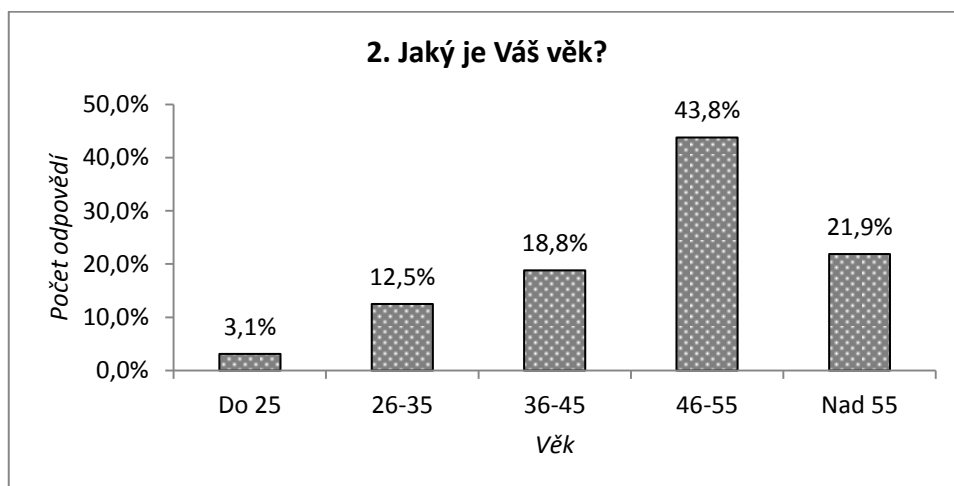
Graf 1: Vyhodnocení 1. otázky



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Graf č. 2 zobrazuje věkovou strukturu respondentů. Největší skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 46 až 55 let, kterých je 43,8 %. Méně početnější jsou zaměstnanci nad 55 let, tj. 21,9 %, ve věku 36 – 45 let je 18,8 % a zaměstnanců ve věku 26 – 35 let je 12,5 %. Nejmladší a také nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci do 25 let, těch je pouze 3,1 %, což znamená 1 osoba.

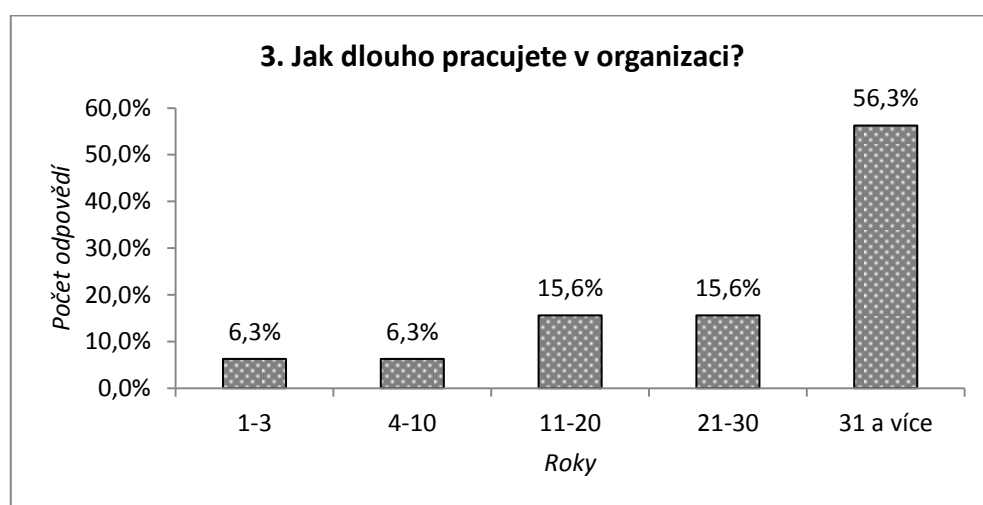
Graf 2: Vyhodnocení 2. otázky



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

V grafu č. 3 je zřetelné, že 56,3 % zaměstnanců pracuje v organizaci více jak 31 let. Skupina 21 – 30 let a skupina 11 – 20 let jsou na tom shodně, s podílem 15,6 %. Taktéž skupina 4 – 10 let a skupina 1 – 3 roky mají stejně 6,3 %. Pro doplnění této otázky lze ještě navíc podotknout, že převážná většina zaměstnanců do firmy nastupuje ihned po ukončení vzdělání a setrvává až do odchodu do důchodu (zjištěno dle znalosti prostředí autora).

Graf 3:Vyhodnoceni 3. otázky



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Z výsledku je patrné, že pouze 12,5 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. Téměř pětina (18,8 %) má střední odborné vzdělání a přes čtvrtinu (28,1 %) má pouze základní vzdělání. Nejpočetnější skupinu tvoří středoškoláci se 40,6 %.

Graf 4: Vyhodnocení 4. otázky



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Závěr struktury respondentů

Z výsledků vyplývá, že v organizaci pracuje převážná většina žen se středoškolským vzděláním, věkem nad 46 let a s praxí více jak 31 let.

4.2.2 Informovanost pracovníků

V této části dotazníku bylo účelem zjistit a zhodnotit, zdali přísun informací je dostatečný pro pracovní výkon zaměstnanců. Na otázku týkající se způsobu předávání odpovědí kladně odpověděla téměř polovina respondentů (46,9 %). Jestli jsou poskytované informace potřebné pro výkon práce srozumitelné, téměř dvě třetiny (68,7 %) odpovědělo ano nebo spíše ano. Tři čtvrtiny zaměstnanců má pocit, že informace jsou jim poskytnuty včas. Pro získávání informací ví 87,1 % na koho a kam se obrátit. Čtvrtina zaměstnanců se domnívá, že se k nim nedostávají zkreslené a neúplné informace. Poslední otázka v této části koresponduje s předchozími otázkami a týká se toho, jestli jsou zaměstnanci zahlceni informacemi, ve kterých se ztrácejí. Je pochopitelné, že když v předešlých otázkách odpověděli, že se jim dostává potřebných informací, na tuto otázku odpovědělo téměř

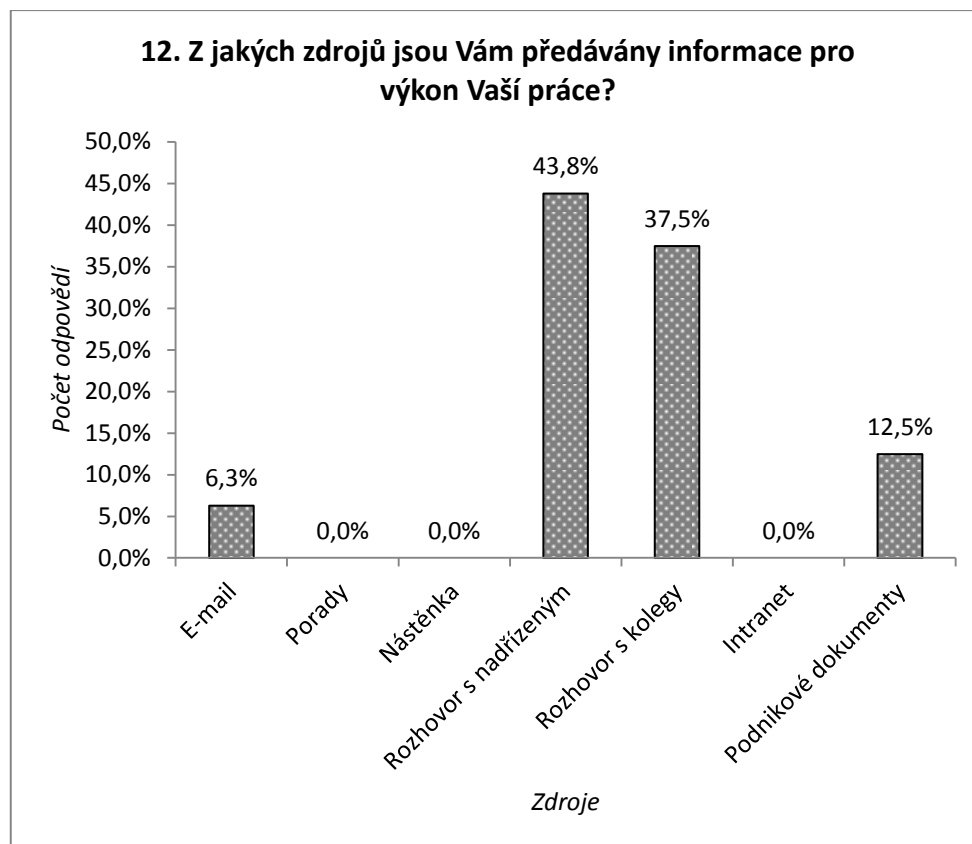
94 % z nich, že zahlčení informacemi nejsou. Z grafu vyplývá, že jako komunikační zdroj informací je nejvíce využíván ve 43,8 % rozhovor s nadřízeným, po něm následuje s 37,5 % rozhovor s kolegy a 12,5 % podnikové dokumenty.

Tabulka 2: Informovanost pracovníků

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi
5. Jste spokojený(á) se způsobem jakým jsou Vám předávány informace?	25,0 %	21,9 %	37,5 %	15,6 %	46,9 %	53,1 %
6. Jsou Vám poskytovány srozumitelně a jasně informace potřebné pro Vaši práci?	28,1 %	40,6 %	21,9 %	9,4 %	68,7 %	31,3 %
7. Jsou Vám poskytovány informace o požadavcích na Vaši práci včas?	51,9 %	22,6 %	16,1 %	9,4 %	74,5 %	25,5 %
8. Získávají všichni zaměstnanci stejné informace?	15,6 %	31,3 %	25,0 %	28,1 %	46,9 %	53,1 %
9. Potřebujete-li informace, vždy víte kam a na koho se máte obrátit?	29,0 %	58,1 %	6,5 %	6,5 %	87,1 %	13,0 %
10. Nejste zahlceni velkým množstvím informací, ve kterých se ztrácíte?	46,9 %	46,9 %	3,1 %	3,1 %	93,8 %	6,2 %
11. Jsou informace, které se k Vám dostávají zkreslené a neúplné?	12,5 %	12,5 %	34,4 %	40,6 %	25,0 %	75,0 %

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Graf 5: Vyhodnocení 5. otázky



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Závěr

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci považují vnitrofiremní komunikaci za nepříliš dobrou. Pocit nedostatečné informovanosti uvedlo ve všech otázkách této části polovina až tři čtvrtiny dotazovaných. Z průzkumu vyšlo najevo, že téměř shodně využívají jako zdroj informací ne svého nadřízeného, ale svého kolegu v oddělení. Tzn., že je stejný podíl neoficiálních informací získaných od kolegů a od nadřízených. Nejlépe dopadla odpověď týkající se kompetentnosti ostatních pracovníků, jestli vědí, na koho se v případě mají obrátit. Ale i tento výsledek není příliš pozitivní, protože 13 % pracovníků toto neví. Čtvrtina zaměstnanců je přesvědčena, že se k nim dostávají neúplné a zkreslené informace.

4.2.3 Firemní kultura

První otázka položená v této části se týkala znalosti organizační struktury. Téměř tři čtvrtiny zaměstnanců jsou obeznámeni s organizační strukturou. V případě potřeby mimo své oddělení ví 68,6 % zaměstnanců, na koho se má obrátit. Pouze 31,1 % a 21,9 % zaměstnanců odpovědělo ano a spíše ano na otázku, jsou-li dostatečně a pravidelně seznamováni o dění, cílech a výsledcích organizace. Svoji úlohu, kompetence a co se od nich očekává, si uvědomuje 93,7 %. Svoji důležitost v organizaci pocítují dvě třetiny zaměstnanců.

Že se komunikace zlepšuje, se domnívá polovina respondentů. Většina zaměstnanců (81,3 %) má dobrý pocit, že v této organizaci pracuje a 62,6 % si myslí, že organizace si jich váží a vytváří jim dobré podmínky pro práci. Necelá polovina respondentů (46,9 %) zaznamenala, že organizace umožňuje pravidelné školení a umožňuje tak dále se rozvíjet. Přesto, že výsledek v komunikaci není nijak výrazný, necelých 72 % zaměstnanců by doporučilo v této organizaci pracovat.

Tabulka 3: Firemní kultura

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi
13. Znáte organizační strukturu Vaší firmy?	31,3 %	40,6 %	21,9 %	6,3 %	71,9 %	28,2 %
14. Víte, na koho mimo Vaše oddělení se máte v případě potřeby obrátit, kdo má jakou náplň práce, odpovědnost a jaké jsou jeho kompetence?	31,1 %	37,5 %	6,3 %	25,0 %	68,6 %	31,3 %
15. Jste dostatečně a pravidelně seznamován (a) vedením organizace o dění v organizaci, o jejích cílech a výsledcích?	31,1 %	21,9 %	25,0 %	21,9 %	53,0 %	46,9 %
16. Znáte svoji úlohu v organizaci, jaké máte kompetence a víte, co se od Vás očekává?	62,5 %	31,2 %	6,3 %	0,0 %	93,7 %	6,3 %
17. Cítíte, že jste pro organizaci důležitý?	37,5 %	31,3 %	12,3 %	18,8 %	68,8 %	31,1 %
18. Zlepšuje se komunikace v organizaci?	21,9 %	28,1 %	34,4 %	15,6 %	50,0 %	50,0 %
19. Máte dobrý pocit z toho, že v této organizaci pracujete?	59,4 %	21,9 %	15,6 %	3,1 %	81,3 %	18,7 %
20. Váží si Vás organizace a vytváří Vám dobré podmínky pro práci?	31,3 %	31,3 %	15,6 %	21,9 %	62,6 %	37,5 %
21. Umožňuje Vám organizace pravidelné školení a dále se odborně rozvíjet?	28,1 %	18,8 %	21,9 %	31,3 %	46,9 %	53,2 %
22. Doporučil (a) byste svému známému v této organizaci pracovat?	53,1 %	18,8 %	15,6 %	12,5 %	71,9 %	28,1 %

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Závěr

Šetření ukázalo, že zaměstnanci nemají velké informace o dlouhodobých cílech, vizích, výsledcích, úspěších a celkovém dění ve společnosti. Jestli se toto změní, závisí na vedení organizace. V této části dotazníkového šetření bylo specifikováno několik nedostatků, které nejsou do té míry významné, aby neumožnili další fungování organizace. Zaměstnanci jsou víceméně v organizaci spokojeni a vnímají ji jako dobrého zaměstnavatele.

4.2.4 Atmosféra na pracovišti

Tato část se zaměřuje na horizontální komunikaci, na vztahy se spolupracovníky uvnitř oddělení a s ostatními odděleními. Na první čtyři otázky týkající se přátelské komunikace, dobrých vztahů, spokojenosti s komunikací ve svém oddělení a v případě potřeby se bez obav na své kolegy obrátit, odpovědělo kladně 93,7 % zaměstnanců. Na otázku dobrých vztahů s kolegy z jiných oddělení, na které se taktéž bez obav může obrátit 93,7 % zaměstnanců. Dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů je podle 77,5 % zaměstnanců. Pouze 43,8 % má nedůvěru a raději počká, co zjistí ostatní, než aby se sám zeptal. Velká část (87,5 %) respondentů se domnívá, že se jim daří na pracovišti řešit neshody, spory a konflikty. Na otázku týkající se komunikačních šumů téměř tři čtvrtiny dotazovaných (71,9 %) odpovědělo, že se s ní v organizaci setkávají.

Tabulka 4: Atmosféra na pracovišti

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi
23. Je komunikace na pracovišti s Vašimi kolegy přátelská?	56,3 %	37,5 %	6,3 %	0,0 %	93,8 %	6,3 %
24. Máte dobré vztahy se svými kolegy z Vašeho oddělení?	65,6 %	28,1 %	6,3 %	0,0 %	93,7 %	6,3 %
25. Jste spokojen (a) s týmovou komunikací?	53,1 %	40,6 %	0,0 %	6,3 %	93,7 %	6,3 %
26. V případě, že máte problém, můžete se bez obav obrátit na své spolupracovníky?	78,1 %	15,6 %	3,1 %	3,1 %	93,7 %	6,3 %
27. Máte dobré vztahy se svými kolegy z jiných oddělení?	62,5 %	31,3 %	6,3 %	0,0 %	93,7 %	6,3 %
28. Je ve vaší firmě vytvořen dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů?	45,2 %	32,3 %	19,4 %	3,2 %	77,5 %	22,6 %
29. Počkáte raději, co zjistí ostatní spolupracovníci, než abych se zeptal (a) sám (a)?	31,3 %	12,5 %	37,5 %	18,8 %	43,8 %	56,3 %
30. Daří se Vám ve Vaší organizaci řešit neshody, spory a konflikty?	40,6 %	46,9 %	9,4 %	3,1 %	87,5 %	12,5 %
31. Vznikají na ve Vaší organizaci komunikační šumy?	34,4 %	37,5 %	18,8 %	9,4 %	71,9 %	28,2 %

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Závěr

Tato část dotazníkového šetření má nejvíce pozitivní výsledek. Z celkového vyhodnocení je patrná soudržnost zaměstnanců na pracovišti. Mezilidské vztahy v organizaci fungují na výbornou a atmosféra na pracovišti je dobrá. Trochu tuto část kazí výsledek otázky týkající se důvěry ve vedení v případě nejasností a problémů, protože téměř polovina respondentů se bojí na něco zeptat. Poslední otázka souvisí s předešlou částí, která se zabývá informovaností. Tím, že se zaměstnancům nedostává kýžených informací, vznikají tolik zbytečné šumy, které neprospívají dobré atmosféře na pracovišti.

4.2.5 Komunikace s nadřízeným

Otázky v této části se týkají vertikální komunikace. Podřízení zde odpovídají na otázky, které specifikují komunikaci s nadřízeným. Svému nadřízenému důvěřuje pouze více jak polovina zaměstnanců (56,3 %). 59,4 % považuje komunikaci s nadřízeným na dobré úrovni. Tři čtvrtiny si myslí, že vztahy s nadřízenými jsou bezproblémové. Bez obav se na svého nadřízeného může obrátit 65,6 % zaměstnanců. Necelých 60 % se domnívá, že jim nadřízený naslouchá a cítí od něj podporu. Přes 60 % respondentů motivuje nadřízený k lepším pracovním výkonům. Téměř 70 % důvěřuje svým nadřízeným a vedení firmy. Necelé dvě třetiny respondentů (62,5 %) tvrdí, že je nadřízený motivuje ke kvalitnější a produktivnější práci.

Tabulka 5: Komunikace s nadřízeným

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi
32. Důvěřujete svému nadřízenému?	46,9 %	9,4 %	18,8 %	25,0 %	56,3 %	43,7 %
33. Komunikace s Vaším nadřízeným (i) je na dobré úrovni?	43,8 %	15,6 %	31,3 %	9,4 %	59,4 %	40,6 %
34. Považujete vztahy se svými nadřízenými za bezproblémové?	46,9 %	31,3 %	9,4 %	12,5 %	78,2 %	21,9 %
35. V případě, že máte problém, můžete se bez obav obrátit na svého nadřízeného?	53,1 %	12,5 %	15,6 %	18,8 %	65,6 %	34,4 %
36. Jste přesvědčený, že Vám nadřízený naslouchá?	50,0 %	9,4 %	25,0 %	15,6 %	59,4 %	40,6 %
37. Cítíte od svého nadřízeného podporu?	34,4 %	21,9 %	28,1 %	15,6 %	56,3 %	43,7 %
38. Motivuje Vás Váš nadřízený k lepším pracovním výkonům?	34,4 %	28,1 %	18,8 %	18,8 %	62,5 %	37,6 %
39. Dochází u Vás ke ztrátě důvěry v nadřízené a ve vedení organizace?	12,4 %	18,1 %	29,0 %	40,6 %	30,5 %	69,6 %
40. Má vliv objem komunikace Vašeho vedoucího na kvalitu a produktivitu Vaší práce?	34,4 %	28,1 %	15,6 %	21,9 %	62,5 %	37,6 %
41. Máte možnost hodnotit svého nadřízeného?	6,2 %			93,8 %	6,2 %	93,8 %

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Závěr

Z výsledků je patrné, že zaměstnancům se nedostává potřebné komunikace od nadřízených. Relativně nejlépe dopadla otázka týkající se bezproblémového vztahu s nadřízeným. Objevuje se zde celá řada negativ, na kterých je potřeba do budoucna zapracovat. Lze se jen dohadovat o příčinách. Je možné, že nadřízení cítí odstup ze strany svých nadřízených a nezáměr o jejich pocity. Vedoucí oddělení by měli poskytovat adekvátní informace, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce. Měli by vytvářet podmínky pro prostředí s otevřenou komunikací. Všichni se vyjádřili, že nemají možnost hodnotit svého nadřízeného. V tomto případě sice dva respondenti odpověděli opačně, ale jejich odpověď je vzhledem k obsahu této otázky zavádějící.

4.2.6 Zpětná vazba

Zaměstnanci si uvědomují důležitost zpětné vazby pro výkon práce, proto 81,2 % odpovědělo, že je pro ně důležitá nebo spíše důležitá. Navazující otázka, získávají-li po splnění úkolů zpětnou vazbu, kladně odpovědělo pouze 38,7 %. Jestliže zadaný úkol je splněn včas a bez chyby, je pochválena více jak polovina zaměstnanců a 68,7 % je na chyby upozorněno. Výsledky dále ukazují, že v 59,4 % řeší nadřízení dotazy a připomínky.

Tabulka 6: Zpětná vazba

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi
42. Je pro Váš výkon práce zpětná vazba důležitá?	65,6 %	15,6 %	12,5 %	6,3 %	81,2 %	18,8 %
43. Pokud splníte zadaný úkol včas a bez chyb pochválí Vás nadřízený?	21,9 %	31,3 %	21,9 %	25,0 %	53,2 %	46,9 %
44. Pokud uděláte při práci nějakou chybu, jste svým nadřízeným včas upozorněn?	40,6 %	28,1 %	18,8 %	12,5 %	68,7 %	31,3 %
45. Řeší Vaši nadřízení dotazy a připomínky?	43,8 %	15,6 %	21,9 %	18,7 %	59,4 %	40,6 %
46. Pociťujete neochotu svých nadřízených komunikovat o problémech a připomínkách a nedostacích?	21,9 %	18,8 %	18,8 %	40,6 %	40,7 %	59,4 %
47. Získáváte po splnění úkolů zpětnou vazbu (Jste dostatečně informován (a) o hodnocení Vašeho pracovního výkonu?)	12,9 %	25,8 %	25,8 %	35,5 %	38,7 %	61,3 %

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Závěr

Závěrem v této oblasti je možné konstatovat, že zaměstnanci vnímají zpětnou vazbu jako důležitou součást jejich práce. Bohužel ze strany nadřízených se jim ale zpětné vazby moc nedostává. Toto ukazuje na velmi znepokojující výsledek. Nadřízení by měli své zaměstnance vybízet k reakcím na různé události i pro ně samotné by to byla kontrola, jestli jimi poskytované informace jsou správně pochopeny.

4.2.7 Motivace

Pouze 40,6 % respondentů se domnívá, že systém odměňování odráží jejich pracovní výkony a tím je motivuje k vyšším výkonům. Dle zaměstnanců na návrhy, námitky a připomínky reagují nadřizení a jsou ochotni o nich diskutovat ve 43,3 %. O zaměstnaneckých benefitech je informována polovina zaměstnanců. Téměř dvě třetiny zaměstnanců se domnívají, že systém odměňování v organizaci není spravedlivý. Necelá polovina dotazovaných se bojí otevřeně říci svůj názor. Přes to všechno vykonaná práce naplňuje 81,2 %.

Tabulka 7: Motivace

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Kladné odpovědi	Záporné odpovědi
48. Máte pocit, že systém odměňování odráží Vaše pracovní výkony a tím Vás dostatečně motivuje k vyšším výkonům?	15,6 %	25,0 %	28,1 %	31,2 %	40,6 %	59,3 %
49. Máte prostor k vyjádření svých návrhů a myšlenek a reagují nadřizení na Vaše námitky, návrhy a připomínky a jsou ochotni o nich diskutovat?	13,3 %	30,0 %	26,7 %	30,0 %	43,3 %	56,7 %
50. Obáváte se otevřeně říkat svůj názor ze strachu o vaši pracovní pozici nebo odměňování?	18,8 %	28,1 %	12,5 %	40,6 %	46,9 %	53,1 %
51. Je systém odměňování ve firmě odpovídající a spravedlivý?	25,0 %	37,5 %	18,8 %	18,8 %	62,5 %	37,6 %
52. Jste dostatečně informován (a) o zaměstnaneckých benefitech a hodnoceních?	31,3 %	18,8 %	25,0 %	25,0 %	50,1 %	50,0 %
53. Vykonaná práce Vás naplňuje?	53,1 %	28,1 %	18,8 %	0,0 %	81,2 %	18,8 %

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Závěr

Poslední oblastí dotazníkového šetření je oblast motivace. Z dotazníkového šetření vyplynula celá řada negativ týkajících se motivačních prvků. Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem odměňování a nejsou informováni o zaměstnaneckých benefitech a hodnocení. Raději nevyjadřují svůj názor, aby nepřišli o svoji odměnu nebo pozici. To se obává více jak polovina zaměstnanců. Toto je další z demotivujících faktorů.

4.3 Řízené rozhovory a zhodnocení jejich výsledků

Strukturované rozhovory byly uskutečněny z důvodu doplňujících a upřesňujících informací dotazníkového šetření o fungování komunikace v organizaci, výpovědi o vztazích uvnitř organizace a jiných souvislostech. Respondenti, kteří byli vybráni, jsou tři vedoucí oddělení. Jsou nadřizenými respondentů z dotazníkového šetření. Všechny tři jsou ženy ve věku nad 54 let. Dvě jsou středoškolačky a jedna vysokoškolačka. Do firmy nastoupily ihned po vystudování a pracují zde dodnes.

Respondentky dostaly otázky e-mailem předem, aby si je mohly promyslet a připravit se na ně. Rozhovory trvaly v rozmezí 10 – 20 minut. Byly zaznamenány se souhlasem zúčastněných na diktafon a pak zpracované do písemné formy. Bylo snahou o přesné a pravdivé reprodukování odpovědí.

Otázka č. 1: Jaké komunikační prostředky používáte nejčastěji k získávání informací?

Všechny tři respondentky odpověděly shodně, že získávají informace především na poradách. Konají se jedenkrát za týden. Vedoucí odboru má porady připravené, s dostatkem informací a jsou rychlé. Občas se stane, že nějaké informace chybí, to ale vyplývá z toho, že technologie, které se zde provozují, jsou složité. Dalším informačním zdrojem je email. Vzhledem k tomu, že se jedná o odloučené pracoviště, je tato korespondence nezbytná. Internet využívají respondenti při vyhledávání vnějších zdrojů. Ale ne všichni zaměstnanci mohou internet využívat. K dohledávání nějakých dat slouží intranet, kde jsou povolené internetové adresy, docházka všech zaměstnanců úřadu, důležité dokumenty ČÚZK a ZÚ. Odborné časopisy nevyužívá ani jedna z vedoucích, jsou moc odborné pro jejich potřebu.

Otázka č. 2: Jsou Vaši podřízení dostatečně informováni o požadavcích na výkon práce, o dění a cílech organizace, o hodnocení a benefitech?

Opět všechny tři respondentky se shodly, že si myslí, že zaměstnancům jsou dostatečně sdělovány potřebné informace. O všem důležitém a změnách je ústně informují. Zároveň se od nich dozvím, jestli ony něco nepotřebují. Dále občas využijí nástěnku. Dojde-li k rychlé změně, je dobré tuto změnu na nástěnku zanechat.

Otázka č. 3: Setkáváte se s nějakými problémy v komunikaci v rámci oddělení ve vaší firmě?

K problémům se zaměstnanci přistupují individuálně. Jedna z respondentek odpověděla, že dojde-li k nějakému konfliktu, počká, jestli si to zaměstnanci vyříkají mezi sebou, když ne, musí konflikt nějak řešit. Další vidí problém ve špatné dohodě mezi zaměstnanci ohledně větrání nebo pouštění klimatizace. Další řeší např., když někteří zaměstnanci mají vůči sobě averzi, tak je neposadí vedle sebe.

Otázka č. 4: S jakými problémy v komunikaci se nejčastěji setkáváte s jinými odděleními ve vaší firmě?

Porady podle jedné z respondentek pomáhají předcházet problémům s ostatními odděleními. Setkávají se tam všichni vedoucí oddělení a problémy se řeší a vyřeší. Když není přímý kontakt, vyřeší se to většinou emailem. Podle další dotazované komunikace probíhá podle předem daných pravidel, kdo s kým bude komunikovat. Další vidí problém v tom, že stávající pracoviště je odloučené, takže se nesetkávají tak často osobně se svými kolegy z jiného pracoviště. Ale písemná komunikace je v pořádku. Každý na email odpoví. Formální vztahy jsou v pořádku. Jedna respondentka si trochu posteskla ohledně komunikace s IT oddělením, že je dostatečně neinformuje o provedených změnách. Ale jako nějaký větší problém to prý nevidí.

Otázka č. 5: Jaké slabé stránky vidíte obecně v komunikaci ve vaší firmě a co byste navrhl (a) pro její zlepšení?

Slabé stránky nevidí ani jedna z respondentek. Všechny jsou spokojené s komunikací a žádné problémy nevidí. Jedna naznačila, že když se přecházelo z jedné technologie na druhou, tak měl být vytipován člověk, který by patřičně novou technologii vysvětlil. Ale v současné době, už tato osoba není potřeba, protože už všichni novou technologii zvládají.

Otázka č. 6: Jak byste charakterizoval (a) firemní kulturu ve Vaší organizaci?

Firemní kultura je v pořádku a vzhledem k tomu, že jsme úřad, probíhá vše dle Zákoníku práce. Formální vztahy jsou v pořádku a určitě by mohlo být více neformálních vztahů. Myslí si všechny tři respondentky.

Otázka č. 7: Jaký je ve Vaší firmě přístup k připomínkám nebo návrhům na zlepšení?

Dvě dotazované si myslí, že připomínky podnik akceptuje a využije. Jedna z nich uvedla, že se zabývá tím, když někdo něco navrhne. Musí to být ale iniciativa od samotných pracovníků. Málokdy se ale stane, že by někdo přišel s nějakým zlepšením.

Otázka č. 8: Chtěl (a) byste případně absolvovat komunikační trénink?

Z dotazovaných pouze jedna absolvovala komunikační kurz, a to v roce 2004. Se školením byla spokojená a utvrdila se v tom, že to co dělá, dělá správně. Ráda by absolvovala kurz na zvládání konfliktních situací. Ostatní dvě se domnívají, že komunikační trénink nepotřebují, že mají více jak dvacetiletou praxi, které je vše potřebné naučila.

Otázka č. 9: Co Vám ve firmě chybí a co by vás motivovalo k vyšší pracovní výkonnosti a co si myslíte, by přispělo k vyšší produktivitě práce?

Jedna z respondentek má pocit, že je motivovaná dostatečně a ostatní zaměstnanci také. Další zavzpomínala na systém odměňování dříve, kdy bylo měsíční hodnocení s tím jak rychle a kvalitně kdo pracuje. V současné době by to sice mohlo pomoci, ale v tomhle systému by to zřejmě nefungovalo. Pro většinu pracovníků, domnívá se, by to bylo motivující. Poslední z dotazovaných se vyjádřila, že pro ni by byl motivující prvek, kdyby viděla, že o produkty je zájem a zákazníci si je objednávají. Vše je v současné době hektické a bylo by pro ni motivující, kdyby měla trochu více času v pracovní době na srovnání různých myšlenek a nápadů. Dále by ráda uskutečňovala jednou za dva roky se svými podřízenými motivační pohovory. Dvě vedoucí odpověděly shodně, že pracovníci pracují dle plánu nadoraz, jejich výkony dosáhly vrcholu a více od nich požadovat nelze.

Závěr

Z kvantitativního výzkumu vyplývá, že vedoucí pracovnice nemají žádné překážky při získávání informací. Získávají je především z pravidelně konaných porad. Dalším komunikačním médiem je písemná komunikace, email. Se svými podřízenými jednají vedoucí dle potřeby především ústní formou. Konflikty ve svých odděleních téměř nemají, když ano, vyřeší se tzv. do ztracena. S jinými odděleními komunikační problémy nemají, jen občas se zaměstnanci IT oddělení z důvodu nedostatečné informovanosti o nových

změnách, které provedli. Ze slabých stránek by měla být zmíněna horší připravenost při přecházení na novou technologii. Firemní kultura je dle vedoucích nastavena dobře. K návrhům a připomínkám mají pozitivní přístup. Komunikační trénink prý nepotřebují, ale kdyby se uskutečnil, takovému školení by se nebránily.

4.4 Porovnání výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů

Tato část diplomové práce upozorňuje na značné rozdíly ve výsledcích mezi dotazníkovým šetřením a strukturovanými rozhovory. Když se na výsledky podíváme, vypadá to jako by dotazníky vyplňovali pracovníci z jiné organizace, než ti kteří odpovídali v rozhovoru. Dle výsledků ze strukturovaných řízených rozhovorů se vedoucím pracovníkům dostává maximálních informací a jsou s nimi spokojeni. Bohužel nadřízení používají určitý filtr informací a dál svým podřízeným nesdělují informace. Zprostředkovávají pouze část informací. Těm pak potřebné informace chybí. Můžeme se jen dohadovat, proč tak vedoucí pracovníci činí. Jestli je to cílená neinformovanost nebo jen nedostatek času vedoucích, nebo nějaký jiný záměr.

4.5 Návrhy a doporučení ke zlepšení komunikace v organizaci

V rámci organizace se setkáváme s různými stanovisky, postoji a zájmy lidí, kteří zde pracují. Tato hlediska hrají důležitou úlohu v názorech jednotlivců na fungování a vývoj firmy. Z dotazníkového šetření vyplynuly souvislosti, ze kterých lze identifikovat určité problémy a nedostatky uvnitř organizace. Důsledkem toho je možno doporučit řadu změn, které by vedly v odstranění těchto bariér.

Pro lepší komunikaci vyplývají návrhy zobrazené v následující tabulce spolu s časovou a finanční náročností. Jsou rozděleny do stejných tematických částí jako při dotazníkovém šetření: informovanost pracovníků, firemní kultura, atmosféra na pracovišti, komunikace s podřízeným, zpětná vazba a motivace. Návrhy jsou řešeny tak,

aby byly v souladu s potřebami organizace a komunikace byla efektivnější a vedla celkově k vyšší spokojenosti všech zaměstnanců.

Tabulka 8: Návrhy a doporučení

NÁVRHY A DOPORUČENÍ	NÁROČNOST	
	ČASOVÁ	FINANČNÍ
INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ		
Pravidelné porady v rámci jednotlivých oddílů. Zde by měl sdělovat především změny a doplnění informací týkající se pracovní náplně.	1 x týdně	nízká
Informovat zaměstnance o vizích, cílech, výsledcích a úspěších firmy, o personálních změnách např. na intranetu.	nízká	nízká
FIREMNÍ KULTURA		
Změnit organizační strukturu: vedoucí by měl mít kolem 5 podřízených.	nízká	vysoká
Ujasnit zaměstnancům organizační strukturu a kompetence jednotlivých pracovníků.	nízká	nízká
I když většina zaměstnanců je ve vyšším věku, měla by organizace umožnit navštívit školení sloužící k jejich profesnímu růstu. Je ale potřeba volit takové vzdělávací aktivity, které by byly pro zaměstnance motivující a také přínosné pro organizaci.	několikadenní školení	vysoká
ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI		
Nastavit informační tok bez zkreslování informací (aby nevznikaly komunikační šumy).	nízká	nízká
Podporovat udržení dobré atmosféry a stávajících vztahů na pracovišti.	střední	nízká
Posílit vzájemnou komunikaci v rámci celého oddělení i mezi odděleními např. zavést více společenských a sportovních akcí a programů v rámci mimopracovní činnosti.	střední	nízká
KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝM		
Zlepšit verbální i neverbální komunikaci vedoucích pracovníků. Např. na školeních by si mohli prohloubit tyto dovednosti, což by pomohlo odbourávání komunikačních bariér.	několikadenní školení	vysoká
Zavést otevřenější způsob komunikace mezi vedoucími a podřízenými.	nízká	nízká

ZPĚTNÁ VAZBA		
Klást větší důraz na poskytování a přijímání zpětné vazby a zaměřit se na jejich bariéry.	střední	nízká
Hodnocení vedoucích pracovníků podřízenými. I vedoucí pracovníci potřebují zpětnou vazbu, jestli svoji práci vykonávají dobře.	střední	nízká
MOTIVACE		
Proškolit vedoucí pracovníky v oblasti motivace.	střední	vysoká
Změnit celý systém hodnocení zaměstnanců. Přispělo by to k lepší motivaci zaměstnanců.	střední	střední
Celkově přispět ke zlepšení motivace a zvýšení spokojenosti podřízených i celé organizace.	střední	nízká

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

5 Závěr

Největší bohatství organizace je v lidech, kteří v ní pracují. Proto je klíčové zprostředkovat zaměstnancům jasné a srozumitelné informace, které ke své práci potřebují, vytvářet atmosféru otevřené, upřímné komunikace, využívat nástrojů informačních technologií, styl hodnocení zaměstnanců (kritika, pochvala, zpětná vazba), podporovat týmovou spolupráci, sdílet společné vize, strategie a cíle.

Hlavním cílem této práce bylo provést návrh změn ve vybrané organizaci, které by vedly k jejímu zlepšení. Na první pohled by se zdálo, že interní komunikace je zcela bez problému, ale při bližším zkoumání se zjistilo, že má několik nedostatků, které ale nejsou neřešitelné.

Ke stanovení hlavního cíle, bylo potřeba provést několik dílčích cílů. V teoretické části byl nejprve vymezen samotný pojem komunikace. Byly definovány a vysvětleny základní pojmy, funkce a druhy komunikace, komunikace v organizaci.

Stěžejní část diplomové práce byla analytická část. Nejprve byla představena zvolená organizace. Byly popsány její produkty a organizační struktura. K samotnému výzkumu byla zvolena kvantitativní a kvalitativní metoda. Nejprve bylo provedeno dotazníkové šetření a následně bylo vyhodnoceno. Pro doplnění informací bylo použito firemních dokumentů a řízených strukturovaných rozhovorů. Dalším krokem bylo jejich zhodnocení a celkové zhodnocení výsledků.

Dalším dílčím cílem bylo navrhnout doporučení ke zlepšení úrovně komunikace v organizaci. Návrhy byly řešeny tak, aby byly v souladu s potřebami organizace a komunikace byla efektivnější a vedla celkově k vyšší spokojenosti všech zaměstnanců.

Informace a jejich sdílení je významným prvkem každé prosperující firmy, protože jen dobře fungující a efektivní systém komunikace uvnitř organizace může organizaci přinést úspěch. To, jakým způsobem jsou informace šířeny, v jaké formě a jestli se k zaměstnancům dostanou včas, značně ovlivňuje organizaci. Efektivní komunikace se prolíná vším děním v organizaci, ať již jde o výrobu, logistiku či personální záležitosti.

Pracovní činnost pevně souvisí s tím, jak je v organizaci nastaven systém sdílení informací. Jak systém samotný, tak i zaměstnanci firmy mají svůj podíl na firemní prosperitě. Proto je důležité se snažit o neustálý rozvoj na obou stranách. Lidé sami by se

měli podílet na zlepšování systémů a zavádění nových komunikačních nástrojů, neboť komunikační nástroje jsou tím nejdůležitějším zdrojem informací a oni sami s nimi pracují a mohou je významně ovlivňovat. Informace a lidské zdroje jsou tím největším kapitálem společnosti a proto je důležité, aby byly co nejlépe chráněny a rozvíjeny.

Návrhy a doporučení, které vyplynuly z výzkumu této práce, mohou být inspirativní pro vedení organizace ke zlepšení správné a účinné komunikace v organizaci. Interní komunikace tvoří základ celé organizace a může výrazně přispět nejen ke zlepšení výkonu, ale i k lepší atmosféře na pracovišti a především k jejímu úspěchu.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

ALLHOFF, Dieter-W. a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 199 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 1. rev. a plně autoriz. vyd. Praha: Talpress, 1993, 262 s. ISBN 80-856-0912-6.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 9788024728483.

RECKNAGEL, Marion a Heike ROHMANN-VAN WÜLLEN. *Jak komunikovat chytře: tipy a triky pro zvládání obtížných rozhovorů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 157 s. ISBN 978-80-247-4022-5.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, 256 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4737-799.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 317 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

IVANOVÁ, Kateřina, Lenka ŠPIRUDOVÁ a Jana KUTNOHORSKÁ. *Multikulturní ošetrovatelství I*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 248 s. Sestra (Grada). ISBN 80-247-1212-1.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KOPECKÁ, Ilona. *Psychologie: učebnice pro obor sociální činnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 147 s. ISBN 97880247387652.

KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. Vyd. 2., přeprac. a dopl., v Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2008, 435 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 9788024723297.

LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 186 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.

LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2008, 99 s. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-466-2.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 132 s. ISBN 978-80-86730-65-3.

PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva, KAISER, Robert. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6.

PLEVOVÁ, Ilona. *Ošetřovatelství II*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Sestra (Grada). ISBN 9788024735580.

POTTS, Conrad a Suzanne POTTS. *Asertivita: umění být silný v každé situaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 204 s. ISBN 978-80-247-5197-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1.vyd. Praha: Portál, 2008,115 s. ISBN 970-80-7367-360-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 264 s. ISBN 80-717-8291-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Odborné časopisy

HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia, 2005. ISSN 1801-4690.

Elektronické dokumenty

ESF. *Management lidských zdrojů v cestovním ruchu: Zásady efektivní komunikace* [online]. [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace>.

IHNED.CZ: *Hospodářské Noviny* [online]. [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: <http://zahranicni.ihned.cz/c1-60037940-nejcastejsi-nedostatek-ve-firme-vnitri-komunikace-jak-ji-posilit>.

IHNED.CZ: *Kariera* [online]. [cit. 2015-07-31]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54355630-klic-k-vedeni-porad>.

IHNED.CZ: *Moderní řízení* [online]. [cit. 2015-08-12]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14871580-interni-firemni-komunikace>.

MANAGEMENT STUDY GUIDE: *interpersonal relationship workplace importance* [online]. 2015 [cit. 2015-07-25]. Dostupné z www: <<http://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship-workplace-importance.htm>>.

RH+ MARKETING: *Interní komunikace a PR ve firmě* [online]. [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>

THE SAYLOR FOUNDATION: *Steps to Resolve Workplace Conflicts*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-25]. Dostupné z www: <<http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/03/BUS208-5.3.6-Steps-to-Resolve-Workplace-Conflict-FINAL.pdf>>.

SMALL BUSINESS: *Four Types of Conflict in Organizations*. [online]. 2015. [cit. 2015-07-25]. Dostupné z www: <<http://smallbusiness.chron.com/four-types-conflict-organizations-174.html>>.

VOŠIS: *Komunikace. Obecné zákonitosti vzniku, transformování a přenosu zpráv.* [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z www: <<http://info.sks.cz/users/ku/ZIZ/komunika.htm>>.

ZISK WEB: *Emailová korespondence – 7 bodů, jak správně komunikovat* [online]. [cit. 2015-07-31]. Dostupné z: <http://www.ziskweb.cz/prace-a-podnikani/emailova-korespondence-7-bodu-jak-spravne-komunikovat>.

Firemní literatura

ZEMĚMĚŘICKÝ ÚŘAD: *Katalog produkce Zeměměřického úřadu.* 2015.

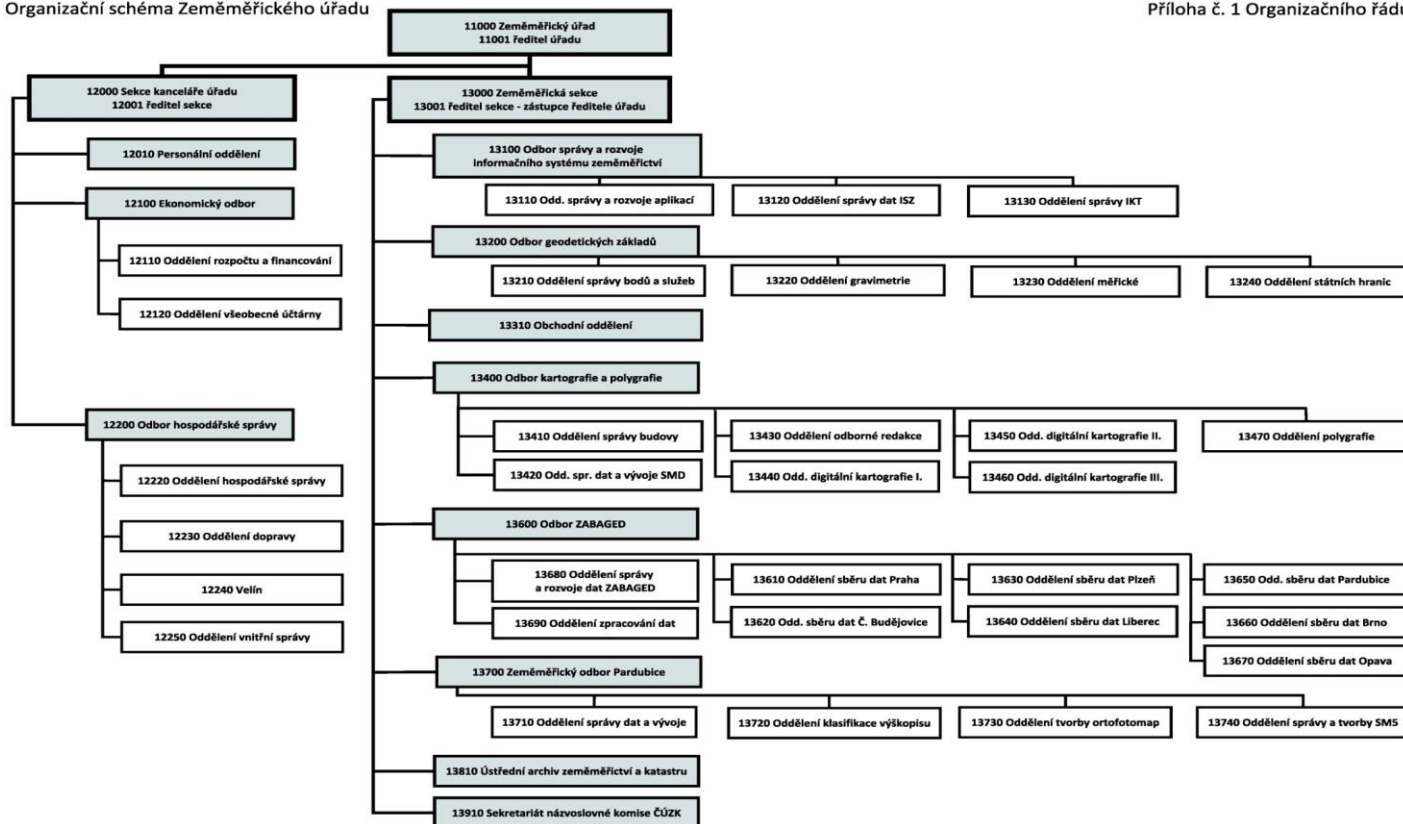
ZEMĚMĚŘICKÝ ÚŘAD: *Výroční zpráva 2014.* 2015.

Přílohy

Příloha I: Organizační schéma Zeměměřického úřadu

Organizační schéma Zeměměřického úřadu

Příloha č. 1 Organizačního řádu



Zdroj: Zeměměřický úřad, 2015.

Příloha II: Původní dopis zaměstnancům k vyplnění dotazníku

Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podkladový materiál pro zpracování mé diplomové práce na téma *Komunikace ve vybrané organizaci*. Cílem práce je zjistit stávající stav vnitropodnikové komunikace a případně navrhnout zlepšení dané situace. Dotazník je anonymní a veškerá data budou použita pouze pro potřeby diplomové práce.

Pokyny k vyplnění

Dotazník máte možnost vyplnit v elektronické nebo písemné formě.

U každé otázky označte odpověď, která co nejvíce vystihuje Váš názor.

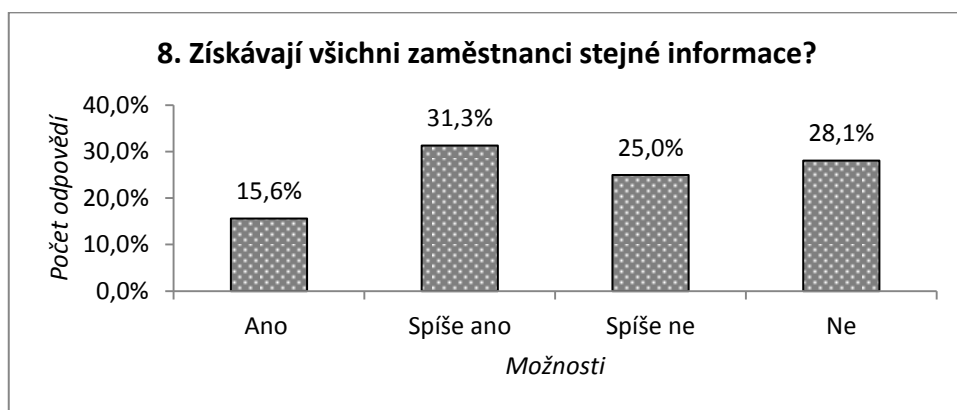
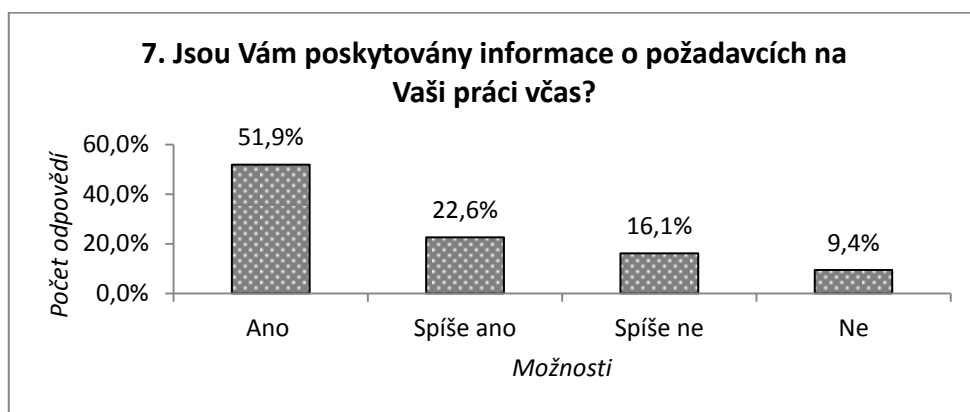
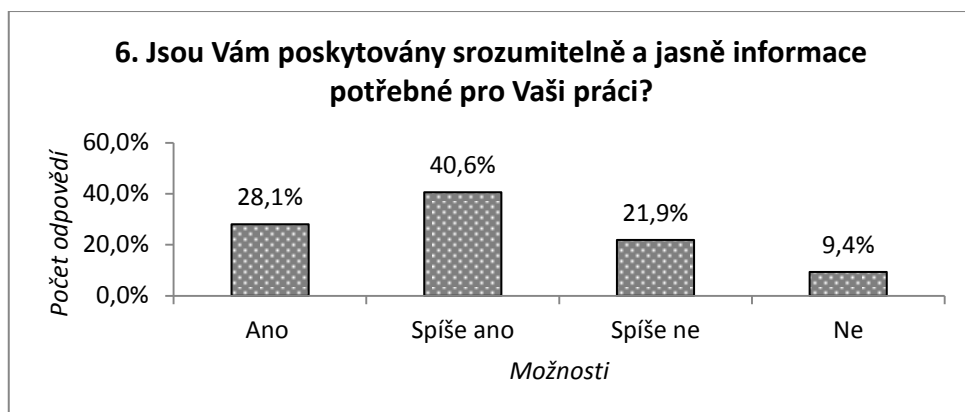
Předem Vám děkuji za ochotu a Váš čas věnovaný jeho vyplnění.

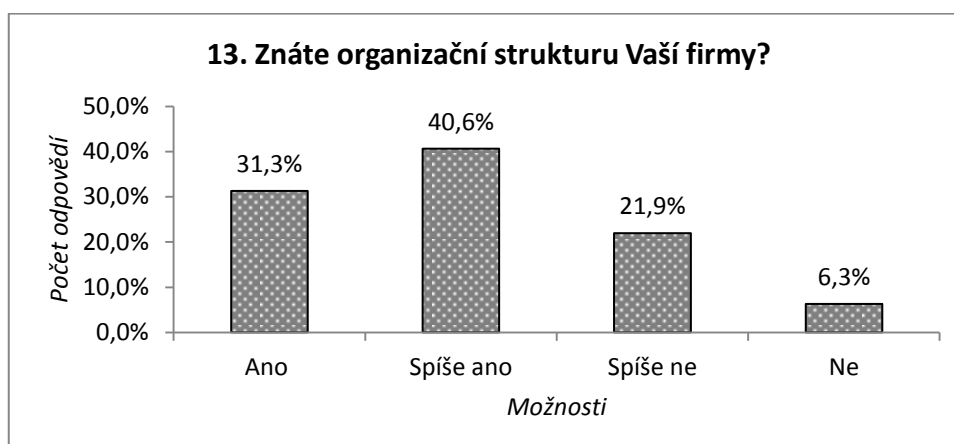
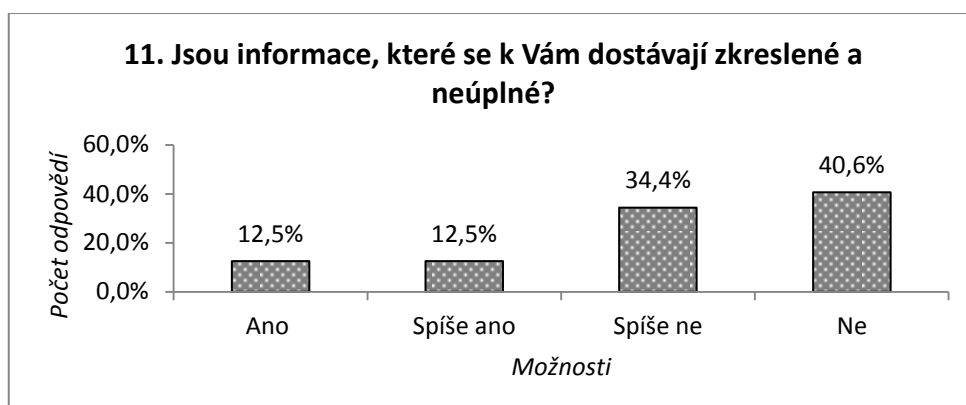
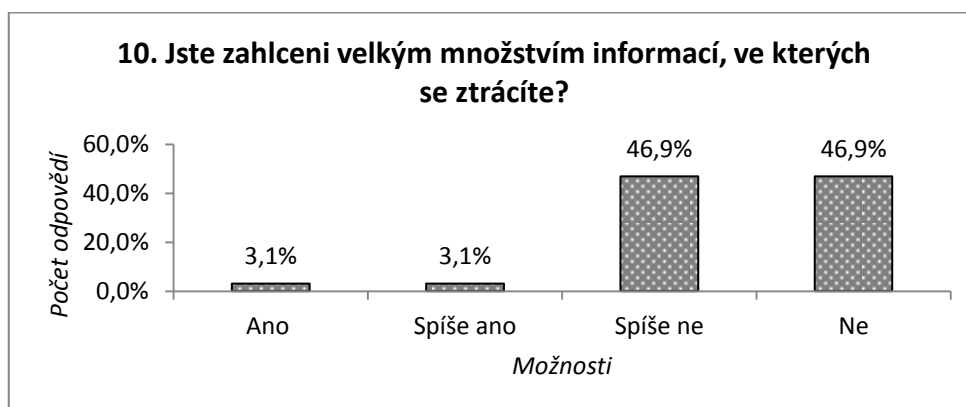
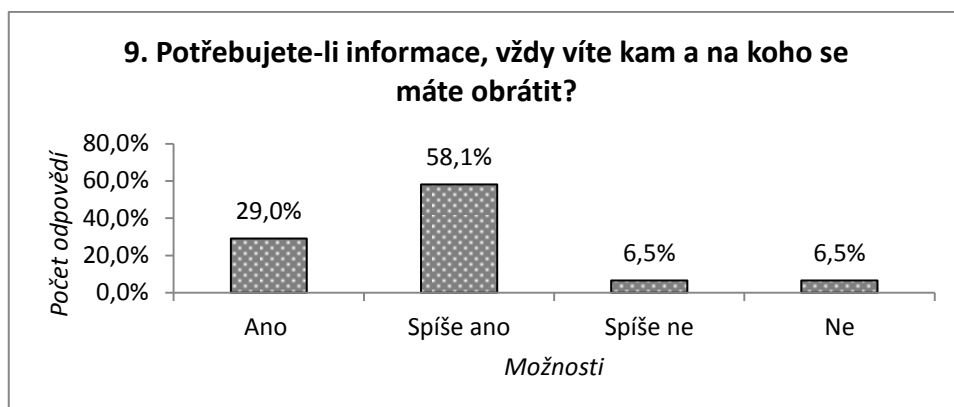
Příloha III: Dotazník – seznam otázek

1. Jaké je Vaše pohlaví?
2. Jaký je Váš věk?
3. Jak dlouho pracujete v organizaci?
4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
5. Jste spokojený(á) se způsobem jakým jsou Vám předávány informace?
6. Jsou Vám poskytovány srozumitelně a jasně informace potřebné pro Vaši práci?
7. Jsou Vám poskytovány informace o požadavcích na Vaši práci včas?
8. Získávají všichni zaměstnanci stejné informace?
9. Potřebujete-li informace, vždy víte kam a na koho se máte obrátit?
10. Jste zahlceni velkým množstvím informací, ve kterých se ztrácíte?
11. Jsou informace, které se k Vám dostávají zkreslené a neúplné?
12. Z jakých zdrojů jsou Vám předávány informace pro výkon Vaší práce?
13. Znáte organizační strukturu Vaší firmy?
14. Víte, na koho mimo Vaše oddělení se máte v případě potřeby obrátit, kdo má jakou náplň práce, odpovědnost a jaké jsou jeho kompetence?
15. Jste dostatečně a pravidelně seznamován (a) vedením organizace o dění v organizaci, o jejích cílech a výsledcích?
16. Znáte svoji úlohu v organizaci, jaké máte kompetence a víte, co se od Vás očekává?
17. Cítíte, že jste pro organizaci důležitý?
18. Zlepšuje se komunikace v organizaci?
19. Máte dobrý pocit z toho, že v této organizaci pracujete?
20. Váží si Vás organizace a vytváří Vám dobré podmínky pro práci?
21. Umožňuje Vám organizace pravidelné školení a dále se odborně rozvíjet?
22. Doporučil (a) byste svému známému v této organizaci pracovat?
23. Je komunikace na pracovišti s Vašimi kolegy přátelská?
24. Máte dobré vztahy se svými kolegy z Vašeho oddělení?
25. Jste spokojen (a) s týmovou komunikací?
26. V případě, že máte problém, můžete se bez obav obrátit na své spolupracovníky?
27. Máte dobré vztahy se svými kolegy z jiných oddělení?
28. Je ve vaší firmě vytvořen dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů?
29. Počkáte raději, co zjistí ostatní spolupracovníci, než abych se zeptal (a) sám (a)?

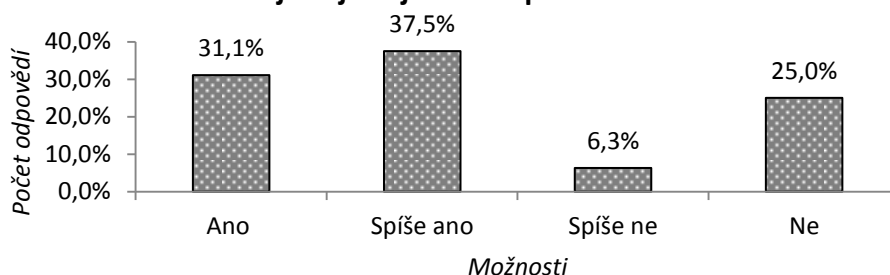
30. Daří se Vám ve Vaší organizaci řešit neshody, spory a konflikty?
31. Vznikají na ve Vaší organizaci komunikační šumy?
32. Důvěřujete svému nadřízenému?
33. Komunikace s Vaším nadřízeným (i) je na dobré úrovni?
34. Považujete vztahy se svými nadřízenými za bezproblémové?
35. V případě, že máte problém, můžete se bez obav obrátit na svého nadřízeného?
36. Jste přesvědčený, že Vám nadřízený naslouchá?
37. Cítíte od svého nadřízeného podporu?
38. Motivuje Vás Váš nadřízený k lepším pracovním výkonům?
39. Dochází u Vás ke ztrátě důvěry v nadřízené a ve vedení organizace?
40. Má vliv objem komunikace Vašeho vedoucího na kvalitu a produktivitu Vaší práce?
41. Máte možnost hodnotit svého nadřízeného?
42. Je pro Váš výkon práce zpětná vazba důležitá?
43. Pokud splníte zadaný úkol včas a bez chyb pochválí Vás nadřízený?
44. Pokud uděláte při práci nějakou chybu, jste svým nadřízeným včas upozorněn?
45. Řeší Vaši nadřízení dotazy a připomínky?
46. Pociťujete neochotu svých nadřízených komunikovat o problémech a připomínkách a nedostatecích?
47. Získáváte po splnění úkolů zpětnou vazbu (Jste dostatečně informován (a) o hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
48. Máte pocit, že systém odměňování odráží Vaše pracovní výkony a že Vás dostatečně motivuje k vyšším výkonům?
49. Máte prostor k vyjádření svých návrhů a myšlenek a reagují nadřízení na Vaše námítky, návrhy a připomínky a jsou ochotni o nich diskutovat?
50. Obáváte se otevřeně říkat svůj názor ze strachu o vaši pracovní pozici nebo odměňování?
51. Je systém odměňování ve firmě odpovídající a spravedlivý?
52. Jste dostatečně informován (a) o zaměstnaneckých benefitech a hodnoceních?
53. Vykonaná práce Vás naplňuje?

Příloha IV: Grafy z dotazníkového šetření

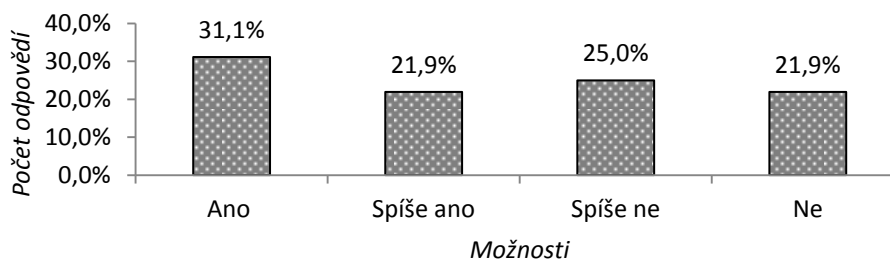




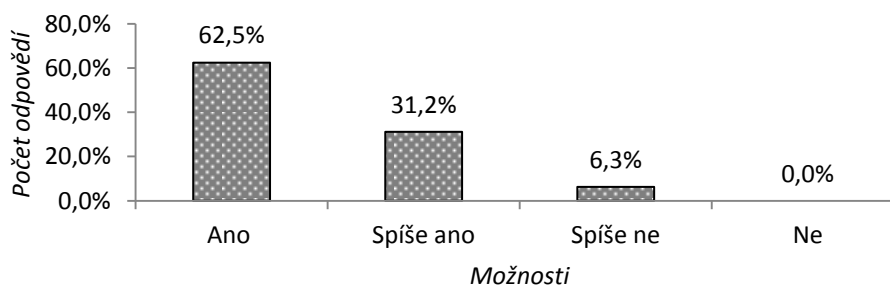
14. Víte, na koho mimo Vaše oddělení se máte v případě potřeby obrátit, kdo má jakou náplň práce, odpovědnost a jaké jsou jeho kompetence?



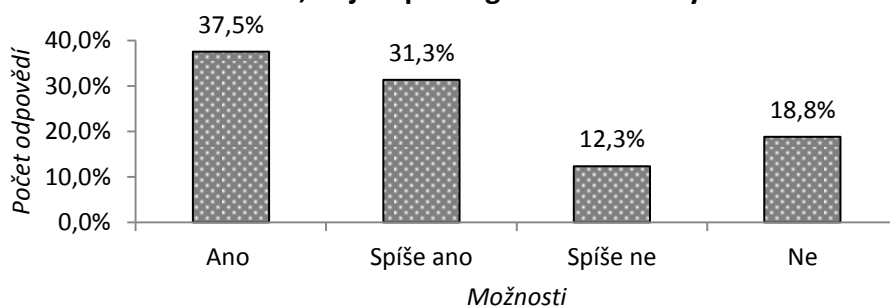
15. Jste dostatečně a pravidelně seznamován (a) vedením organizace o dění v organizaci, o jejích cílech a výsledcích?

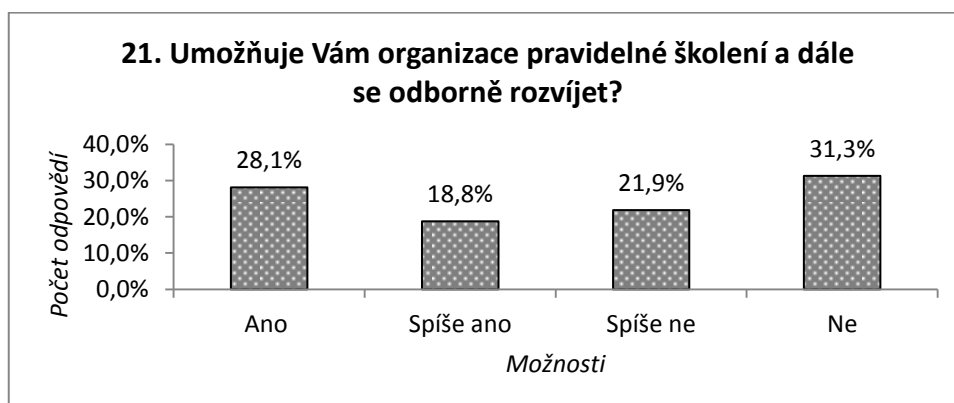
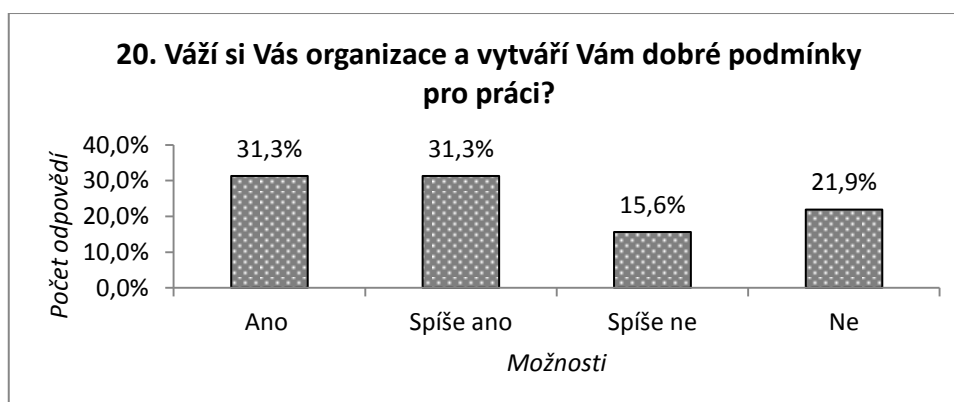
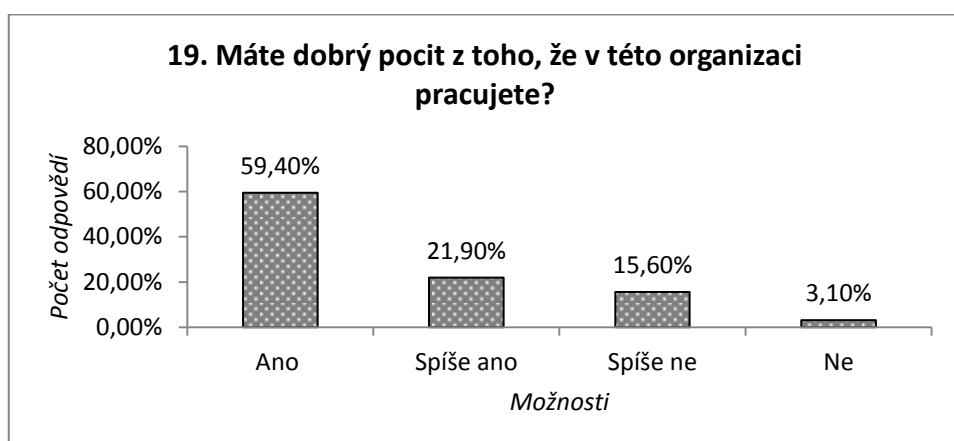
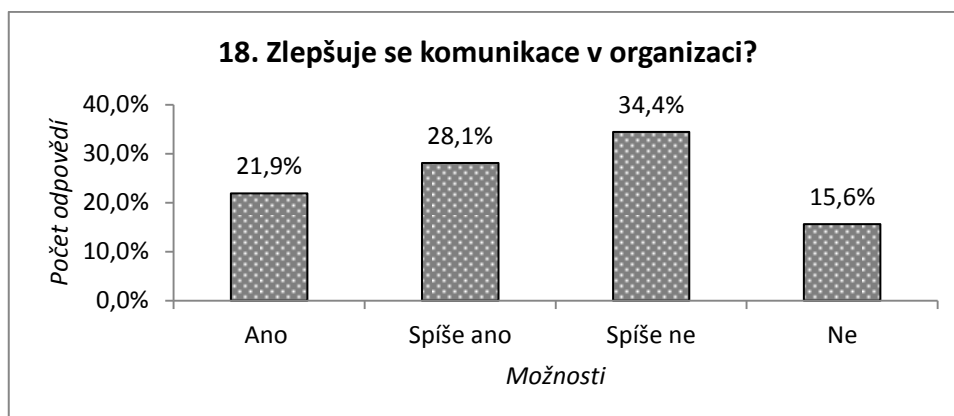


16. Znáte svoji úlohu v organizaci, jaké máte kompetence a víte, co se od Vás očekává?

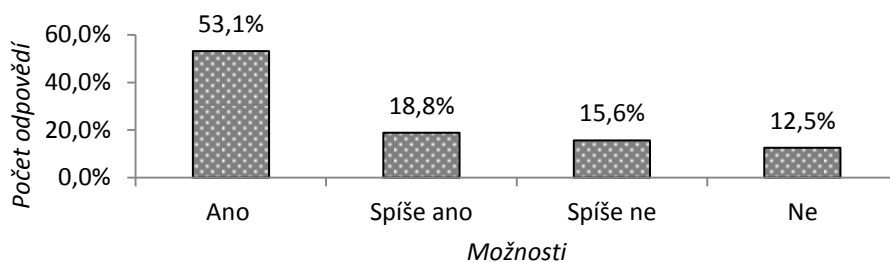


17. Cítíte, že jste pro organizaci důležitý?

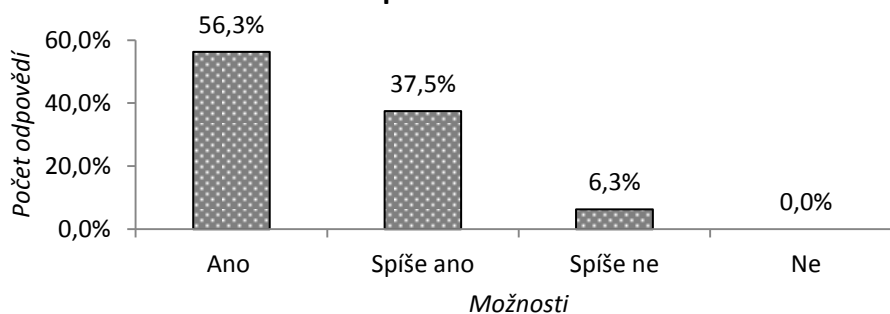




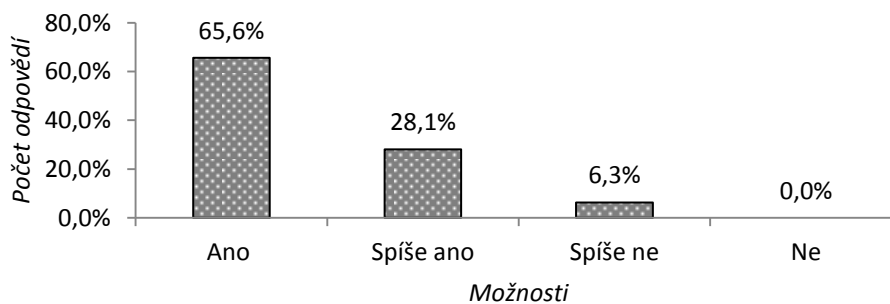
22. Doporučil (a) byste svému známému v této organizaci pracovat?



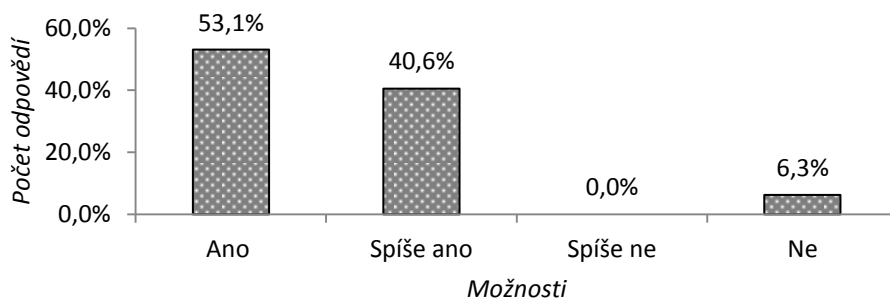
23. Je komunikace na pracovišti s Vašimi kolegy přátelská?



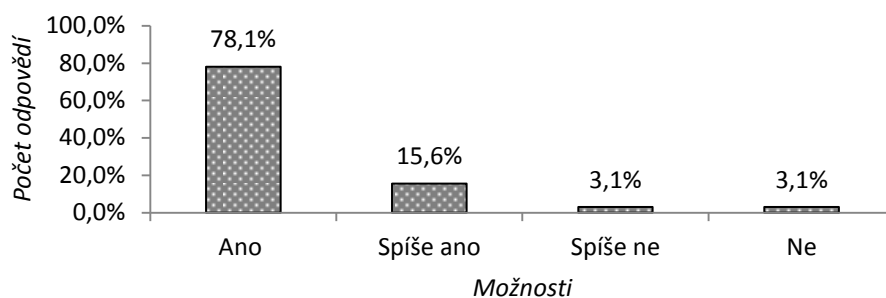
24. Máte dobré vztahy se svými kolegy z Vašeho oddělení?



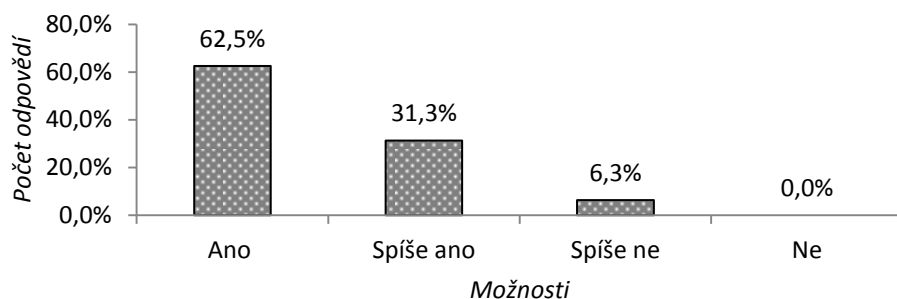
25. Jste spokojen (a) s týmovou komunikací?



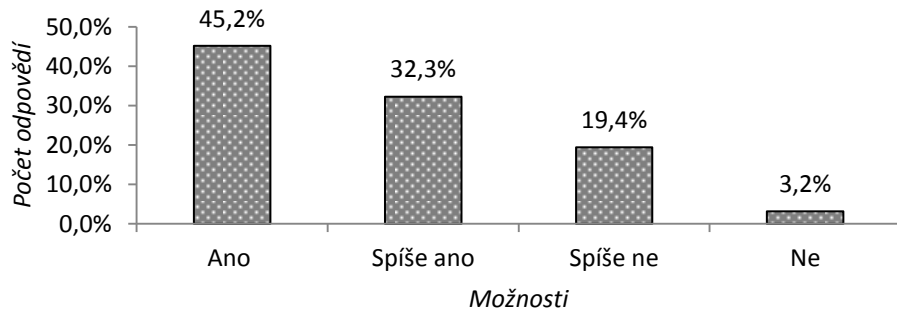
26. V případě, že máte problém, můžete se bez obav obrátit na své spolupracovníky?



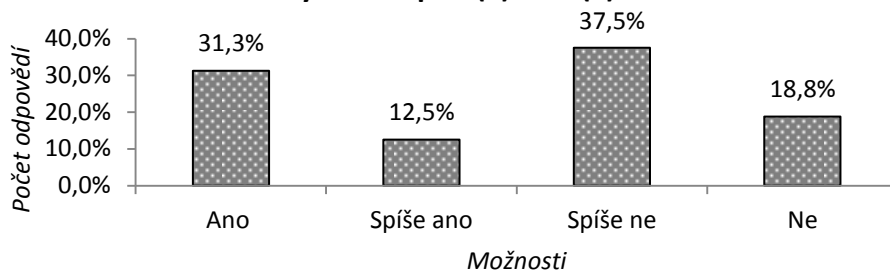
27. Máte dobré vztahy se svými kolegy z jiných oddělení?



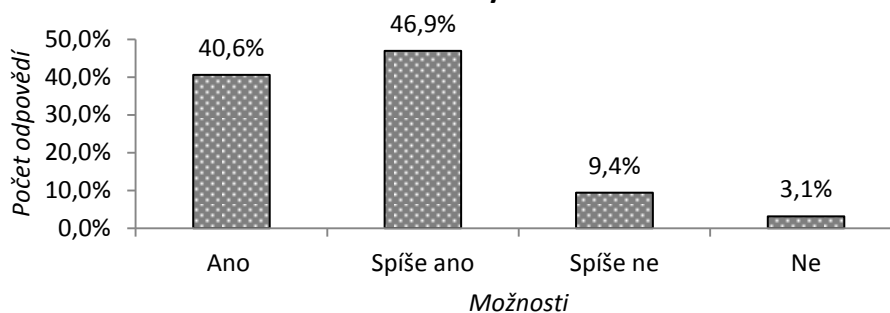
28. Je ve vaší firmě vytvořen dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů?



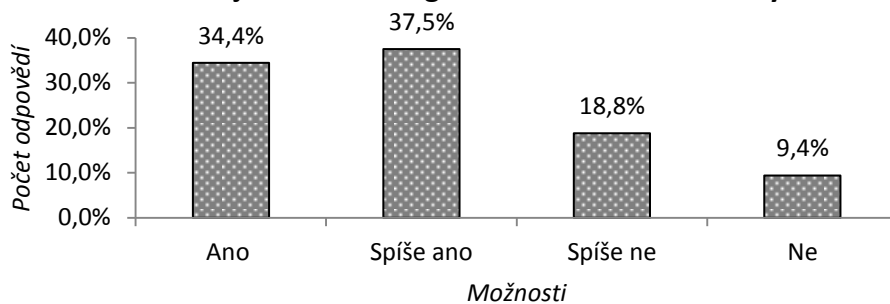
29. Počkáte raději, co zjistí ostatní spolupracovníci, než abych se zeptal (a) sám (a)?



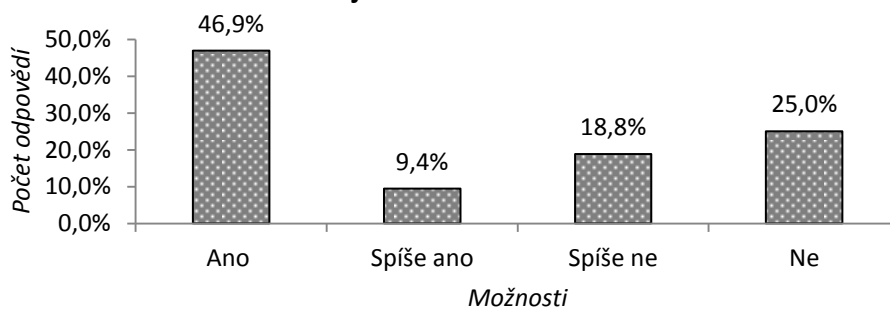
30. Daří se Vám ve Vaší organizaci řešit neshody, spory a konflikty?

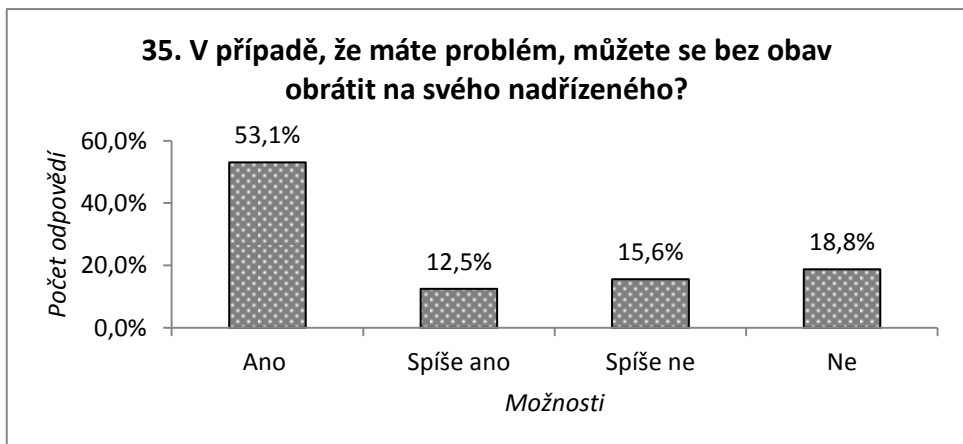
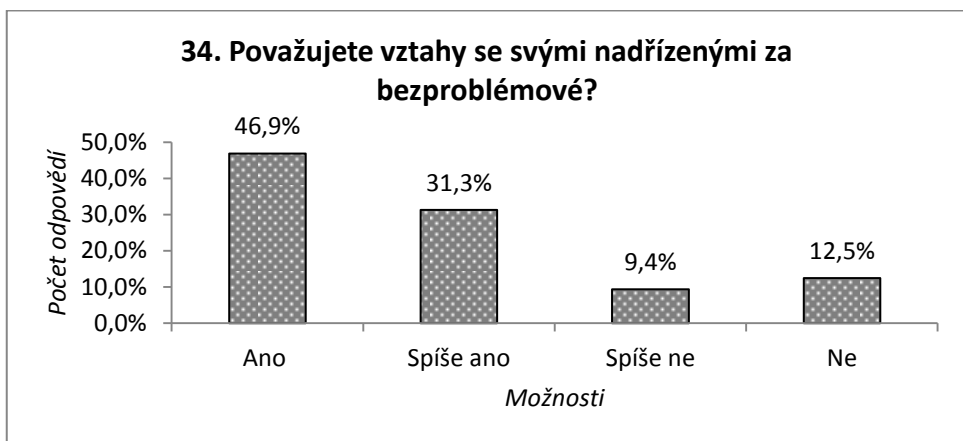
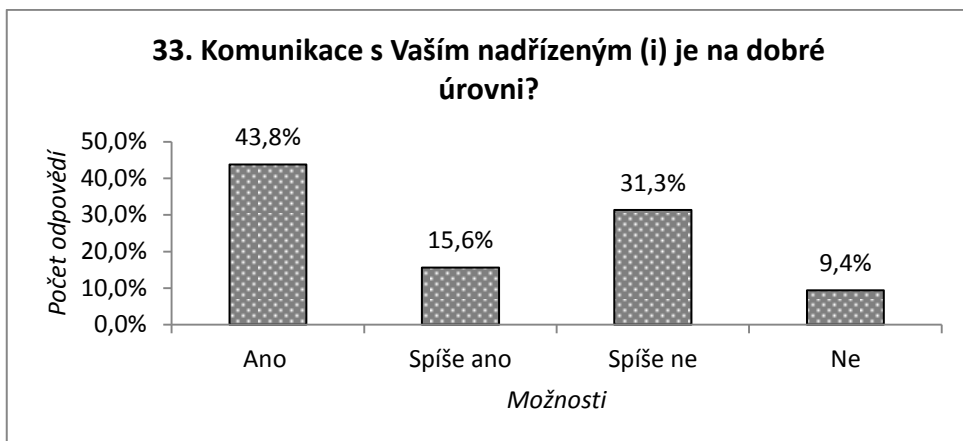


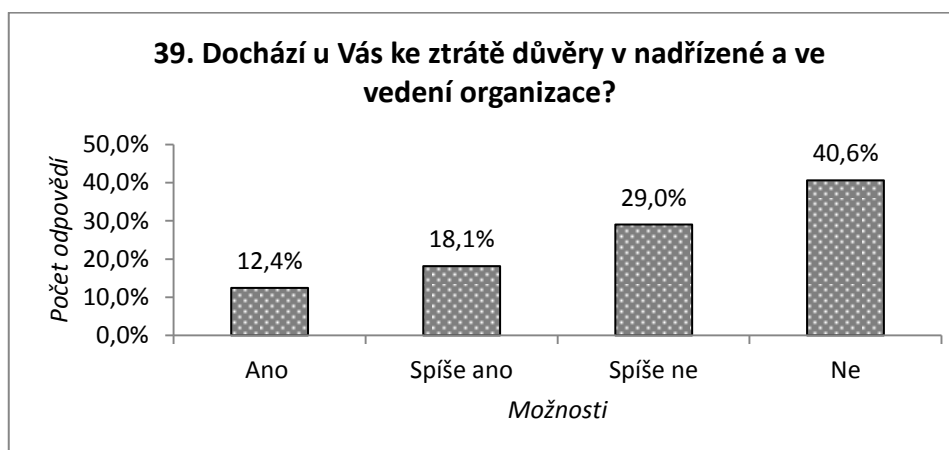
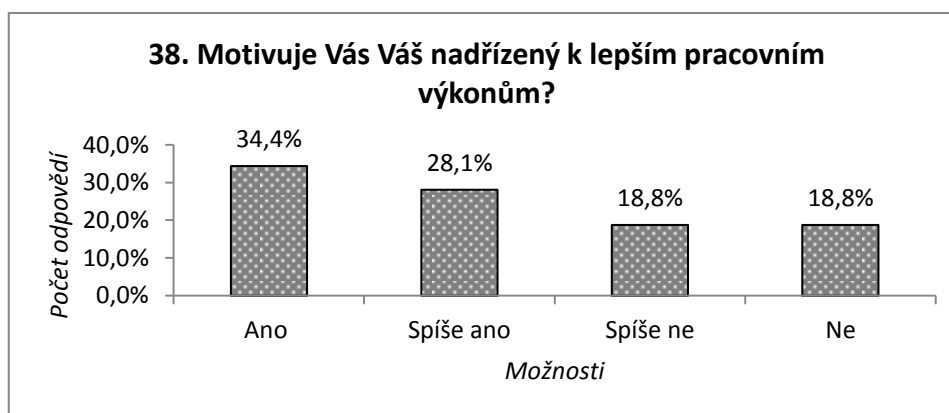
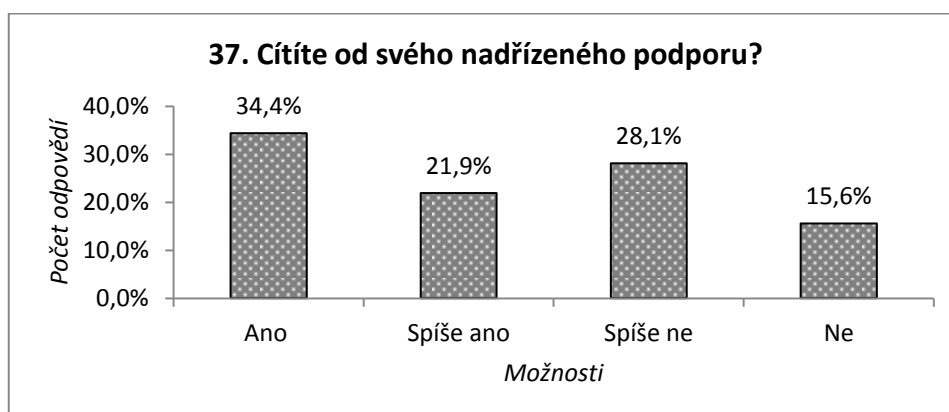
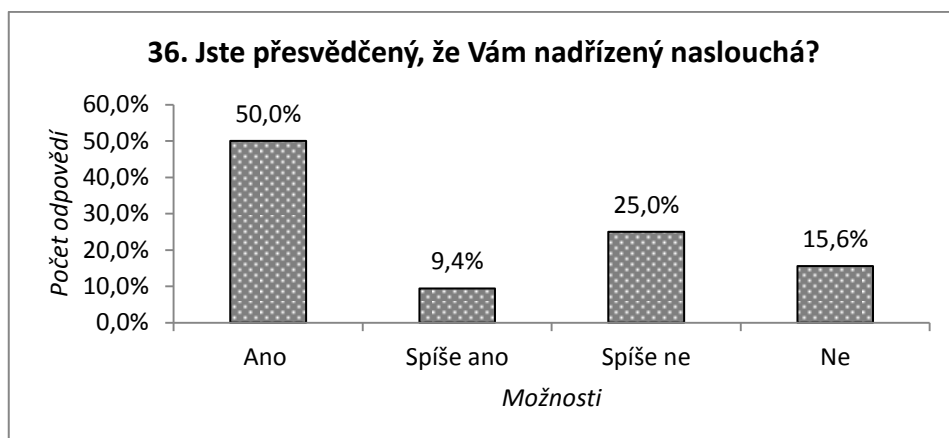
31. Vznikají na ve Vaší organizaci komunikační šумы?

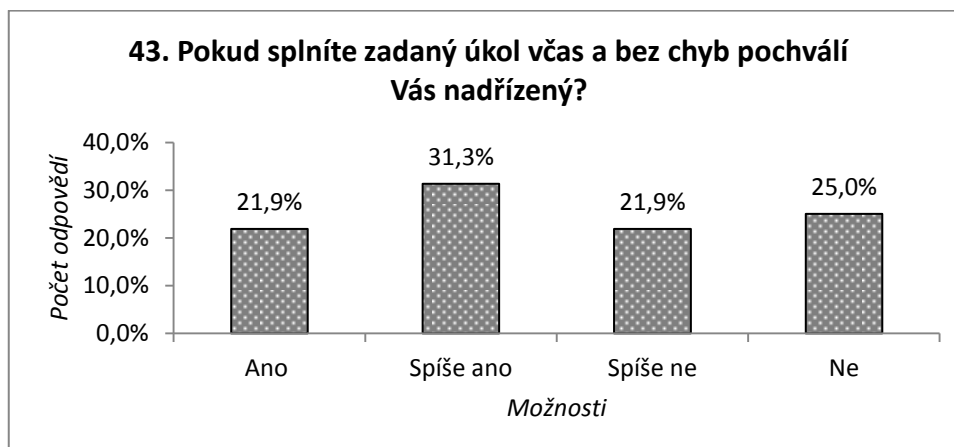
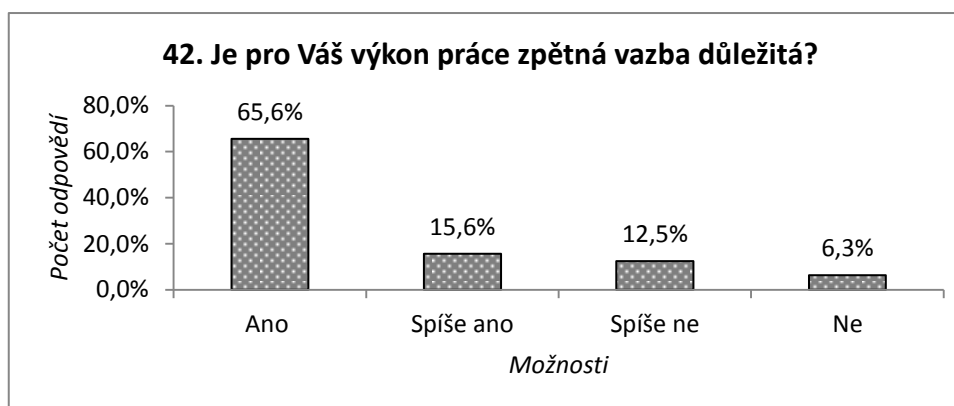
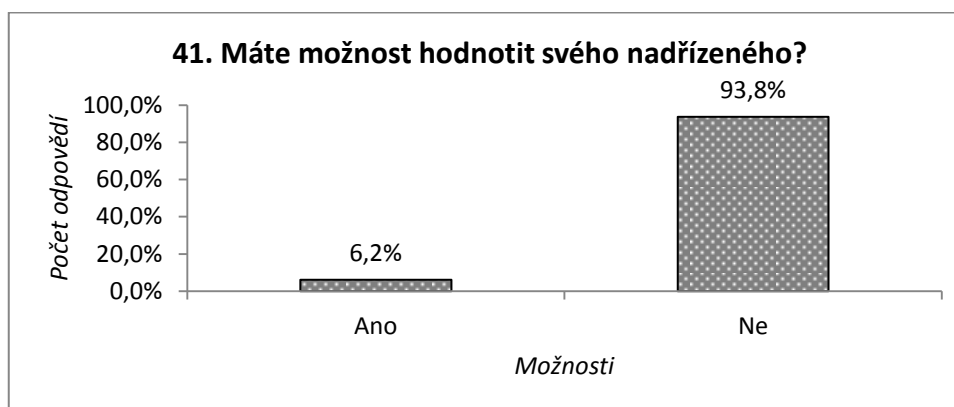
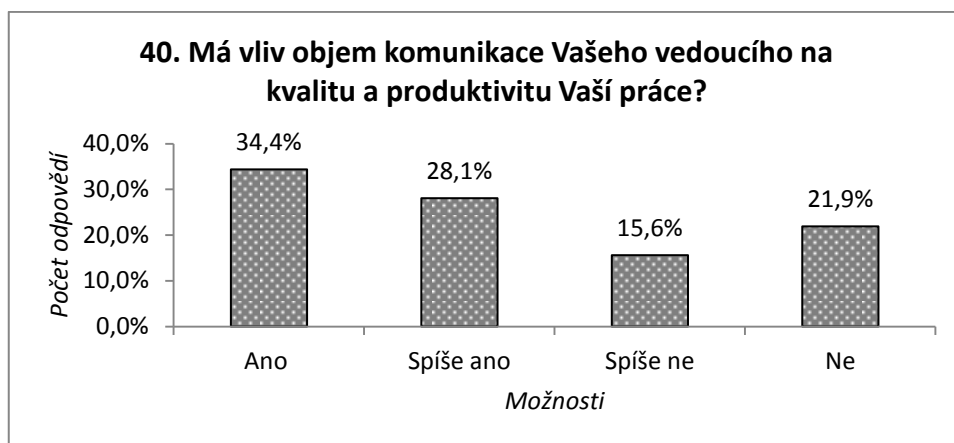


32. Důvěřujete svému nadřízenému?

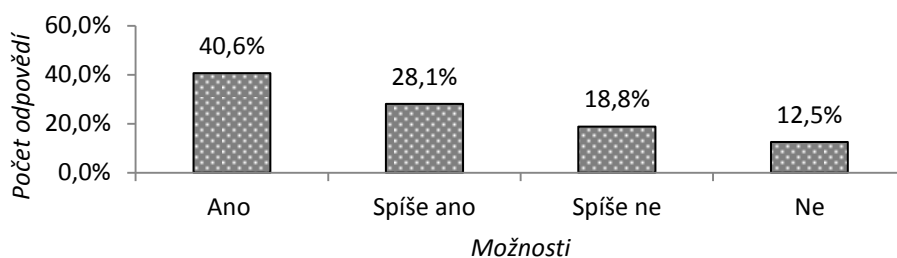




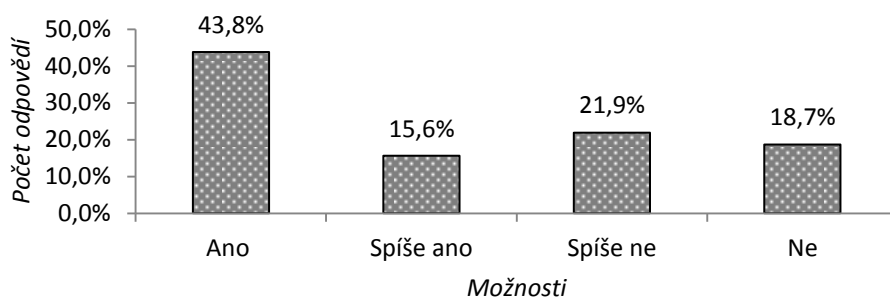




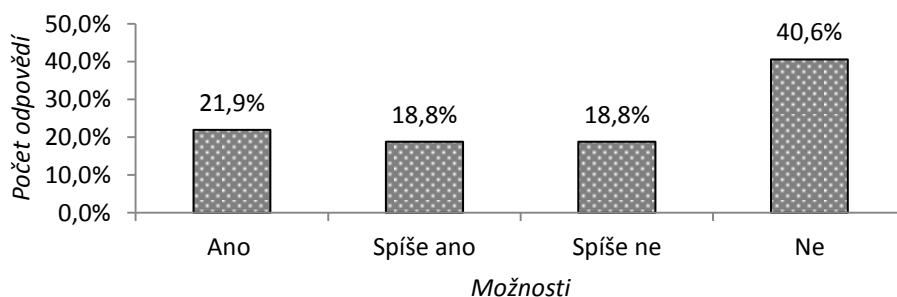
44. Pokud uděláte při práci nějakou chybu, jste svým nadřízeným včas upozorněn?



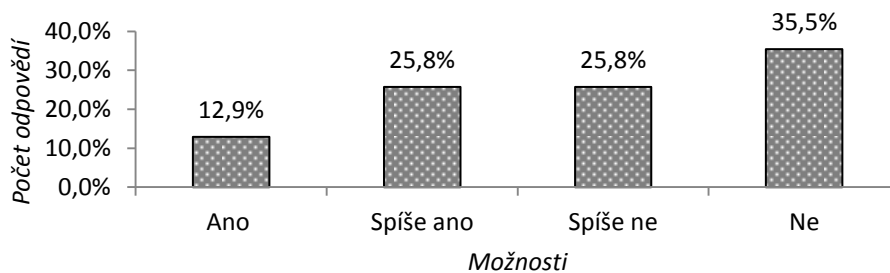
45. Řeší Vaši nadřízení dotazy a připomínky?



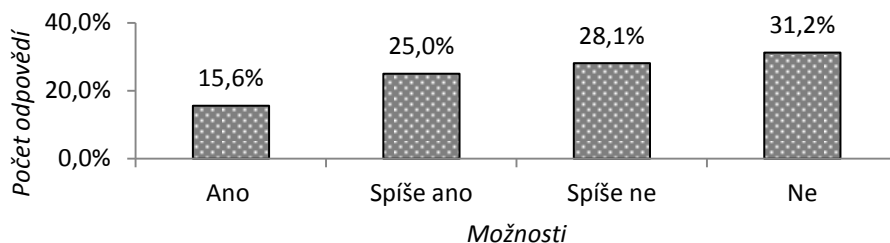
46. Pociťujete neochotu svých nadřízených komunikovat o problémech a připomínkách a nedostacích?



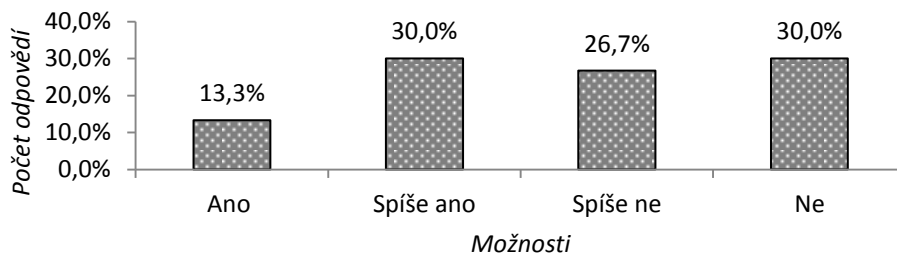
47. Získáváte po splnění úkolů zpětnou vazbu (Jste dostatečně informován (a) o hodnocení Vašeho pracovního výkonu?)



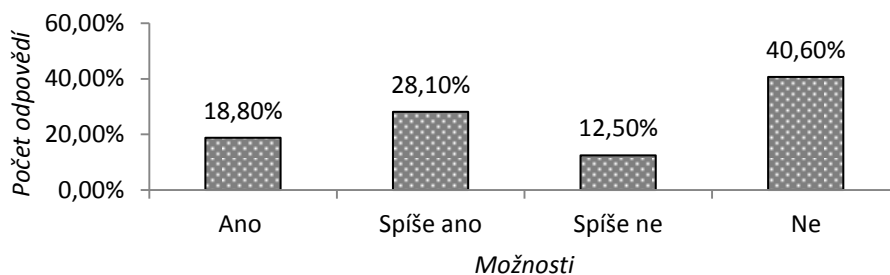
48. Máte pocit, že systém odměňování odráží Vaše pracovní výkony a tím Vás dostatečně motivuje k vyšším výkonům?

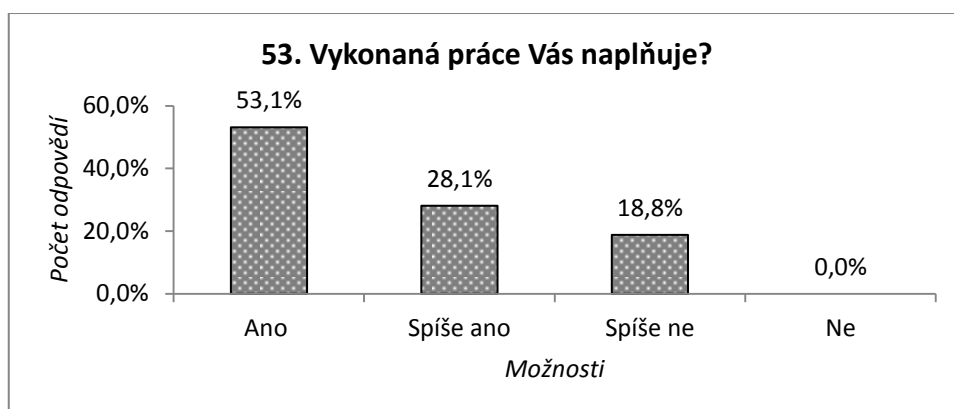
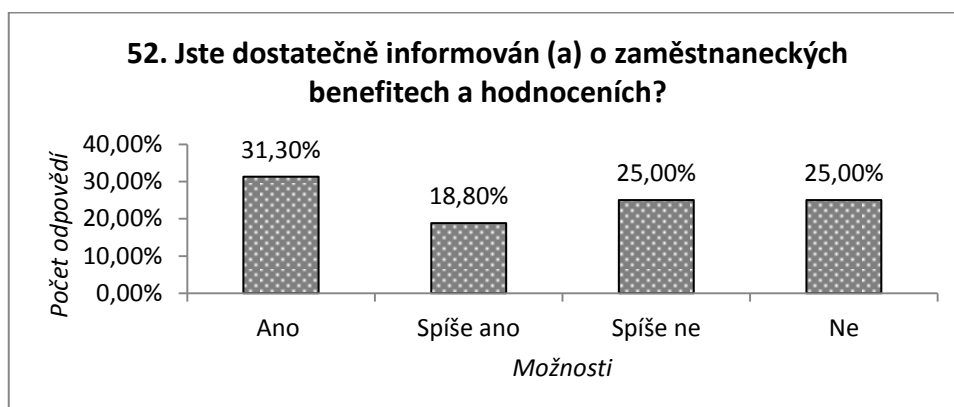
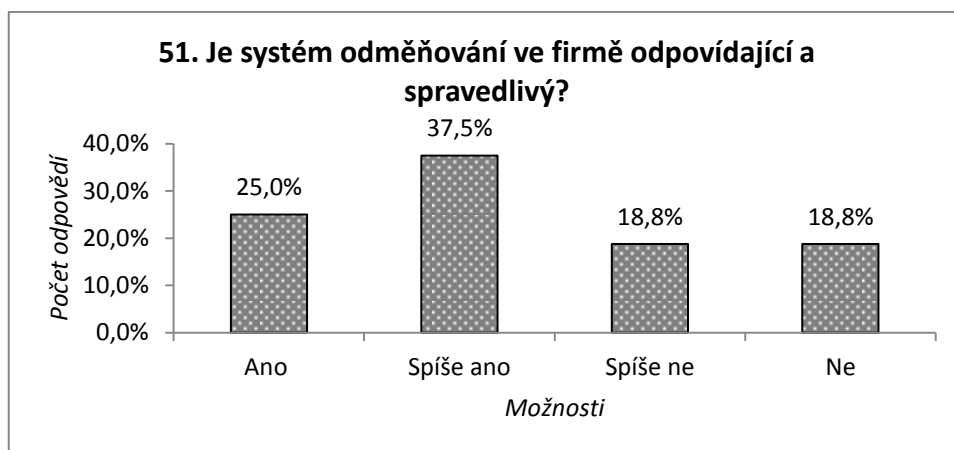


49. Máte prostor k vyjádření svých návrhů a myšlenek a reagují nadřízení na Vaše námítky, návrhy a připomínky a jsou ochotni o nich diskutovat?



50. Obáváte se otevřeně říkat svůj názor ze strachu o vaši pracovní pozici nebo odměňování?





Příloha V: Otázky pro strukturovaný rozhovor

1. Jaké komunikační prostředky používáte nejčastěji k získávání informací?
2. Setkáváte se s nějakými problémy v komunikaci v rámci oddělení ve vaší firmě?
3. S jakými problémy v komunikaci se nejčastěji setkáváte s jinými odděleními ve vaší firmě?
4. Jaké slabé stránky vidíte obecně v komunikaci ve vaší firmě a co byste navrhl pro její zlepšení?
5. Jak byste charakterizoval firemní kulturu ve Vaší organizaci?
6. Jaký je ve Vaší firmě přístup k připomínkám nebo návrhům na zlepšení?
7. Chtěl byste případně absolvovat komunikační trénink?
8. Co Vám ve firmě chybí a co by vás motivovalo k vyšší pracovní výkonnosti a co si myslíte, by přispělo k vyšší produktivitě práce?