

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vnitropodniková komunikace

Miroslava Schönbeková

© 2015 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové
práce.**

(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "vnitropodniková komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí 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 Hoře Svatého Šebestiána dne 31. 3. 2015

Miroslava Schönbeková

Poděkování

Děkuji ing. Jitce Pokorné PhD., za umožnění zpracování tohoto tématu, za její vedení, konzultace, cenné připomínky, podnětné a odborné rady, jimiž mi přispěla při zpracování této práce.

Dále děkuji svému manželovi a celé své rodině za jejich trpělivost a morální podporu po celou dobu mého studia.

Vnitropodniková komunikace

Intercompany Communication

Souhrn

Diplomová práce na téma „Vnitropodniková komunikace“ je zaměřena na výzkum funkčnosti vnitropodnikové komunikace v organizaci Městská policie Chomutov.

Část teoretická čerpá z dostupných literárních zdrojů pojednávajících o komunikaci a uvádí pojmy spojené s komunikací.

Praktická část vychází z popisu a ze zhodnocení současného stavu vnitropodnikové komunikace v organizaci Městská policie Chomutov.

Primární data byla pořízena metodou dotazování, kde jsou využity techniky dotazníku a rozhovoru. Komunikační vztahy, mezi pracovníky na stejné úrovni jsou zde velmi dobré. Nedostatky se týkají komunikace mezi podřízenými a nadřízenými a jejich nedostatečné vzájemné informovanosti a následné zpětné vazby. Bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni se stavem současné vnitropodnikové komunikace. Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců má zájem podílet se na zlepšování kvality vnitropodnikové komunikace.

V závěru práce jsou uvedena konkrétní doporučení pro organizaci, která by mohla pomoci organizaci odstranit nedostatky. Management některé z návrhů přivítal a došlo k některým zásadním změnám v komunikaci managementu se zaměstnanci.

Na základě návrhu byla instalována schránka na připomínky a dotazy, výrazně byla zlepšena funkce nástěnky, vypracován plán porad a shromáždění strážníků. Odpovědný pracovník byl pověřen vypracováním funkční podnikové komunikační strategie.

Klíčová slova:

Formy komunikace, komunikace, nástroje komunikace, vnitropodniková komunikace, zpětná vazba.

Summary

The diploma thesis „Intercompany Communication“ is focused on a research of the functionality of an intercompany communication within the organization Municipal Police Chomutov.

The theoretical part draws from available literary sources dealing with communication and introduces terms related to communication.

The practical part is based on a description and evaluation of a contemporary communication quality within the company Municipal Police Chomutov.

The primary data was taken using the querying method; there were used such techniques as questionnaires and interviews. The communication relationships among employees at the same level are very good. The communication gaps occurred among subordinate and superior employees due to the lack of a reciprocal awareness and a consequent feedback. It was found that the employees are not satisfied with the contemporary intercompany communication quality. Based on the research survey, it was prove that most of the employees are interested in improving of the intercompany communication quality.

In conclusion of the thesis there are particular changes suggested to the organisation which could help to reduce the communication shortcomings. The management accepted some of the suggestions and the communication between the management and employees has already changed radically.

Based on the suggestions, a new comment box was created for possible questions, a bulletin board improved and meeting plans for policemen were created. A responsible worker was asked to make up a functional communication strategy within the company.

Keywords:

Forms of communication, communication, communication tools, internal communications, feedback.

Obsah

1 ÚVOD	12
2 CÍL A METODIKA PRÁCE	14
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	18
3.1 Komunikace	18
3.2 Funkce komunikace	20
3.3 Formy komunikace.....	22
3.4 Komunikační kanály	25
3.5 Komunikační informace.....	30
3.6 Vnitropodniková komunikace	32
3.6.1 Vnitropodniková komunikace v rámci řízení podniku.....	33
3.6.2 Předpoklady efektivní vnitropodnikové komunikace	37
3.6.3 Projevy nefunkční vnitropodnikové komunikace	38
3.6.4 Strategie efektivní vnitropodnikové komunikace	39
3.7 Bariéry vnitropodnikové komunikace.....	42
3.8 Zpětná vazba	46
4 PRAKTICKÁ ČÁST	48
4.1 Charakteristika organizace Městská policie Chomutov	48
4.1.1 Organizační struktura Městské policie Chomutov	33
4.1.2 Komunikační prostředky v organizaci	37
4.2 Výsledky dotazníkového šetření	56
4.2.1 Informovanost ze strany vedení organizace a systém komunikace	59
4.2.2 Komunikace s přímým nadřízeným	60
4.2.3 Připomínky a reakce zaměstnanců	62
4.2.4 Komunikace s kolegy ve směně	63
4.2.5 Komunikace napříč směnami a technickým oddělením.....	64
4.2.6 Využívání komunikačních nástrojů.....	65
4.2.7 Četnost používání komunikačních nástrojů	71
4.2.8 Potřeba zlepšení v komunikaci.....	72
4.3 Výsledky rozhovorů	73
4.3.1 Otázka č. 1 – č. 8.....	73
4.3.2 Klíčové oblasti komunikace.....	81

4.4 Zhodnocení výsledků	82
4.5 Návrh na zlepšení	85
5 ZÁVĚR	87
Použitá literatura	89
Použité zdroje.....	91

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Zjednodušený model komunikace	19
Obrázek č. 2	Model komunikace dle Lasswella.....	21
Obrázek č. 3	Formy komunikace	22
Obrázek č. 4	Komunikační kanály	26
Obrázek č. 5	Oblasti informací, podle kterých probíhá komunikace.....	27
Obrázek č. 6	Vnitřní komunikace – příčiny a důsledky.....	35
Obrázek č. 7	Princip komunikačního procesu.....	46
Obrázek č. 8	Zpětná vazba	47
Obrázek č. 9	Logo Městské policie Chomutov	48
Obrázek č.10	Telefonní kontakt na Městskou policii Chomutov	49
Obrázek č.11	Budova Městské policie Chomutov, Dřínovská 4606, Chomutov	50
Obrázek č.12	Znak Městské policie Chomutov	50
Obrázek č.13	Řídící složení Městské policie Chomutov	51

Seznam grafů

Graf č. 1	Složení respondentů dle pohlaví	56
Graf č. 2	Složení dle věku respondentů	57
Graf č. 3	Složení dle délky doby zaměstnání	58
Graf č. 4	Informovanost ze strany vedení organizace a systém komunikace	59
Graf č. 5	Komunikace s přímým nadřízeným	60
Graf č. 6	Připomínky a reakce zaměstnanců	62
Graf č. 7	Komunikace s kolegy ve směně.....	63
Graf č. 8	Komunikace napříč směnami a technickým oddělením	64
Graf č. 9	Využívání nástěnky.....	65
Graf č.10	Využívání intranetu.....	66
Graf č.11	Využívání internetu – E - Chomutovsko.....	67
Graf č.12	Používání emailu.....	68
Graf č.13	Používání osobního setkání.....	69
Graf č.14	Používání chomutovských novin	70
Graf č.15	Četnost používání komunikačních prostředků	71
Graf č.16	Potřeba zlepšení	72
Graf č.17	Porady se zaměstnanci	73
Graf č.18	Přesycenost informacemi	67

Graf č.19 Provozní hluk na služebně	68
Graf č.20 Nejasné nesrozumitelné informace	69
Graf č.21 Existence “septandy”	70
Graf č.22 Obava vyslovit svůj názor	78
Graf č.23 Dostatek času ze strany vedení	79
Graf č.24 Dobré vztahy v organizaci	80
Graf č.25 Klíčové oblasti komunikace.....	81

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Návratnost dotazníků.....	21
Tabulka č. 2 Zjednodušený model Lasswelovy komunikace.....	47
Tabulka č. 3 Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby.....	47
Tabulka č. 4 Složení respondentů dle pohlaví	56
Tabulka č. 5 Složení dle věku respondentů.....	57
Tabulka č. 6 Složení dle doby zaměstnání	58
Tabulka č. 7 Informovanost ze strany vedení organizace a systém komunikace.....	59
Tabulka č. 8 Komunikace s přímým nadřízeným	61
Tabulka č. 9 Připomínky a reakce zaměstnanců	62
Tabulka č.10 Komunikace s kolegy ve směně	63
Tabulka č.11 Komunikace napříč směňami a technickým oddělením.....	64
Tabulka č.12 Využívání nástěnky	65
Tabulka č.13 Využívání intranetu	66
Tabulka č.14 Využívání internetu – E - Chomutovsko.....	67
Tabulka č.15 Používání emailu	68
Tabulka č.16 Používání osobního setkání.....	69
Tabulka č.17 Používání chomutovských novin	70
Tabulka č.18 Potřeba zlepšení.....	72
Tabulka č.19 Porady se zaměstnanci	64
Tabulka č.20 Přesycenost infomacemi.....	65
Tabulka č.21 Provozní hluk na služebně.....	66
Tabulka č.22 Nejasné a nesrozumitelné informace.....	67
Tabulka č.23 Existence”septandy”	68
Tabulka č.24 Obava vyjádřit názor	69

Tabulka č.25 Dostatek času ze strany vedení.....	70
Tabulka č.26 Dobré vztahy v organizaci.....	72

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník.....	21
Příloha č. 2 Seznam otázek pro rozhovor.....	47

Seznam zkratk

MěPo - městská policie
MKDS - městský kamerový dohlížecí systém
OVS - operační velitel směny
PCOO - pult centrální ochrany objektů
Ř MěPo - ředitel městské policie
VAV - velitel administrativy výkonu
VS - velitel směny
VVS - vrchní velitel směny
ZŘP - zástupce ředitele pro provoz
ZŘV - zástupce ředitele pro výkon

1 ÚVOD

Komunikace je jedním z hlavních dorozumívacích prostředků člověka, který mu slouží ke sdělování informací, názorů, myšlenek a pocitů. Je nedílnou součástí každého z nás, používáme ji dnes a denně, kdy v rámci procesu komunikace dochází k přenosu informací. Jedním z nejdůležitějších cílů je předání informace od mluvčího k adresátovi. Existuje v nejrůznějších podobách a má nezanedbatelnou roli v mezilidských vztazích. Pomáhá nám vyjádřit naše vnitřní pocity, naše postoje, hodnoty, které uznáváme.

Úspěšné fungování jakékoliv organizace je velmi závislé na interní komunikaci. Schopnost mezi sebou v organizaci komunikovat je naprosto podstatná a významná pro zdárné fungování celé organizace.

Kulturu celé organizace ovlivňuje komunikace mezi zaměstnanci. Pokud spolu mezi sebou všichni úspěšně komunikují, jsou pak zaměstnanci i management spokojeni. Spokojenost všech se pak odráží v jejich náladě, postojích a v celkovém přístupu k práci i k vizím a záměrům organizace. Podstatné je, aby mezi sebou všichni komunikovali srozumitelně, jasně a zřetelně. Pouze tak, pak mohou být podávány lepší pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců.

Interní komunikace v organizaci je nejzákladnějším a nejdůležitějším prvkem fungování celé organizace. Odráží se pak v pracovních činnostech, pracovních procesech, personálním uspořádání organizace, chování, motivaci a zejména v loajalitě zaměstnanců.

Je třeba říci, že jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou základním kapitálem organizace a úspěšné komunikace v organizaci. Úspěšná komunikace mezi zaměstnanci v organizaci zaznamenává zlepšení vztahů mezi lidmi, což jim dodává více energie a chuť dál na sobě pracovat.

Každá organizace by měla svým zaměstnancům sdělovat své cíle, strategii, hodnoty nebo změny, které by mohly nastat, neboť pouze přímý, nezakrytý a otevřený přístup může zajistit organizaci výkonné, motivované a loajální zaměstnance.

Interní komunikace v organizaci ovlivňuje nejen vztahy zaměstnanců mezi sebou, ale také vztahy mezi manažery. Pokud umí manažer dobře komunikovat, bývá potom také dobrým týmovým spolupracovníkem. Dokáže zdárně řešit problémy, řídit

zaměstnance, řídit projekty, ale řídit také sám sebe. Pokud manažeři nepřikládají komunikaci takový význam, který ve skutečnosti komunikace má, kdy neumí komunikovat se svými podřízenými, nevzniká zpětná vazba.

Pokud v organizaci není interní komunikace na dobré úrovni, nevzniká zde pro zaměstnance motivační prostředí. Toto má za následek snížení zájmu zaměstnanců o organizaci, úpadek vztahů, snížení pracovní morálky a v organizaci to působí celkově nemotivačně.

Záměrně jsem si vybrala toto téma, neboť pracuji v organizaci, která se dlouhodobě potýká s problémy nekomunikace. Organizace nemá vypracované žádné směrnice týkající se interní komunikace. Zaměstnanci si v organizaci stěžují na nedostatek informací, na neúplnost a nepřesnost informací.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav vnitropodnikové komunikace v organizaci Městská policie Chomutov a formulovat doporučení pro zlepšení vnitropodnikové komunikace v této organizaci.

Hlavní výzkumná otázka:

Jak zlepšit vnitropodnikovou komunikaci v organizaci?

Metodika práce

Při zpracování diplomové práce byly použity dostupné literární zdroje. Použitá literatura byla vybrána se zaměřením na téma komunikace a s tím spojené pojmy. Informace pro zpracování diplomové práce jsou získány z dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci organizace a z řízeného rozhovoru s náhodně vybranými zaměstnanci organizace.

V praktické části jsou zvoleny následující metody výzkumu:

- analýza vnitropodnikových materiálů
- dotazování – technika: rozhovor, dotazník

Analýza vnitropodnikových materiálů

Jsou prostudovány veškeré materiály poskytnuté organizací. Materiály jsou prostudovány za účelem co nejlepšího získání informací o komunikaci v organizaci.

- Pracovní řád Městské policie Chomutov
- Organizační řád Městské policie Chomutov
- Metodické pokyny Městské policie Chomutov
- Výstrojný řád Městské policie Chomutov
- Vnitřní předpisy

Výzkum je prováděn v měsíci listopadu a prosinci 2014 na Městské policii v Chomutově, ulice Dřínovská 4606 Chomutov. Městská policie Chomutov je

organizační složkou č. 15 statutárního města Chomutova. Městská policie Chomutov byla zřízena zastupitelstvem města obecně závaznou vyhláškou v roce 1991.

Výzkum je prováděn mezi všemi zaměstnanci Městské policie, kdy je osloveno celkem 76 respondentů na všech hierarchických stupních úrovní.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření přibližuje názory jednotlivých pracovníků na stávající situaci komunikace v organizaci. Sběr dat je pořízen anonymním písemným dotazováním. Strukturovaný dotazník je předložen zaměstnancům v organizaci Městská policie Chomutov. Otázky dotazníku jsou zaměřeny na subjektivní hodnocení vertikální komunikace mezi vedením a jednotlivými směny a horizontální komunikaci mezi směny a technickým oddělením navzájem. Respondenti vždy volí jednu z nabízených možností. Z vydaných 76 dotazníků je vráceno nazpět 72 dotazníků úplně zodpovězených a vhodných k vyhodnocení, což činí 95% úspěšnost navrácení dotazníků.

Tabulka č. 1 - Návratnost dotazníků

	Celkem osloveno respondentů	Odpovědělo respondentů	Vyjádřeno v %
Muži	60	56	93 %
Ženy	16	16	100 %
Úspěšnost návratnosti	76	72	95 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro výzkum vnitropodnikové komunikace byl použit dotazník, který je sestaven k tomuto tématu. Dotazník (příloha č. 1) obsahuje šestnáct otázek, ve kterých jsou prvky vnitropodnikové komunikace.

Před rozdělením dotazníku jsou zaměstnancům zadány potřebné instrukce k jejich vyplnění. Při instruktáži k dotazníku se autorka snažila o co největší srozumitelnost svého zadání, o klidné a pomalé vysvětlování ohledně vyplňování dotazníků. Respondenti jsou seznámeni se smyslem průzkumu. Respondentům je sdělen počet otázek v dotazníku a jsou požádáni, aby si otázky pečlivě přečetli, a poté zakroužkovali jednu z pěti možných odpovědí. V předloženém dotazníku není dobrých nebo špatných odpovědí. Každá odpověď v tomto dotazníku je správná.

Každý jednotlivec vyplňuje svůj dotazník anonymně. V záhlaví dotazníku je vyplněn pouze věk, pohlaví a délka trvání zaměstnání u Městské policie Chomutov.

Bodová škála dotazníku

1	2	3	4	5
ANO souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	NE nesouhlasím

Výsledky jednotlivých dotazníků jsou anonymní a nebudou nikde zveřejňovány, slouží pouze pro potřeby výzkumu k této diplomové práci.

Dotazník má sedm základních prvků, které tvoří kompletní dotazník. Jedná se o tyto prvky:

1. Informovanost ze strany vedení organizace a systém komunikace
2. Komunikace s přímým nadřízeným
3. Připomínky a reakce zaměstnanců
4. Komunikace s kolegy ve směně
5. Komunikace napříč směnami a technickým oddělením
6. Který z níže uvedených komunikačních nástrojů používáte nejčastěji

Sedmým prvkem dotazníku je otevřená otázka, ke které se zaměstnanci mohou vyjádřit dle vlastního uvážení a mohou přidat svůj názor, či návrh.

7. Domníváte se, že by se dalo v rámci komunikace ve Vaší organizaci něco zlepšit? Pokud ano, uveďte.

Řízené rozhovory

Rozhovory jsou vedeny s dvaceti náhodně vybranými zaměstnanci, kteří projeví zájem být nápomocni při vypracování této práce. Rozhovorům předchází předem dohodnuté termíny mezi jednotlivými směnami, protože zaměstnanci pracují na čtyři směny. Jsou vybráni respondenti ze všech čtyř směn i z dalších oddělení, aby byl co nejširší přehled názorů. Zaměstnancům jsou předloženy otázky (příloha č. 2), které jsou zaměřeny na nedostatky ve vnitropodnikové komunikaci. Otázky pro rozhovor vychází z problematických oblastí na základě dotazníkového šetření. Individuální rozhovor s každým respondentem trvá 15 minut.

Kompletní seznam dotazovaných respondentů je k dispozici u autorky diplomové práce. V době rozhovoru je každému respondentovi předloženo osm otevřených otázek se zaměřením na problematické oblasti komunikace v organizaci. Každý z respondentů odpovídá na otázky sám, bez přítomnosti dalších zaměstnanců organizace.

V praktické části je provedena kompletace informací a zhodnocené interní komunikace v organizaci Městská policie Chomutov. Zhodnocení je zde vedle tabulek a grafů doplněno o slovní hodnocení zjištěných skutečností.

Návrhy na zlepšení interní komunikace navazují na výsledky práce. Navržená řešení by měla zlepšit interní komunikaci v organizaci. V závěrečné fázi bude vypracováno shrnutí výsledků, které přinese praktický výklad toho, jak probíhá komunikace i organizace Městská policie Chomutov. V závěru práce dojde ke shrnutí celé práce. Budou zde fakta, která jistě tato práce po svém zpracování přinese.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

„Genialita v komunikaci je schopnost být zcela upřímný a zároveň ohleduplný.“

John Powell

3.1 Komunikace

Komunikace je obecně proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách (Holá, 2006). Komunikace je to, co odlišuje živé organismy od neživých, kdy mezi žádnými jinými tvory neplatí to, co u člověka. A sice v tom: že rozdíl mezi dobře komunikujícími a špatně komunikujícími je obrovský (Gruber, 2005). Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a v určitých případech také formuje postoje. Komunikace sama o sobě má vlastnost popouzet, provokovat, iniciovat, ale současně i uchlácholit či zbrzdit druhého v jeho odhodlání (Vybíral, 2000). Schopnost komunikovat je jednou z našich největších výhod a předností – ne-li vůbec největší. Pro všechny lidi je charakteristické neustálé učení se a zdokonalování v této oblasti. Čím jasněji a úplněji dokážeme sdělovat své nápady a myšlenky, tím úspěšnější jsme ve všem, do čeho se pustíme (Thomson, 2001).

Komunikace slouží jako prostředek pro dosahování působivých změn, usměrňuje chování a při jejím účelném využívání zlepšuje všechny procesy mezi lidmi. Komunikace zajišťuje sjednocení lidí, pro dosažení jejich společných určitých cílů.

Pojem komunikace vychází z latinského slova „communnis“, což znamená společný. Komunikovat tedy znamená spojovat, společně něco sdílet. Komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace (Hloušková, 1998). Komunikace je definována jako sdělení informace pomocí signálů a prostředků: ústně, písemně, mimikou, gesty a dalšími neverbálními projevy (Janoušek, 1968). Komunikaci je schopnost jedince navázat kontakt s druhými a dorozumět se s nimi. Je to proces, v jehož průběhu dochází ke sdělování a výměně významů a utváření vztahů. Čím více s někým komunikujete, tím se více rozrůstá pravděpodobnost, že se mezi vámi rozvine pozitivní vztah. Pojem komunikace je zaměřen na předávání obsahu s určitým významem a zahrnuje charakteristiky toku zpráv, překážek, pozitivních a negativních akcí a výměny. Komunikovat lze pouze tam, kde probíhá nějaká společná činnost (Holá, 2006). Komunikace je proces probíhající mezi dvěma, či víc jedinci. Jedná se o proces sdělování, výměny

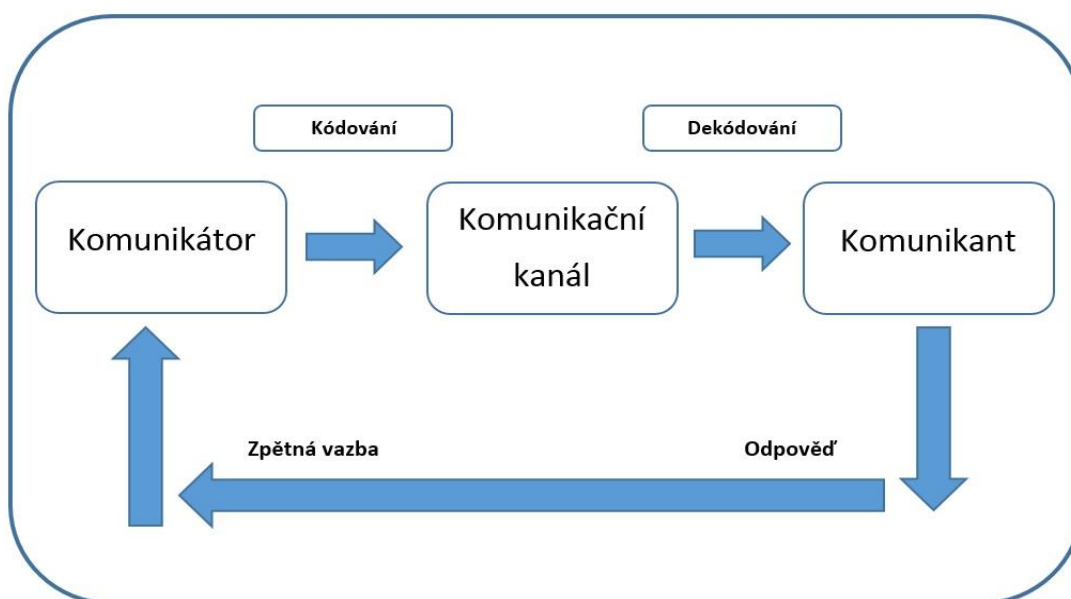
informací, názorů, myšlenek a znalostí od jednoho člověka ke druhému za použití určitého znakového systému, jako jsou gesta, pohledy, zvuky, abeceda. V tomto procesu jsou informace předávány od komunikátora ke recipientovi, tedy od odesílatele k příjemci (Janoušek, 1968). Je velmi zásadní si uvědomit, že každá komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků, kdy zapojují své smysly, rozum, intuici i cit. Znamená to, že naše chování, vše co děláme a také neděláme, též patří do komunikace (Holá, 2006).

Charakteristika komunikace

Charakteristické znaky komunikace lze shrnout do několika základních bodů:

- komunikace je k efektivnímu vyjadřování nezbytná
- komunikace se realizuje mezi lidmi, je informací v mluvené, psané či obrazové činnosti
- za použití běžného systému symbolů je výměnou vztahů mezi lidmi
- ovlivňuje vztahy a je prostředkem pro jejich utváření (Mikuláščík, 2010)

Obrázek č. 1 - Zjednodušený model komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, dle Holé 2006

Příprava a přenos sdělení: informace by měla být zpracována do podoby, která bude srozumitelná, přehledná pro příjemce a komunikovat ne tak, jak „chceme my“, ale tak, aby ostatní chtěli naslouchat.

Příjem informace: informaci by měli zaměstnanci porozumět, mělo by jim být jasné, proč jim informace byla předána a následně by se měli k jejímu obsahu zpětnou vazbou vyjádřit.

Zájem a zapamatování: Abychom byli ochotni se informací dále zabírat, měla by být informace zajímavá.

Porozumění a změna vnímání: Aby mohlo dojít ke konsesu nebo přijatelnému kompromisu, mezi osobními, nebo skupinovými cíli a cíli organizace, by informace měla zapůsobit na pracovní postoje a pracovně orientované hodnoty. Měla by zde být potvrzena změna pracovního chování.

Přijetí (zvnitřnění) informace: přijetí je důležité k docílení a získání výsledku komunikace a realizování dohodnuté akce, projektu nebo změny (Tureckiová, 2004).

3.2 Funkce komunikace

Funkcí komunikace (Vybíral, 2000) je informovat (předat zprávu), instruovat (navést a zasvětit) přesvědčit (pozměnit názor, získat či zmanipulovat) a pobavit. Současně je procesem výměny informací mezi účastníky sociálního styku. Lidská komunikace je proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi (Nakonečný, 1997).

Funkce komunikace je proces vzájemné výměny informací a dorozumívání, které je podmínkou sociálních interakcí. Je nutno si uvědomit, že každý systém, který chce fungovat je mimo jiné založen na používání obecného systému znaků (na jejich vytvoření a chápání) a zároveň musí umožňovat tyto znaky sdílet (Leško, 2008).

Komunikace znamená sdílení a sdělování. Jsme součástí komunikace, spoluvytváříme ji a ovlivňujeme ji. Současně jsme i my komunikací ovlivňováni. Tomuto procesu, jehož jsme sami součástí, je těžké porozumět (Vybíral, 2000).

Přestože v současnosti odborníci na komunikaci dokážou rozlišit bezmála dvě stě různých teorií, jedno mají společné. Berou do úvahy tři proměnné:

1. původce zprávy
2. samotnou zprávu
3. příjemce zprávy

Samotná struktura komunikace byla výstižně popsána v roce 1948 H. D. Lasswelem

„ **Kdo říká, co, jakým kanálem, ke komu, s jakým účinkem**“. Tedy:

- Kdo informuje – KOMUNIKÁTOR, produktor
- Říká co – komuniké, SDĚLENÍ
- Jak – prostřednictvím jakého média - ŘEČ
- Komu – KOMUNIKANT, recipient
- Kontakt, prostřednictvím jakého média – ŘEČ
- S jakým úmyslem – ÚČINEK.

Tabulka č. 2 Zjednodušený model Lasswellovy komunikace

Kdo informuje?	Co říká?	Jak?	Komu?	Efekt?
KOMUNIKÁTOR	ZPRÁVA	PROSTŘEDEK	PŘÍJEMCE	ÚČINEK

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obrázek č. 2 - Model komunikace dle Lasswella



Zdroj: vlastní zpracování 2015, dle Lasswella

Komunikace z funkčního hlediska

Vnitropodniková komunikace zajišťuje tok informací mezi jednotlivými subjekty v rámci podniku a zabezpečuje tak chod dle stanovených, hierarchicky členěných úrovní a podle jejich účelu. Informační kanály plní tyto funkce:

Informativní: odevzdání oznámení, vyjádření určitých zpráv, skutečností, faktů, zvěstí mezi lidmi. Jde o charakter informace, který sděluje subjektu skutečnosti, o nichž by subjekt měl být informován v rámci strategie vnitropodnikových informačních kanálů tak, jak jsou managementem nastaveny.

Instruktivní: odevzdání vysvětlení, popisování postupu, poskytování návodu, jak něčeho dosáhnout. Tyto informace mají charakter nutných sdělení pro činnost subjektů nebo o činnostech souvisejících s jejich činnostmi.

Přesvědčovací: ovlivňování člověka, vliv na druhou osobu s cílem zvrátit jeho stanovisko, přesvědčit ho o korektnosti svého smýšlení. Nejde o autoritativní sdělení, ale o informace, které nesou argumenty schopné zaměstnance chránit, před případnými nejistotami apod. (Mikuláščík, 2010).

Osobnostně identická: posilování zdání sebejistoty, vlastního významu a potřebnosti, organizace svých postojů. Zprávy nesou charakter podpory osobnosti, vcítění se jako součásti systému a v jeho podpoře pocitu důležitosti.

Socializační: tvoření mezilidské spolupráce, navazování styků, umožnění prožití pocitu sounáležitosti, uznávání názorů druhých.

Vzdělávací a výchovná: je uplatňována hlavně v organizacích, jejichž klíčovým záměrem se stává edukace.

Zábavná: naplnění času nepodstatným, nedůležitým komunikováním o všestranných věcech, rozveselení a rozptýlení.

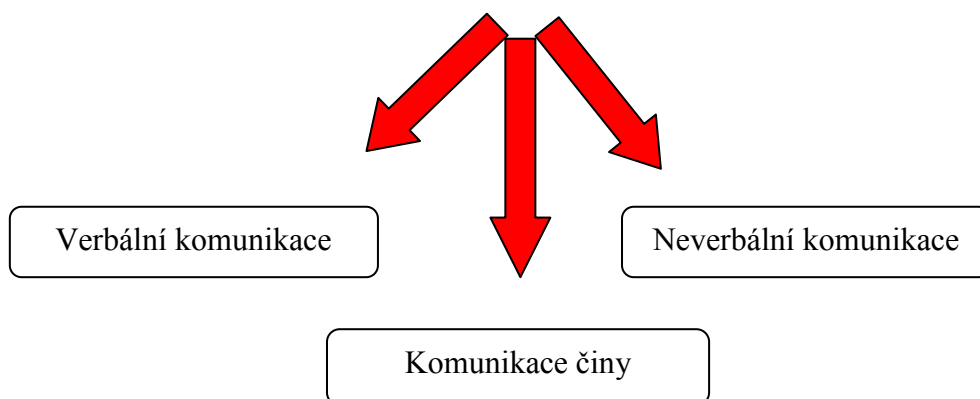
Svěřovací: prostý vnitřního napětí, překlenutí a zdolání vnitřního napětí, překlenutí a zdolání těžkostí prostřednictvím sdělování důvěrných informací druhé osobě, které je doprovázeno očekáváním empatického naslouchání, porozumění, podpory a pomoci. (Janoušek, 1968).

3.3 Formy komunikace

Rozlišujeme základní tři formy sdělování:

- verbální (slovní),
- neverbální (mimoslovně)
- komunikace činy (tím, jak se kdo chová a jak co dělá).

Obrázek č. 3 - Formy komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

- 1. Verbální komunikace:** Rozumíme tím dorozumívání se osob pomocí slov. Můžeme o ní mluvit i v případě, že hovoříme sami k sobě. Může to být jak mluvené slovo, tak i slovo psané.

Druhy verbální komunikace:

Formální verbální komunikace: Vychází z autoritativního členění firmy či společnosti, nebo z nutnosti přenést požadavky k plnění úkolu dle firemní hierarchie. Může jít o vztah nadřízený - podřízený, ale třeba i prodavač – zákazník. Formální komunikace vyplývá ze struktury organizace a zajišťuje plnění cílů v rámci strategie firmy, a to předáváním informací k úkolům, které jsou potřebné k plnění dílčích úkolů. Informováním kolegů, zaměstnanců o chodu firmy pomocí formální komunikace necháváme možnost všem členům týmu proniknout do jemnější struktury organizace a tím minimalizovat možný pocit anonymity. Zaměstnanec, který je součástí týmu a cítí se jako důležitá součást, vyvíjí vlastní aktivitu, je loajálnější a výkonnější (Vymětal, 2008).

Neformální verbální komunikace: Jedná o komunikaci, jejíž existenci, průběh nebo obsah a další nemůže nadřízený zaměstnancům přikázat. Nelze při ní sankcionovat nedodržení požadavků. Neformální komunikace vychází z potřeb zaměstnanců vyměňovat si informace náhodně při setkáních nebo mimo pracovní činnosti. Je to uvolnění a odlehčení středových situací. Neformální komunikace nelze řídit a vznikají tak fámy a podobně, což může mít vliv na atmosféru ve společnosti a ovlivnit firemní výkonnost. Negativní vliv neformální komunikace lze odstranit nebo zmírnit pouze včasným, pravdivým informováním zaměstnanců. Pravdivost se odhaduje na 75% a managementem nebývá její obsah řešen do chvíle, než dojde k vlivu na chod firemních procesů (Vymětal, 2008).

Komunikační roviny

Emocionální: jedná se o způsobu podání a formu sdělení, pocity,

Racionální: rozumový racionální způsob komunikace, komentování (Vymětal, 2008).

- 2. Neverbální komunikace:** Rozumíme tím mimoslovní komunikaci, kdy jejími prostředky jsou řeč těla, výsledky vlastní tvořivosti, ale i věci, kterými se obklopujeme a které používáme k vlastní existenci. Neverbální komunikace

je komunikace nepoužívající slov – je součástí každodenního života (Donnelly, 1997).

Složky neverbální komunikace:

- oční kontakt,
- mimika: za pomoci drobných svalů v obličejové části je možno vytvořit různé výrazy a grimasy,
- haptika: jedná se o dotyky, jež komunikaci provází,
- gesta: pohyby rukou, které jsou bezděčné,
- proxemika: blízkost dvou komunikujících osob,
- posturika: člověk při komunikaci zaujímá různé polohy těla
- kinetika: soulad jednotlivých pohybů dává člověku určitou eleganci
- paralingvistické projevy: tvoří přechod od komunikce neverbální ke komunikaci verbální, zařazujeme sem rychlost a tón hlasu, hlasitost řeči, pauzy a pomlky v řeči (Holá, 2006).

- 3. Komunikace činy:** Rozumíme tím sdělování informací vlastním chováním a jednáním v souvislosti s projevy verbálními a neverbálními. Je to jednání, které je v souladu se sociálními normami a hodnotami, jež organizace prosazuje a které požaduje po svých zaměstnancích (Tureckiová, 2004).

Roviny naslouchání

Ušima: Porozumění významu jednotlivých slov, neboť slova, která slyšíme mají několik významů. Chceme-li si být sami jisti pochopením slov, která slyšíme, zeptáme se, zda je náš výklad slov správný.

Očima: Opak slovního vyjadřování, jež sluchem nepostihneme. Všimáme si obličejového výrazu komunikačního partnera, kdy se z obličeje dá vyčíst emocionální rozpoložení.

Srdcem: Uvědomění si souvislostí, naslouchání hlubšímu, než je to, co můžeme slyšet a vidět (Veber, 2014).

3.4 Komunikační kanály

Podle toku informací mezi jednotlivými subjekty komunikační sítě a podle hierarchického členění podniku dle zařazení jednotlivých subjektů rozlišujeme různé druhy komunikačních kanálů:

Horizontální (laterální) komunikace: je mezi stejnými hierarchickými články firemní kultury nebo mezi různými úrovněmi, ale pod jiným řízením (napřed provozní technik a obchodní ředitel). Je to někdy podceňovaná neformální výměna informací, která zlepšuje koordinaci mezi složkami firemní struktury, a také skutečnost, že všichni jsou členy týmu, bez ohledu na momentální funkci nebo hierarchii zařazení (Donnelly, 1997). Představuje výměnu informací na stejné organizační úrovni, mezi členy, kteří zaujímají stejnou pozici. Horizontální komunikace se používá ke koordinaci a má spíše kontrolní charakter (Vymětal, 2008)

Vertikální komunikace: zajišťuje předání informací každému, a to kompletně v oblastech, které souvisejí s jeho pracovním zařazením a činností, ale i v oblastech, které souvisejí s dalšími postupy (strategie, obchody apod.). Pro efekt je velice nutné dbát na obousměrný tok informací v rámci komunikačních kanálů (Koubek, 2011).

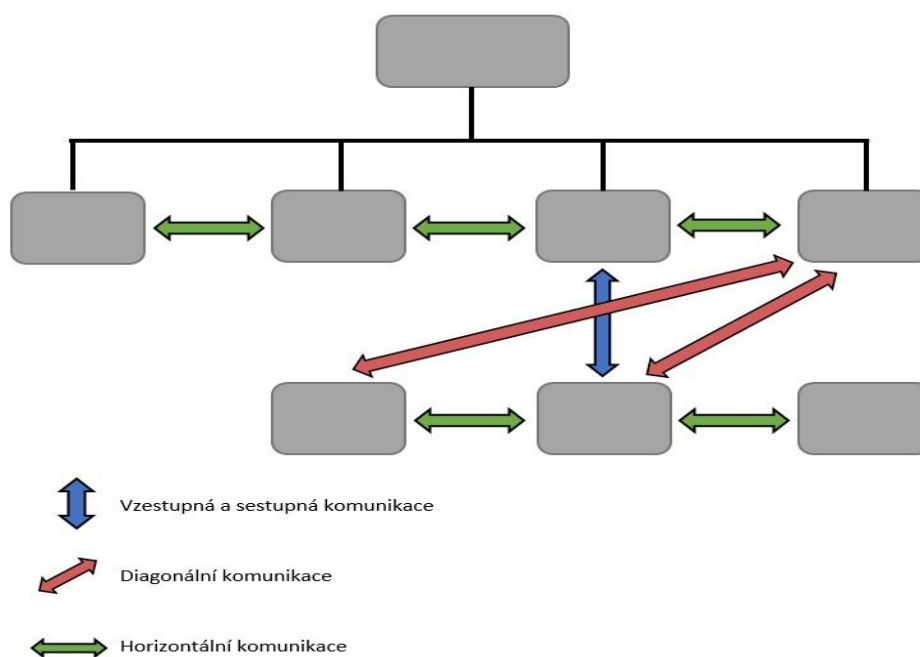
Diagonální komunikace: používá se v případě, jestliže je třeba nutná komunikace z časového hlediska výhodnější, než ostatní druhy toku informací v rámci vnitropodnikové vnitřní komunikace. Probíhá neomezeně mezi různými strukturami. Jde tedy i o obcházení nadřízených (Vymětal, 2008). Diagonální komunikace probíhá po diagonále, což znamená, že prostupuje místy rozhodování na různých úrovních organizační struktury. Tato komunikace zpravidla nerespektuje strukturu a je zejména používána pro zrychlení komunikačního toku.

Sestupná komunikace: směřuje takzvaně shora dolů, což znamená od vyššího stupně podnikového řízení k nižšímu stupni. Informace jsou při sestupné komunikaci předávány od výše postavených jedinců v hierarchii k jedincům na nižší úrovni (Donnelly, 1997). Tok informací může jít přes několik vrstev a mívá řídicí charakter. Tato komunikace vyžaduje čas a může docházet k deformacím informace. Obvykleji představují pracovní instrukce, oficiální stanoviska, oběžníky, manuály, prohlášení, oběžníky, podnikové manuály. V organizacích jsou nejčastěji používanou sestupnou komunikací pracovní instrukce jako popisy práce, procedury a metody, podniková

politika, informace o podnikových cílech a zpětná vazba na výkon pracovníků (Vymětal, 2008).

Vzestupná komunikace: směřuje takzvaně zdola nahoru a hlavní předpokladem zde je pomoc, opora, útěcha a stimul pracovníků, aby projednávali vize a záměry organizace. Tok informací v organizaci je proti komunikaci sestupné opačný (Donnelly, 2007). Vzestupná komunikace je nezbytná, ale jen velmi těžko se dosáhne efektivní vzestupné komunikace. Nemá direktivní charakter. Patří sem například politika otevřených dveří, výtky, rovné skupinové debaty mezi personálem a vedením. Jedním z nich je schránka, do níž pracovníci vhadují připomínky a návrhy, skupinové schůze a porady, procedury týkající se stížností a žádostí (Vymětal, 2008).

Obrázek č. 4 - Komunikační kanály



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Vymětala 2008

Interpersonální komunikace: Jedná se o typ komunikace, kde informace plynou od jedince k jedinci (tváří v tvář) nebo ve skupině. Jedná se o způsob, který má zajistit, aby manažeři předávali a dostávali informace. Tento způsob je závislý na tom, jaký mají vztah ke dvěma důležitým odesílatelům informací, což znamená sám k sobě i k jiným zaměstnancům. Spojení vědomostí a nevědomostí informací nám vytvářejí čtyři oblasti (Donnelly, 1997).

Aréna: Oblast maximálního přenosu informací, které jsou důležité a nezbytné pro vedení efektivní komunikace. Informace jsou známy jak komunikátorovi tak příjemcům. Pro fungování komunikace v aréně musí všechny dotčené strany sdílet údaje, pocity, názory a dovednosti, dochází zde k maximálnímu porozumění (Donnelly, 1997).

Hluché místo (prostor): Dochází k němu v případě, pokud informace mají ostatní a my je nemáme, nebo my sami předáme pouze nutnou informaci. My neznáme názory, pocity, postoje ostatních. Příčinám chování ostatních nemůžeme rozumět (Donnelly, 1997).

Fasáda: My máme informace, ale ostatní je nemají, uchylujeme se k povrchní komunikaci. Nasadíme si masku (falešnou tvář) a sami předáme pouze nutnou informaci. Tato situace je z hlediska řízení velmi nevýhodná zejména v tom případě, když nadřízený neví a podřízený ví (Donnelly, 1997).

Neznámo: Ani my ani příslušné strany neznají příslušné informace, (já nerozumím jim, oni nerozumí mně). Interpersonální komunikace je špatná. Neznámo vzniká a nastává v případě koordinace činnosti společného cíle u různě specializovaných jednotlivců (Donnelly, 1997).

Obrázek č. 5 - Oblasti informací, podle kterých probíhá komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Donnellyho 1997

Ústní komunikace: je to nejstarší prostředek pro sdílení informací. Může mít interpersonální formu, nebo např. jednotlivec mluví ke skupině apod. (Tureckiová, 2004). V rámci vnitropodnikové komunikace mohou být ústní nástroje využity formálně (porady s oficiálním výstupem, závazným například pro plány hodnocení apod.) nebo polo formálně, pořádané formou firemních tréninků apod. Jde o informační i motivační efekt. Rozhovor je úplně nejběžnější forma komunikace. Výhodou je okamžitá reakce všech spolukomunikujících.

Písemná komunikace: tato komunikace musí být precizně vypracována z důvodu absence zpětné vazby protistrany. Bývá doplněna dalšími komunikačními kanály (telefon, email apod.) z důvodu jasnější představy o obsahu sdělení v případě potřeby (Střížová, 2005). V rámci vnitropodnikové komunikace je tento nástroj využíván především formou brožur, návodů, směrnic nebo podnikového periodika (Tureckiová, 2004).

Prostředky písemné komunikace - písemné dokumenty, by měly splňovat některé ze tří nároků:

- informovat, tj. něco sdělovat či vysvětlovat,
- přesvědčovat či vysvětlovat, tj. vyžadovat od příjemce nějakou činnost nebo jej motivovat k jeho vlastní aktivitě,
- budovat pověst firmy, tj. přispívat k dobrému jménu firmy.

Mezi formy písemné komunikace patří dopisy, zprávy, výroční zprávy, vývěsky a nástěnky, plány, dotazníky, smlouvy, příkazy, zápisy z porad, úkoly, články pro média, podnikové noviny (Mikuláščík, 2010).

Písemná komunikace v elektronické podobě: písemná komunikace může být provozována v elektronické podobě, což je efektnější z důvodu rychlosti, která umožňuje rychlé, poměrně flexibilní reakce. Nevýhodou je stále výše nákladů na intranetové komunikační systémy (Tureckiová, 2004). Nadbytečné využívání elektronické komunikace může výrazně omezit sociální kontakt mezi zaměstnanci, čímž je potlačována verbální i neverbální komunikace a sociální citění. Elektronická komunikace je založena na vnitřní intranetové síti nebo na vnější internetové síti. Má řadu předností a neustále se rozšiřuje.

- je rychlá a umožňuje relativně levnou komunikaci i na velké vzdálenosti,
- umožňuje předávání zpráv i více subjektům najednou,

- umožňuje předávat a přijímat zprávy a datové soubory v digitální podobě a tak je dále příjemcem zpracovávat,
- umožňuje vést elektronické diskuze.

Nástroji elektronické komunikace jsou především E-mail, elektronické noviny, elektronická fóra a diskuze (Tureckiová, 2004).

Telefon: Zprostředkovaný komunikační prostředek verbální komunikace. Předností tohoto komunikačního prostředku je rychlost při získání či předání informací. Vzniká zde časová úspora. Při telefonní komunikaci je velmi rychlá zpětná vazba a uchování přímého rozhovoru i na velkou vzdálenost (Holá, 2006).

Porada: Forma osobní komunikace, kdy jejím cílem je týmová práce, přidělování úkolů a celkové prohloubení spolupráce. Mezi cíle porady patří také přesvědčování účastníků porady, podpora, sjednocení postojů a názorů, je zde možné urovnávání sporů či rozhodování o dalších činnostech (Mikuláščík, 2010).

Vizuální komunikace: Je pomezím mezi slovní a písemnou komunikací jako forma neverbální komunikace. V rámci firemní komunikace jde především o grafické vyjádření týkající se činnosti, např. grafy, tabulky, schémata, obrázky apod. Výhodou této komunikace je stimulační účinek, motivace a vytváření atmosféry dle citění jednotlivce. Vizuální komunikace je ilustrativní, doplňuje ústní nebo písemnou komunikaci a je zde také možnost záznamu, ať již přímým archivováním původních materiálů nebo jejich fotodokumentací, která se pořídí následně. Nevýhodou jsou vyšší náklady a může být hůře srozumitelná a její výklad vyžaduje další dovednosti, je náročnější na přípravu, je těžší ji rozšiřovat mezi větší počet zájemců (Tureckiová, 2004).

Komunikace činy: Nejedná se o prostředek sdělování informací v pravém slova smyslu, tj. slovními či mimoslovními symboly, ale o zdůraznění a upevnění informací sdělených jak ústně, tak písemně či vizuálně. Jde o jednání, které je v souladu se sociálními normami a hodnotami. Je jedním z nejvýznamnějších prostředků prosazování firemních vizí a strategií. Některými autory je uváděna samostatně, ovšem jde o motivační prezentaci jednotlivců a lze ji zařadit pod komunikaci vizuální, či dle formy sdělování informací o vzorech (Tureckiová, 2004).

Komunikační audit: Patří mezi nejvýznamnější nástroje, jak zjistit příčiny efektivní komunikace a poukázat tak na to, co je nejvhodnější v daném prostředí a systému.

Komunikační audit poskytuje analýzy a návrhy pro organizační a systémové změny a analýzu komunikačních technik se zaměřením na mezilidské vztahy (Vykopalová, 2000).

Všichni vedoucí pracovníci potřebují vědět, s kým komunikují, jakými kanály a s jakým efektem. Též je důležité vědět, o čem by měli komunikovat, o jakých tématech se v organizaci hovoří a z jakých zdrojů většina pracovníků dostává své informace. Dále je důležité, jakými kanály se pracovníkům informace a sdělení dostávají (komunikace tváří v tvář, či zprostředkovaně) a jaký je dopad toho všeho na pracovní vztahy.

Komunikační audit je odborníky charakterizován jako objektivní zpráva o stavu interní komunikace v organizaci (Frank, Brownell, 1989) a poskytuje vedoucím pracovníkům nezávislý obrázek toho, co se skutečně děje, na rozdíl od toho co si vedení myslí, či co mu bylo řečeno.

Jedná se o aktivitu, kterou je potřeba začít, pokud chce management systematicky pracovat se zaměstnanci a veřejností. Komunikační audit pomáhá jasně určit, ve které oblasti komunikace jsou rezervy, poskytne hodnocení komunikace organizace.

Auditem firemní komunikace mohou být pověřeni zaměstnanci odpovědní za systém firemní komunikace – jeho „tvůrci a správci“ – firemní (interní) auditoři. Nebo audit mohou provádět externí specialisté, najatí firmou za tímto účelem. Zatímco v prvním případě je výhodou znalost systému firemní komunikace, tudíž i možnost rychlejšího a také levnějšího zpracování závěrů, nevýhodou může být tzv. „provozní slepota“. Při použití druhé varianty se výhody stávají nevýhodami (Tureckiová, 2004).

3.5 Komunikační informace

Rozlišujeme čtyři druhy informací, ke kterým přidělujeme komunikační nástroje, které předávají informace zaměstnancům.

Úvodní informace: jejím cílem je ukázka toho, jak, se naše firma chová, jaká je firemní kultura. Poskytuje současně informace o firemních cílech, o cílech pracovního místa a cílech nového zaměstnance. Nástroji vnitropodnikové komunikace v úvodní informaci jsou: způsob vedení nového zaměstnance, mentoring program, brožura představující organizaci, organizační struktura, popis a rozpis

pracovního místa, pracovní plány, zásady komunikace, normy pro jednání, pracovní vzory (Janda, 2004).

Kontinuální informace: cílem této informace je zabezpečení důležitých informací pro výkon pracovního místa a zajištění všech informací pro vytvoření firemní sounáležitosti a zabezpečení informací pro samotné formování osobnosti zaměstnance. Nástroji kontinuální informace jsou firemní memoranda, interní časopis, nástěnky, výroční zprávy, soutěže, schránky na připomínky a nápady, elektronická pošta, pracovní výjezdy a konference, programy zajišťující zpětnou vazbu (Janda, 2004).

Personální informace: cílem této komunikace je, aby personální oddělení nebylo spojováno pouze s informacemi a administrativou o zaměstnancích, ale aby přineslo nové poznatky zejména z oblasti managementu a mělo tak výsadní postavení při řízení lidí v organizaci. Nástroji této komunikace jsou komunikační strategie firmy, finanční ohodnocení, benefity, hodnotící systém, vzdělávací programy, mentoring program, role ombudsmana, kluby uvnitř firmy (Janda, 2004).

Vnější informace: způsob komunikace s vnějším okolím a úprava dokumentů, které utvářejí obraz celé firmy. Tyto druhy nástrojů jsou jakýmsi módním doplňkem, který ovlivňuje podobu celé firmy navenek. Patří sem reklama podniku, corporate design, tiskové oddělení, prezentace v médiích a na sociálních sítích (Janda, 2004).

3.5.1 Směry komunikačních sítí

Způsoby informačních komunikačních řetězců mohou být v zásadě podle typu, či dle charakteru, který vždy odpovídá modelovým příkladům. Podle těchto vlastností jsou informační řetězce vnitropodnikových kanálů uváděny takto:

Řetězec: typická komunikace shora dolů, ve kterém jsou komunikační sítě propojeni dílčí pracovníci v odlišných stupních úrovní (ve vyjádření formální organizační struktury provází řetězec liniíovou strukturou).

Převrácené Y: je obdobou předchozího typu s tím, že na posledním stupni je vůdčí pracovník spojen minimálně s dvěma podřízenými.

Kormidlo: je zobrazením sítě, kde jsou někteří podřízení v bezprostředním styku s nadřízeným, aniž přitom mezi nimi existuje formální komunikační spojení.

Kruh: je znázorněním komunikačního spojení mezi spolupracovníky na různých stupních úrovní, ovšem bez horizontální komunikace ve středu.

Všeobecná síť: jedná se o „dokonalé“ komunikační propojení „všech se všemi“ bez omezení. Takto zobrazená komunikace je vzájemná, symetrická a umožňuje uplatňování názoru bez ohledu na podřízenost nebo nadřízenost, která nemusí být ani formálně zdůrazněna v organizační struktuře, respektive má firma takovou organizační strukturu, kde podřízenost a nadřízenost ztrácejí smysl (Tureckiová, 2004).

3.6 Vnitropodniková komunikace

Interní podniková komunikace je odrazem inter-sociálních procesů, uvnitř i vně každé firmy. Tyto procesy určují, jak jsou řízeni zaměstnanci, jak jsou motivováni, jakým způsobem jsou řízeny výrobní a obchodní činnosti a další aspekty, kde je obsazen lidský faktor (Tureckiová, 2004).

Pokud chceme podnikovou komunikaci prohlásit za funkční, měla by splňovat následující podmínky (Mikuláščík, 2010):

- pracovníci podniku jsou seznámeni s podnikovými cíli,
- pracovníci bývají seznamováni s případnými změnami,
- pracovníci jsou seznámeni se současnými názory vedení na organizaci,
- v rámci organizace dochází k podpoře formálních a neformálních vztahů, přičemž jsou zde tolerovány vztahy neformální i nepracovní komunikace,
- postoje a vztahy v organizaci jsou vedeny pozitivně,
- nadřízení vedoucí vědí o pracovním potenciálu svých podřízených,
- vedoucí pracovníci vědí o možnostech svého pracovního týmu,
- pracovní kompetence jednotlivců ve svém týmu znají nadřízení, tím mohou jejich práci vést,
- nadřízení práci podřízených organizují a koordinují,
- pracovník týmu si uvědomuje cíl, záměr a vizi celého týmu,
- zaměstnanec zná plán očekávání a ví, co má dělat.

Komunikace v rámci podniku a jeho fungování probíhá vždy.

Z důvodu prokazatelných vlivů na kvalitu pracovního prostředí, kvalitu nabízených služeb a stabilitu je interní podniková komunikace velmi důležitá. Kvalitativní požadavky, zejména z pohledu fungování managementu, jsou stanoveny vyhláškou a státními normami 3000: 2007, ISO 9001: 2008 Standard (Queris-Rojas, Almirall – Cabrera, Capote -Garcia, & Alfonso-Robaina, 2012/5).

Dříve opomíjená vnitřní komunikace je poslední dobou a vývojem společnosti jedním z nejdůležitějších podpůrných a všeobecně výhodných marketingových a strategických plánů. Kvalitativní vlastnosti zaměstnanců jsou na vysoké úrovni díky programům podniků na rozšiřování kvalifikace. Udržet si kvalitního zaměstnance je pro takové firmy prioritou a nelehkým úkolem. Manažeři ve většině úspěšných firem už pochopili důležitost podnikového klimatu a kultury firmy. Vnitřní podniková komunikace při správném plánování a dodržování zásad usnadňuje práci při dosahování konkrétních cílů (Mikulková, 2010).

U některých druhů podniků a společností je nutné vnitřní komunikační systémy nastavit tak, aby počítaly s možností aplikace v rámci multikulturní, multináboženské či jinak nehomogenní skupiny zaměstnanců. Zde je pak potřebné oficiální komunikační toky nastavit tak, aby byly splněny podmínky:

- tolerance odlišného názoru,
- naslouchání informacím, které jsou odlišné od vlastních postojů,
- předávání informací způsobem, které eliminují možnost názorových osobních střetů.

Bude-li vnitřní kultura podniku a sdílení informací nastaveno tak, že každý jednotlivec se cítí důležitým a jako součást týmu a ostatními tak bude také vnímán a je-li zároveň eliminován přenos osobních rozdílných postojů v externích záležitostech do kolektivu, je možné vytvořit natolik stabilní tým a silnou podnikovou kulturu, která maximalizuje výkonnost a plnění cílů (Hrubec, 2014).

3.6.1 Vnitropodniková komunikace v rámci řízení podniku

U vnitropodnikové komunikace je důležitá její obousměrnost a přesvědčení kolektivu o reálné možnosti komunikace s vedením. Vnitropodniková vnitřní komunikace je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících firemní kulturu, a tím i pocity zaměstnanců, a to jak ve vztahu k celku, tak uvnitř celku mezi zaměstnanci. Zlepšuje se a udržuje

se tímto jejich výkonnost a osobní zaujetí pro strategii podniku. Zpětnou vazbou není zvýšení produktivity, ale především oživování a dynamizace podnikové kultury, což ovlivňuje všechny pozice týmu a jejich pracovní náladu. Správná vnitropodniková vnitřní komunikace tedy předpokládá kvalitní znalost lidí, jejich potřeb a toho, co se v lidech odehrává (Waltraud, 2008).

Manažer a organizace musí stavět na kladném postoji, důvěře, otevřenosti, správném jednání a na základních komunikačních dovednostech. Významnou záležitostí v efektivní komunikaci se může jevit například období změny v režimu organizace. Pokud se změnami nesouvisí nějaké osobní nejistoty, zvládá je jedinec podstatně lépe (Murphy, 1999).

Manažerské řízení chodu firmy je v podstatě nastavení pravidel pro vnitropodnikovou komunikaci na všech úrovních firmy a tím se tvoří firemní kultura, která je odrazem toho, jak je firma vnímána z pohledu zaměstnanců a i z pohledu partnerů či vlastních manažerů (Holá, 2006).

Manažer je v jednání s lidmi úspěšný pouze tehdy, dokáže-li nejen vytvořit atmosféru důvěry, pocitu sounáležitosti řízeného kolektivu, ale také vysvětlit a prezentovat cíle a záměry podniku, vytvořit tvůrčí klima, kde se každý jeho spolupracovník cítí důležitý a potřebný pro úspěšné fungování kolektivu a podniku vůbec. Obecně lze říci, že manažer musí být zapálený pro strategii a plány podniku s přirozenou autoritou a empatií, aby jej kolektiv respektoval, důvěřoval mu a následoval jej (Horáková, 2000).

Je ale důležité dbát na kvalitativní vlastnosti kolektivu, což lze zjistit pouze nastavením filtru přijímacího řízení a důsledně dbát na nastavených zásadách. Cílený výběr zaměstnanců je vybrat správného člověka a zařadit ho do procesů, aby provedl správné úkony ve správnou dobu. Je důležité vyloučit nebo minimalizovat, že by vybraný zaměstnanec nechtěl přidělenou práci vykonávat, nezvládal ji, anebo se k požadavkům nehodil (Murphy, 1999).

Mělo by jít o seznamovací aktivity, které zkracují dobu adaptace na prostředí a činnosti a tím dostávají zaměstnance do procesu dříve. Je k tomu nutná důvěra zaměstnanců v management a naopak (Koubek, 2012).

Podnik prostřednictvím managementu a pravidel komunikace dává najevo, že si váží zaměstnance i jeho práce. Tím, že je zaměstnanec neformálním způsobem seznámen

s hierarchií podniku, dostává se do problematiky, chápe souvislosti a cítí se být silněji součástí týmu (Koubek, 2012).

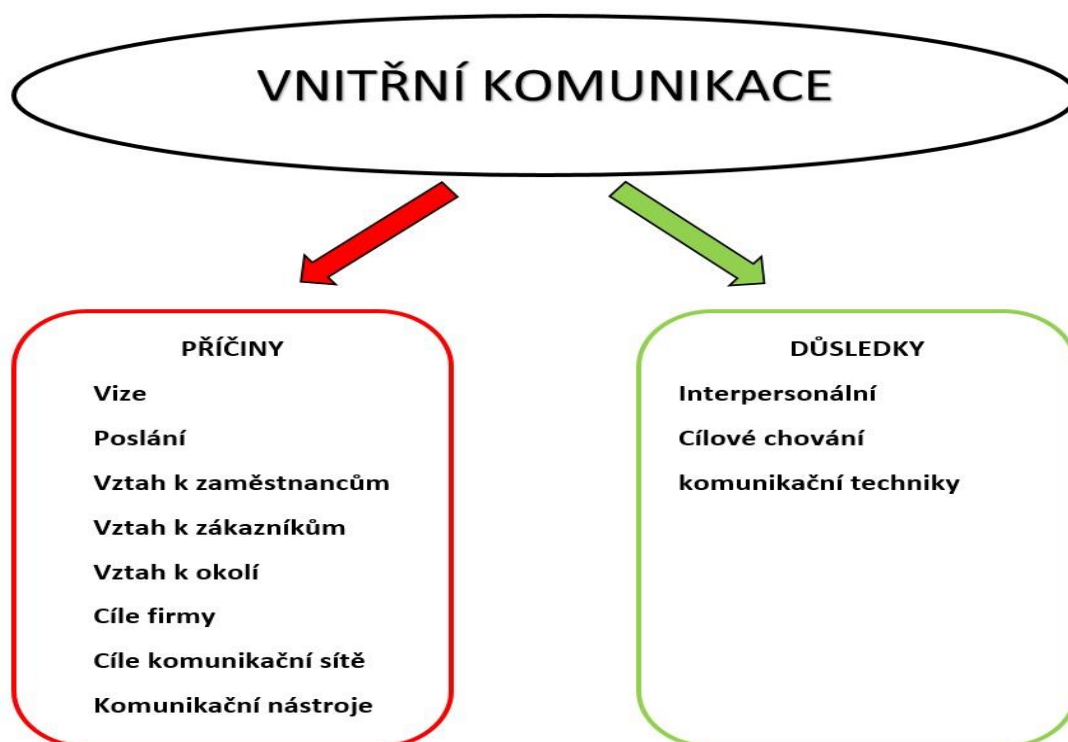
Orientace nových pracovníků v rámci nastavené vnitropodnikové komunikace je efektivní, pokud je nastavena se zaměřením na tři oblasti (Janda, 2004).

Celoorganizační: (celopodniková) zaměření orientované na zprostředkování informací je společná pro všechny pracovníky.

Útvarová organizace: popřípadě skupinová či týmová orientace, týkající se organizační jednotky pracovního týmu, či skupiny kde bude příslušné pracovní místo obsazováno pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v pracovním týmu či skupině vyznačuje. V rámci obsahu je společná pro všechny pracovní místa.

Orientace na konkrétní pracovní místo: konkrétní zaměstnání bývá už jen obsazeno dle obsahu práce a podle charakteristiky práce na konkrétním pracovním místě (Janda, 2004).

Obrázek č. 6 - Vnitřní komunikace – příčiny a důsledky



Zdroj: Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace, Janda 2004

Vedení pracovního procesu je komunikace, spočívající již v předání informací potřebných k efektivnímu plnění úkolů, přičemž hierarchie musí v rámci komunikace být stanovena tak, aby nebylo pochyb o odpovědnosti konkrétní osoby za konkrétní úkol. A to odpovědností vůči stanovené osobě interpodnikové komunikace v rámci hierarchie a jejím obsahem je kvalifikace a získávání dovedností zaměstnance v rámci zkvalitnění procesu (Koubek, 2012).

U informačních kanálů v rámci vnitřní interpodnikové komunikace na uzavřených sítích se informační tok dělí na několik fází, a to:

- dle subjektu, který je účastníkem komunikace a jemuž při přenosu informací je sdělení určeno
- dle vlivu předaných informací na cílový subjekt tzn. obsah sdělení, resp. cíl, který přenosem informace sdělujeme.

Zaměstnanci musí znát celou společnost i sebe navzájem, vědět jak je jeho práce v kontextu s prací jiných zaměstnanců. Komunikace v rámci jednoho oddělení je důležitá stejně jako mezi více odděleními, vedoucími a vedením podniku. To napomáhá vnitřnímu zaměření zaměstnanců směrem k rozvoji společnosti a k osobní aktivitě při plnění strategických plánů a cílů (Hurst, 1994).

Nezbytným krokem pro úspěšnou vnitřní podnikovou komunikaci je odstranění bariér. Překážky bránící úspěšné komunikaci jsou nejčastěji: Odlišnost, jedinci interpretující komunikaci na základě předchozí zkušenosti, špatná schopnost naslouchat, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování zpráv, časová tíseň, komunikační přetížení (Donnelly, 1997).

Pravidla pro zdokonalení komunikace v organizaci (Vykopalová, 2000):

- sdělená informace musí dávat jasně najevo účel, obsah sdělení a způsob dosažení cíle,
- při kódování a dekodování musí být použity způsoby dobře známé oběma stranám, zejména při meziprocesní a odborné informaci,
- komunikace musí být plánována za přítomnosti všech a obsah musí mít formu odpovídající schopnostem příjemce a odpovídat vnitropodnikovému klimatu,
- existence zpětné vazby, zejména to, jak byla informace pochopena,
- shoda neslovních aspektů komunikace se slovním sdělením.

3.6.2 Předpoklady efektivní vnitropodnikové komunikace

Efektivita týmu je závislá na tom, jak jsou členové týmu ochotni pracovat, dávat do provozních záležitostí své nejlepší výkony a jak umějí mezi sebou sdílet informace. Tyto informace však musí umět analyticky třídít, aby v množství informací nedošlo ke vzniku netříděného informačního chumlu. Názory a nálady týmu také nebývají jednotné a je nutné vést komunikaci formou rozhovoru a vyslechnout si i protichůdné informace (Vymětal, 2008).

Strategie vnitropodnikové komunikace spočívá v tom, co chce říci management a co chtějí slyšet zaměstnanci. Co management chce říci, je to, co zaměstnanci potřebují slyšet a co je povzbudí, což je na druhou stranu ovlivněno tím, co chtějí slyšet.

Mezi základní předpoklady funkcí vnitropodnikové komunikace patří (Vymětal, 2008):

- organizace práce,
- lidská a odborná kvalita manažerů, kde vrcholný management tvoří svou pracovní skupinu,
- zaměstnanecký plán a jeho plnění,
- pravidelná kontrola oboustranné zpětné vazby,
- osobní příklady a postoje managementu.

Pokud hovoříme o firemní komunikaci, máme na mysli formální komunikaci, zejména toky informací v rámci firmy, Tyto toky lze popsat, řídit, zdokumentovat a hodnotit. Vytváří se pro ně předpisy nebo normy. Takto vytvořený a používaný systém komunikace (Tureckiová, 2004):

- vyplývá ze strategie firmy,
- doplňuje a popisuje propojení firmy, které vyplývá z formální či neformální organizační struktury firmy
- řídí vztahy ve firmě
- podporuje řídicí procesy ve firmě
- posiluje výkonnost firmy a její konkurenceschopnost.

3.6.3 Projevy nefunkční vnitropodnikové komunikace

Při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace se projeví význam efektivní interní komunikace. Nejčastější projevy:

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace.

Z těchto nedostatků vzniká komunikační vakuum, nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku (Holá, 2006).

Informační resp. **komunikační šum** vychází často z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů, že (Mikuláščík, 2010):

- komunikace je pouhé sdělování,
- základem komunikace je podat informaci,
- komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení,
- informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat,
- s informacemi se dá dobře manipulovat,
- komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje znát, ten ať se ptá,
- komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci.

Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci (Holá, 2006). Tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat:

- ve vysokou míru fluktuace zaměstnanců,
- ve špatnou koordinaci procesů a činností,
- v nezáměr o dosahování vytyčených cílů,
- ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby,
- v neefektivní marketingové řízení,
- v konkurenční neschopnost celé firmy (Holá, 2006).

3.6.4 Strategie efektivní vnitropodnikové komunikace

Základní tři věci, jichž se snaží management dosáhnout:

- docílení toho, aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co chce management realizovat v oblastech, které se jich dotýkají,
- vytvořit u pracovníka pocit věrnosti vizím, záměrům a ideálům organizace,
- pomoci k pochopení toho, jak si vážít svého přispění k úspěšnosti organizace a toho, že je jim toto pochopení ku prospěchu (Armstrong, 1999).

Ze strany managementu by se komunikace měla týkat jak hodnot, plánu, záměru a návrhu (s možností otevřít nad těmito tématy diskuzi a zabezpečit zpětnou vazbu ze strany pracovníků), tak úspěchu a výsledku. Význam komunikace by neměl vyznívat jako „že tomu nikdo nevěnuje pozornost“.

Spíše než obecné zdůrazňování abstraktních věcí, jakými jsou zvýšení kvality práce nebo produktivity práce, je vhodnější soustředit se na specifické požadavky. Tyto požadavky by měly být vyjádřeny způsobem zdůrazňujícím, jak vlastně budou všichni zainteresovaní společně pracovat a jaké oboustranné výhody z toho zainteresovaní budou mít (Armstrong, 1999).

Je zřejmé, že to, co chtějí pracovníci slyšet a k čemu chtějí se vyjadřovat, jsou záležitosti, které se jich bezprostředně týkají. Patří sem změny v metodách a podmínkách práce, změny týkající se přesčasové práce a práce na směny. Podnikové plány ovlivňující odměňování neb jistotu zaměstnání a změny v podmínkách zaměstnávání lidí. Je na managementu, aby pochopil, co chtějí pracovníci slyšet, a tomuto pak přizpůsobit svoji komunikační strategii (Holá, 2006).

K pochopení postojů pracovníků může dojít prostřednictvím diskuzí ve specificky vytvořených skupinách zainteresovaných pracovníků (referenčních skupinách), které sdružují pracovníky se specifickým zájmem o určitou oblast, prostřednictvím zjišťování názoru pracovníků pomocí zvláštních šetření, dotazování představitelů pracovníků, neformálního naslouchání tomu co pracovníci říkají a analyzováním stížností. Na základě takto získaných poznatků může management posoudit, zda by zlepšení v oblasti komunikace mohlo postoje pracovníků změnit (Armstrong, 1999).

Zdokonalování zaměstnanců a jejich znalostí v komunikačních oblastech a sdílení informací je investicí, kterou podnik získává sebevědomé, loajální členy pracovního

týmu, který dynamicky rozvíjí strategie a naplňuje cíle podnikové kultury a rozvoje (Yale, 2014).

Strategická rozhodnutí podniku musí vycházet z důkladné analýzy lidských zdrojů, které jsou zaměřeny na vlastnosti k plnění konkrétních cílů. Při analýzách tohoto typu je nutné vycházet z podmínek podnikové kultury uvnitř firmy. Je důležité vycházet z toho, jak je podnik vnímán okolím a jaké jsou zde vztahy. Teprve po analýze lidských zdrojů zaměřených na tyto oblasti lze nastavit komunikační kanály pro příznivé klima naplnění strategie podniku, a to jak v rámci vnitropodnikové komunikace, tak v rámci komunikačních kanálů s externími subjekty. Vytváří se tak soubor názorů a hodnot, které právě díky bezproblémové komunikaci zajišťuje stabilitu společnosti a efektivní splnění cílů v rámci strategie rozvoje společnosti (Stevanovič, 2009).

Vnitropodnikovou komunikací management udržuje stabilitu firmy, neboť zajištěním obousměrného toku informací lze získávat informace o tom, zda je zaměstnanec spokojen s prací managementu a zda je ochoten naplňovat strategii firemního vývoje, nebo zda jde o zaměstnance, který má práci „jako z nouze cnost“, neboť v druhém případě jde o zaměstnance, který může narušovat celou firemní kulturu a atmosféru, čímž destabilizuje firmu (Holá, 2006).

Obousměrná komunikace mezi managementem a zaměstnanci je důležitá pro informace o strategii firmy a výroby, o plánech, změnách apod., neboť pokud nebudou ve firemní hierarchii informováni všichni v rozsahu, jež se každého týká, nebo jej ovlivňují, zlepšuje se atmosféra, důvěra a tím i loajalita zaměstnanců, což je znát na kvalitě odvedené práce (Armstrong, 1999).

Špatná vnitropodniková komunikace vede:

- k frustraci zaměstnanců
- k nejisté atmosféře
- ke snížení výkonnosti (Holá, 2006).

Management firmy by měl zajistit jasné, důvěryhodné odpovědi zaměstnancům na otázky loajalitty, významu, jistoty cílů, spokojenosti a vize kariéry v podniku. Je tím také zajištěna možnost flexibilně reagovat na jejich potřeby. Je vhodné časové

plánování srovnat tak, aby odpovídalo stavu. Opačným směrem lze hodnotit, v jakém stavu dorazí informace od vrcholového managementu k zaměstnancům. Lze pak vyhodnotit, jak dochází k přenosu informací vrcholového managementu k zaměstnancům, zda jsou naplněny strategie a vize a zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, zda mají podporu a další aspekty zvyšující jejich kvalitní pracovní prostředí (Karlíček, 2011).

Nejčastější chyby manažerů jsou (Míka, 2006):

- nevysvětlení pravidel a norem činnosti,
- nevysvětlení cílů, strategií a souvislostí,
- nesprávně formulované sdělení, nezájem o potřeby jedince,
- tendence přijímat informace jen „od svých pramenů“,
- nejsou vytvořeny podmínky k aktivní účasti jednotlivce na řešení problematiky, která seho týká,
- podceňování samotné komunikace,
- zadržování nebo filtrování informací,
- záměrné neinformování zaměstnanců.

Manažerské typy: rozdělení dle , Donnellyho, 1997:

Typ A: Jsou to manažeři, kteří nevyužívají při komunikaci ani zpětnou vazbu, ani nechráněnou polohu. Převládá zde typ interních postojů, kdy se všechno neznámé. Samotný manažer nechce sám u sebe rozšiřovat a rozvíjet oblast svých znalostí, ale ani znalostí ostatních. Tento manažer je nepřátelský, nadutý, úzkostlivý a chladný. Velmi často jde o autokratické vedoucí.

Typ B: Jsou to manažeři, kteří touží po dobrých vztazích s podřízenými, ale sami nejsou schopni se otevřít. Neumí vyjádřit své pocity a postoje. Z důvodu své osobnosti jsou odkázáni na zpětnou vazbu a nemohou použít nechráněnou polohu. Podřízení těmto manažerům nedůvěřují, protože vidí, jak si manažeři nechávají své názory a nápady pro sebe. Manažeři tohoto typu ponechávají věcem svobodný postup, nebo sami neprojeví zájem.

Typ C: Tito manažeři hodnotí vysoce své vlastní názory a nápady, a nikoliv však nápady a názory ostatních. Nechráněnou polohu používají na úkor zpětné vazby.

Hluchý prostor je důsledkem tohoto stylu. Tito manažeři neumí naslouchat, nemají zájem o komunikaci a důsledkem toho jsou nejistí, nepřátelští a otrávení podřízenými.

Typ D: Jedná se o neefektivnější typ manažerů. Je zde velmi vyvážená strategie zpětné vazby a nechráněné polohy. Manažeři mají jistotu ve svém postavení a ve svých funkcích a tudíž projevují ochotu a sdílení svých pocitů a přijímání zpětné vazby. Rozšiřování arény je výsledkem chování těchto manažerů.

Podle názoru (Jandy, 2004) se manažeři dělí:

Pošťáci: Velmi často používají větu „Nadřízení nám přikázali“, „Nadřízení to chtějí“. Sami přenášejí a předávají cizí myšlenky, aniž by se sami přímo podíleli na řízení.

Černé díry: Jejich základním postojem a reakcí je mlčení, informace v nich zmizí a nedostanou se nikam dál.

Hradby: Jedná se o manažery, kteří kolem sebe staví hradbu nedotknutelnosti. Jejich podřízení je často neznají, ale vědí, že existují, ovšem v žádném případě si nedovolí je nějak vyrušovat.

Jezdci na kole: Tito manažeři se před svými nadřízenými takzvaně hrbí a podlézají jim, ovšem na druhou stranu se ke svým podřízeným chovají despoticke.

3.7 Bariéry vnitropodnikové komunikace

Komunikace se zhroutí tehdy, když vznikne komunikační **šum**. Jednou z hlavních a velmi důležitých činností manažerů je předcházení komunikačnímu šumu.

Rozlišujeme dva druhy komunikačních bariér, které se projevují jako rušivý element z prostředí:

Interní komunikační bariéry (Tureckiová, 2004):

- Bývají dány osobními problémy, které má komunikující
- Obavy z neúspěchu, které pak působí svazujícím pocitem
- Problémy osobního rázu, které se pak promítají do projevu a prožívání
- Rozdíly mezi komunikujícími partnery, například v postavení

- Bariéry, které mají podobu xenofobie, neúcty, povýšenectví, nebo odporu či nesympatií ke komunikačnímu partnerovi
- čtení myšlenek, kdy účastník myslí na odpověď, aniž by naslouchal tomu druhému, skákání do řeči
- Nepřípravenost ke komunikaci
- Nepohodlí fyzické, které snižuje výkonnost
- Stereotypizace, kdy je komunikační partner zařazen do kategorie, pomocí které mu přiřazuje všechny další vlastnosti. Podle toho s ním pak jedná.

Externí komunikační bariéry (Mikuláščík, 2010):

- prostředí, na které není komunikující zvyklý, na něj může působit rušivě. Pod jeho vlivem se může cítit nesvůj a celá situace se mu může zdát příliš oficiální.
- Vyrušování nějakou další osobou, která nemusí ani vyrušovat, ale stejně působí jako rušivý element.
- Hluk
- Vizuelní rozptylování

Nejčastější bariéry v komunikaci

Odlíšnost postojů, názorů, znalostí, zkušeností: Každý interpretujeme stejné informace různými způsoby. Toto závisí na našich předchozích zkušenostech. Komunikace je v pořádku, pokud je stejný proces kódování a dekodování. Znamená to, že jedinci mají podobné postoje, názory, znalosti a zkušenosti.

Selektivní vnímání: Každý vidíme věci kolem sebe svým způsobem. Po předchozích zkušenostech máme tendence používat různé stereotypy. Pokud pak informace hodnotíme podle našich zvyklostí, provádíme jejich výběr. Máme pak tendence poslouchat věci, které poslouchat a slyšet chceme. Zvyklostí může být například i názor mužů na úspěšné ženy, nebo to, že ženy vnímají muže, jako bojovné a agresivní (Holá, 2006).

Špatná schopnost naslouchat: Naslouchání by měla být věnována polovina toho času, kdy spolu nadřazení a podřízení hovoří. Schopnost naslouchání vyžaduje trpělivost obou zúčastněných stran.

Hodnocení sdělení: Komunikaci samotnou vyhodnocuje příjemce sdělení dříve, než celá komunikace proběhne. Dělá si pro sebe sám závěry. Toto hodnocení může být založeno na hodnocení komunikátora příjemce, na jeho předchozí komunikaci s ním nebo na neshodě smyslu sdělení. Zaměstnanci, který si neustále na něco stěžuje, nemůže věnovat manažer všechn svůj čas.

Věrohodnost zdroje: Jedná se o míru důvěry, jakou chová příjemce ke komunikátorovi. Pokud je důvěra nízká může se jednat o bariéru v komunikaci (Tureckiová, 2004).

Sémantické problémy: Můžeme zde vyjadřovat své myšlenky pomocí slov. Pro různé lidi mohou stejná slova znamenat něco jiného. Vyjádření smyslu slov.

Filtrování: Jedná se o účelové a záměrné manipulování s informacemi. Manipulace s informacemi je typická pro podnikovou komunikaci. Nadřízení kontrolují své podřízené a ti se snaží z těchto důvodů některé nepříznivé informace zamlčovat či dokonce i přímo zatajovat.

Časová tíseň: Toto je velmi závažnou překážkou v komunikaci. Manažeři, či nadřízení z časových důvodů nemohou komunikovat se svými podřízenými častěji.

Komunikační přetížení: Pro efektivní rozhodování jsou důležité informace. Lze hovořit o informační společnosti. Podnikové problémy mohou nastat nikoliv z nedostatku informací, ale z přemíry informací. Nadbytek informací je například z internetu, lokální internetové sítě. Je důležité, aby si manažeři stanovili důležitost všech informací, neboť z přemíry informací mohou nastat podnikové problémy (Mikulaščík, 2010).

Vnitrofiremní komunikace nemůže dobře fungovat tam, kde je (Hloušková, 1998):

- nevhodná zastaralá organizace práce
- příliš vysoká hierarchická struktura
- nedostatečná otevřenost komunikace
- nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera
- nedostatečně propracovaný zpětnovazební systém
- převážně jednostranná vnitrofiremní komunikace.

Zlepšení vnitrofiremní organizace

Pokud chtějí být manažeři lepšími organizátory, musí se zabývat dvěma problémy. Musí zlepšit svá sdělení = informace, které předávají a zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit jiní lidé.

Metody zlepšování komunikace (Donelly, 1997, upraveno a zkráceno)

Prověřování: Kdykoliv a kdekoliv je to možné, prověřovat, zda naše sdělení bylo doručeno a zda bylo správně pochopeno. Proto je důležité provádět kontrolu.

Regulování informačních toků: V rámci informační komunikace by manažeři měli být informováni o všem důležitém, nejen o samotné, úplné komunikaci. Jedná se o omezení možného přesycení informací.

Využívání zpětné vazby: Toto je významným prvkem efektivní oboustranné komunikace, poskytuje kanál pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení přijato a zda plní svůj účel a má zamýšlený efekt.

Empatie: Schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení vyžaduje výrazněji se orientovat na příjemce než na komunikátora.

Zjednodušování jazyka: Protože použitý jazyk v rámci komunikace nebo použité jazykové prostředky jsou obtížněji vstřebávány a obsah sdělení nemusí být vlivem ztížené komunikace pochopen nebo nemusí být pochopen zcela. Vytrácí se tím smysl komunikace, a tudíž jde o častou a významnou bariéru efektivní komunikace.

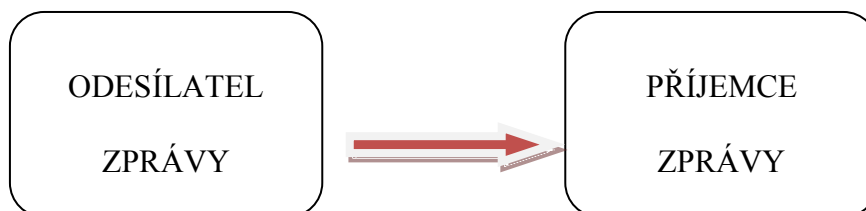
Efektivní naslouchání: Důležitější než všemožné návody je rozhodnutí naslouchat, např. využívání „šuškandy“. Subjekty s protichůdnými zájmy může vést k destabilizaci podnikové struktury a naopak ji lze také využít po získání důvěry zaměstnancům flexibilním manažerským rozhodováním, které efektivně řeší obsah této neformální formy komunikace.

Neoficiální komunikační systémy: Nevyhnutelná forma komunikace, kterou nikdy nelze zcela eliminovat. Manažersky výhodnější je tedy dát jí nějakou formu a pravidla. Manažeři musí hledat způsoby, jak ji využít. Například vydávat pro zaměstnance periodické noviny apod.

3.8 Zpětná vazba

Jedná se o poslední krok komunikačního procesu. Funguje na principu odesílatel – příjemce.

Obrázek č. 7 - Princip komunikačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příjemce by měl dát najevo, že zprávu obdržel a také současně to, že zprávě porozuměl a pochopil ji. Zpětná vazba by měla fungovat jako pojistka toho, že pokud nebyla obdržená zpráva správně pochopena, měl by jí odesílatel odeslat (vysvětlit) znovu. Zpětná vazba je předpokladem oboustranné komunikace, dovoluje mluvčímu poznat, jak si příjemce zprávu vysvětlil a poskytuje mu následně možnost tyto informace přizpůsobit nebo změnit (Střížová, 2005).

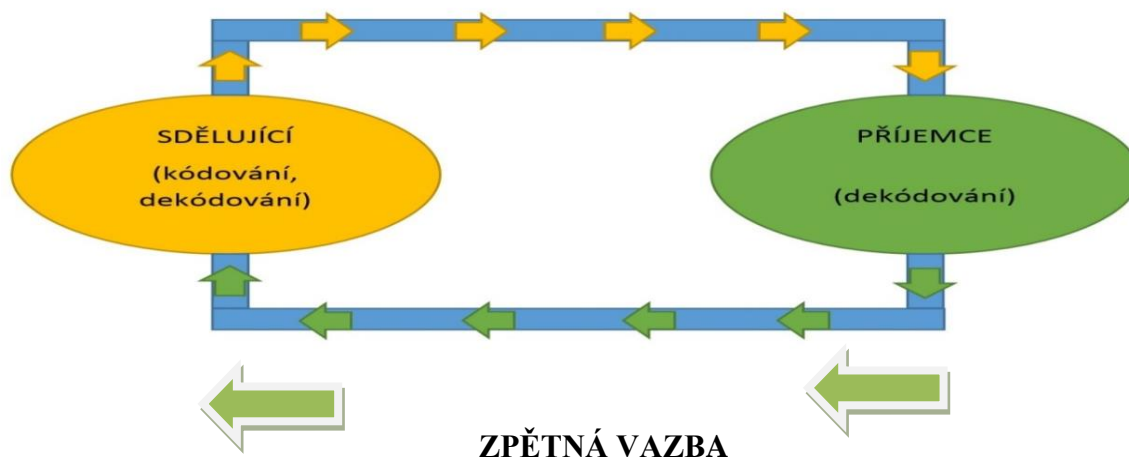
Kvalitní systém zpětné vazby v organizaci je jedním z nejdůležitějších předpokladů efektivní interní komunikace. Manažeři leckdy žádají zpětnou vazbu, ale již nezavádějí získané poznatky do praxe. Dvojitá zpětná vazba má v managementu právě ten význam, že zavádí získané poznatky do praxe (Janda, 2004).

Zpětná vazba podporuje k dobré práci, nebo ke zlepšení kroků potřebných k práci. Umožňuje pracovníkovi vlastně pochopit, jak dobře odvádí svoji práci a jak je účinné jeho chování. Zpětná vazba může být zaměstnanci poskytována jinou osobou, nejčastěji manažerem a zpětnou vazbou vloženou do práce samé, kdy získává pracovník informace přímo v průběhu své práce, bez jiné osoby, která by toto zprostředkovala. (Janda, 2004).

Winkler (1998) rozlišuje dva základní druhy zpětné vazby:

Pozitivní zpětná vazba, která je udělována spontánně, rychle a se zanícením. Negativní zpětná vazba je udělována rozdílně. Pozitivní zpětná vazba je příjemcem většinou přijímána a ovlivňuje jeho další chování, přičemž **negativní zpětná vazba** je velmi často ignorována nebo rovnou odmítána. To je dáno skutečností, že člověk rád přijímá, co je pro něj dobré, ale odmítá kritiku či nesouhlas.

Obrázek č. 8 - Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Holá 2006

Zpětná vazba může pracovníkovi zprostředkovat jiný pohled na jeho práci a jeho vlastní pracovní výkon a ukázat mu příležitosti pro jeho zlepšení, nasměrovat jej a pomoci mu v jeho práci (Bedrnová, 2007).

Tabulka č. 1 - Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
Zaměřená pomoc pracovníkovi	Zaměřená na pracovníka
Konkrétní	Obecná
Popisující	Hodnotící
Načasovaná	Nečasovaná – náhodně použitá
V situaci, kdy je pracovník ochoten ji přijmout	Zahání do defenzivy
Jasná	Nesrozumitelná
Hodnotná	Nepatřičná

Zdroj: Bedrnová a Nový, 2007

4 PRAKTICKÁ ČÁST

„ Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění. “

R. K. Sprenger

4.1 Charakteristika organizace Městská policie Chomutov

Město Chomutov v roce 1991 cestou obecního zastupitelstva využilo možnost zřízení obecní policie. Novou úpravou obecně závazné vyhlášky ze dne 28. 2. 2001 a č. 3/2002 ze dne 29. 5. 2002 zastupitelstvo města Chomutov s účinností od 1. 5. 1992 zřídilo městskou policii. Městská policie Chomutov, sídlí na sídlišti Březenecká, konkrétně v objektu bývalé mateřské školky v ul. Dřínovská č. p. 4606, 430 04 Chomutov. MěPo je orgánem města Chomutova, který zřizuje a zrušuje zastupitelstvo města obecně závaznou vyhláškou. Městská policie Chomutov je organizační složkou č. 15 statutárního města Chomutova.

Obrázek č. 9 - Logo Městské policie Chomutov



Zdroj: Městská policie Chomutov, technické oddělení

Zaměstnanci městské policie jsou zaměstnanci města, zařazení do orgánu města, kterým je městská policie, nejsou ale již zařazení do magistrátu města a tudíž je **nelze** považovat za úředníky.

Městská policie má nyní kmenových 76 zaměstnanců. Převážná většina zaměstnanců pracuje ve směnném provozu. Na městské policii jsou čtyři směny. Každá směna má operačního dozorcího směny, velitele směny, pracovníka obsluhy Městského kamerového dohlížecího systému (MKDS) a Pultu centrální ochrany objektů (PCOO) a strážníky v přímém výkonu služby.

Městská policie zaměstnává ve spolupráci s Úřadem práce Chomutov také dvacet asistentů prevence kriminality, kteří pracují ve dvousměnném provozu. Jedná se o občany, kteří musí splňovat kritéria dané úřadem práce pro tuto činnost.

Telefonní číslo v rámci integrovaného záchranného systému: 156. Pro potřeby obyvatelů města Chomutova je číslo 474 637 457.

Obrázek č. 10 - Telefonní kontakt na Městskou policii chomutov



Zdroj: Městská policie Chomutov, technické oddělení

Ze zákona Městská policie Chomutov zabezpečuje záležitosti veřejného pořádku a současně plní další úkoly podle zákona č. 553/91 Sb. Pro splnění těchto zásadních povinností se městská policie zabývá zejména touto činností:

- Přispívá k ochraně a bezpečnosti osob
- Dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití
- Odhaluje přestupky a jiné správní delikty
- Přispívá k plynulosti a bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích
- Přestupky proti pořádku ve státní správě a územní samosprávě
- Přestupky proti veřejnému pořádku
- Přestupky na ochranu proti alkoholismu a toxikománii
- Upozorňuje na porušování obecně závazných právních předpisů

V sídle Městské policie Chomutov sídlí celá městská policie. V prvním patře jsou kanceláře vedení městské policie, místnost krizového řízení pro celé město, místnost prevence kriminality. V přízemí budovy proti vstupu je operační středisko, kde je nepřetržitá služba 24 hodin, Městský kamerový dohlížecí systém, Pult centrální ochrany objektů, služebna strážníků, výslechová místnost, místnost civilních

zaměstnanců a šatny strážníků. V suterénu budovy jsou garáže služebních vozidel a tělocvična s posilovnou. K budově patří pozemek, kde parkují služební motorová vozidla.

Obrázek č. 11 - Budova Městské policie Chomutov, Dřínovská 4606, Chomutov



Zdroj: http://www.kortas.cz/realizovane_projekty.html

Obrázek č. 12 - Znak Městské policie Chomutov



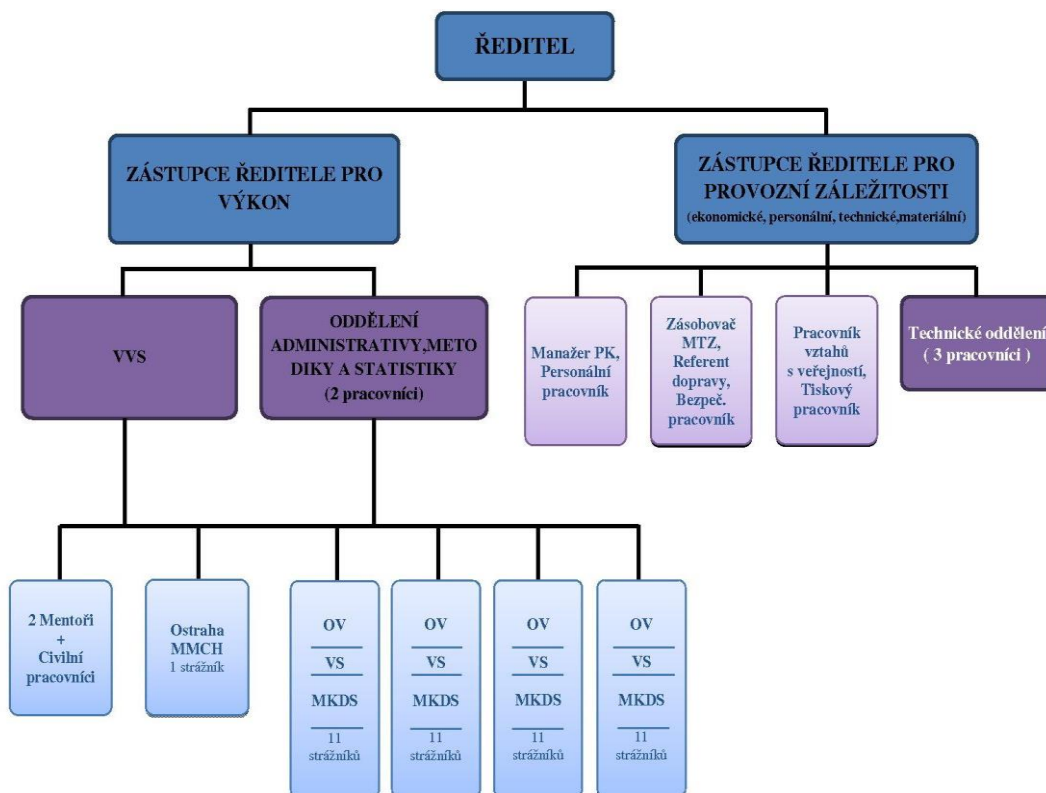
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.1.1 Řídící struktura Městské policie Chomutov

Městskou policii řídí první náměstek primátora. V pracovně - právních vztazích řídí městskou policii strážník pověřený řízením městské policie, který má hodnost ředitele Městské policie Chomutov.

Členění městské policie je podle organizačního řádu z roku 2013 rozděleno následovně: Ředitel městské policie, zástupce ředitele pro výkon služby, vrchní velitel směn, velitel administrativy výkonu, operační dozorčí směn, velitelé směn, obsluha městského kamerového dohlížecího systému a pultu centrální ochrany objektů, strážníci zařazení do jednotlivých směn, strážníky zařazené do prevence kriminality, strážníka zařazeného pro ostrahu magistrátu, strážníky. Na městské policii dále pracují občanští pracovníci a civilní zaměstnanci.

Obrázek č. 13 - Organizační složení Městské policie Chomutov



Zdroj: Městská policie Chomutov, technické oddělení

Ř MěPo: Ředitel městské policie, je strážník pověřený řízením městské policie, do své funkce je jmenován zastupitelstvem města. Zodpovídá za celkovou činnost městské policie a je odpovědný vrchnímu veliteli městské policie (1. náměstek primátora). Ředitel je zodpovědný za řádný chod městské policie a především za následující:

- Přijímání, propouštění zaměstnanců zařazených do organizační složky městská policie
- Zařazování jednotlivých strážníků, dle doporučení zástupce ředitele pro výkon
- Zařazování civilních pracovníků, dle doporučení zástupce ředitele pro provoz
- Řeší personální věci ohledně zástupců ředitele a vrchního velitele směn
- Řídí činnost městské policie hospodárně, efektivně, operativně
- Vydává příkazy, směrnice, metodické pokyny
- Pravidelně podává radě a zastupitelstvu zprávy o činnosti městské policie
- Předkládá návrhy pro zabezpečení zlepšení ochrany veřejného pořádku

ZŘV: Zástupce ředitel pro výkon služby zastupuje ředitele městské policie v případě jeho nepřítomnosti. Do funkce ho jmenuje ředitel městské policie a je z titulu své funkce zodpovědný za činnost a chod městské policie, práci strážníků i civilních pracovníků. Je zodpovědný za efektivní výkon služby. Vypracovává zprávy a svodky činnosti a seznamuje s nimi ředitele. Svá nařízení a příkazy konzultuje s vrchním velitelem směn. Koordinuje činnost mentorů, jež řídí civilní zaměstnance, kteří jsou zde z evidence úřadu práce. Zástupce ředitele je současně určen vrchním zbrojířem a zodpovídá za stav zbraní a jejich evidenci.

ZŘP: Zástupce ředitele pro provoz zabezpečuje záležitosti týkající se technického oddělení a řídí referenty, kteří jsou civilními zaměstnanci městské policie a dohlíží na činnost tiskového oddělení městské policie. Současně vykonává funkci ekonoma.

VVS: Vrchní velitel směn zastupuje zástupce ředitele pro výkon služby. Sám dohlíží na komplexní činnost velitelů směn a tuto jejich činnost koordinuje a metodicky vede. Kontroluje činnost jednotlivých velitelů směn a samotných směn, ale také práci civilních pracovníků (asistentů prevence kriminality). Kontrolní činnost vyhodnocuje a s jejími výsledky seznamuje zástupce ředitele pro výkon i

ředitele samotného. Vrchní velitel směn navrhuje osobní příplatky strážníkům a velitelům směn, přičemž toto konzultuje se zástupcem ředitele.

VAV: Velitel/ka administrativy výkonu zpracovává dokumentaci z jednotlivých směn. Je zodpovědná za úplnost a správnost dokumentů, které vypracují strážníci. Vyhodnocuje a doplňuje nedostatky, které zjistí v dokumentaci. Poznatky ze svodek směn předává příslušným organizacím.

OVS: Operační velitel/ka směny řídí činnost operačního střediska městské policie. Zodpovídá za řádné zaznamenání průběhu směny. Vysílá hlídky na oznámení občanů, dohlíží na činnost operátora MKDS a PCOO a současně intenzivně vyhodnocuje aktuální dění ve městě. Zabezpečuje za pomoci velitele směn a strážníků záležitosti veřejného pořádku a bezpečnostní situaci ve městě. Vyhledává v systémech na operačním středisku informace pro strážníky v přímém výkonu služby (např. ověřuje osoby v evidenci obyvatel, pojištění vozidel apod.).

VS: Velitel směny koordinuje a řídí činnost směny, jsou mu podřízeni strážníci ve směně a on spolu s nimi dohlíží na veřejný pořádek ve městě. Velitel plánuje jednotlivé hlídky ve směně, přiděluje služební vozidla strážníkům a ostatní technické zabezpečení, jako jsou kamery, fotoaparáty, zbraně, vede o tomto řádnou denní evidenci, kterou předkládá zástupci ředitele. Kontroluje úřední záznamy strážníků a jejich hlídkové záznamy. Vede evidenci o práci směny a se strážníky koordinuje plánování dovolených, fondů pracovní doby apod.

MKDS/PCOO obsluha: Provádí nepřetržitě monitoring a obsluhu kamerového systému a pultu centrální ochrany objektů. Je zde úzká spolupráce s operačním velitelem směny a velitelem směny. V rámci městského kamerového systému obsluhuje současně systém, který čítá 42 kamerových terminálů a přijímá zprávy na pultu centrální ochrany objektů. V případě zjištění nějaké mimořádné události ve městě spolu s operačním velitelem směny posílá na dané místo nejbližší motohlídku strážníků. Pokud přijde signál – poplach (narušení objektu na pultu centrální ochrany objektů) vysílá na tento objekt hlídku a současně kontaktuje pověřené osoby na tento objekt. V případě zjištění jakéhokoli narušení objektu volá na místo i policii České republiky.

Strážník městské policie: Zabezpečuje činnosti kolem záležitostí veřejného pořádku a bezpečnostní situaci ve městě. Je řízen velitelem směny, který mu přiděluje úkoly a koordinuje jeho činnost v rámci směny.

4.1.2 Komunikační prostředky v organizaci

Součinnost mezi pracovníky městské policie je realizována dle organizačního uspořádání podle organizační struktury organizace. Ředitel organizace, zástupce ředitele a vedoucí pracovníci přidělují úkoly podřízeným. Komunikaci náměstkem primátora Statutárního města Chomutova, zajišťuje ředitel městské policie, ZŘV a ZŘP. Komunikace zde probíhá směry nahoru i dolů, úkoly v organizaci jsou přidělovány pouze směrem dolů. Toto se děje formou písemnou nebo ústní.

Zpřesnění komunikačních prostředků v rámci organizačního uspořádání:

Dotazy ústní: Bývají vyřizovány většinou bezodkladně a to na všech úrovních komunikace v rámci městské policie. Pracovníci mají za povinnost neprodlení na ústní žádost odpovědět, poskytnout potřebné informace, nebo zodpovědět na dotazy týkající se jeho práce a rozsahu působnosti.

Úřední záznamy: Zjištění z výkonu služby, která mají strážníci zaznamenávat a zapisovat v průběhu své směny, jsou neprodleně vyhodnocovány (sdělení, oznámení, úřední záznamy) do 24 hodin a předány dalším orgánům k jejich dalšímu zpracování. Tyto úřední záznamy obsahují osobní data a podle toho je s nimi nakládáno (obsahují například data narození a adresy přestupců).

Písemnosti, dokumenty, listiny: Veškerá pošta, která byla doručena na městskou policii, je řádně evidována a předána zodpovědným pracovníkům k dalšímu vyřizování. Podle závažnosti bývají vyřizovány od 7 do 30 dnů.

Rozdělení směn: Při nástupu do služby jak na denní směnu, tak i na noční směnu proběhne pod vedením velitele směny krátká porada (rozdělení do směny), kde jsou pracovníkům předány úkoly, rozdělení strážníků do úseků a přidělení dalších povinností toho dne, které jsou na ten den stanoveny (např. vítání občánku, jednání rady města, převoz peněz pro pokladny).

Porada u ZŘV: Denní porada ZŘV a VS, kde jsou hodnoceny a stanoveny cíle a vize jednotlivých směn. Tyto porady probíhají velmi neformálně.

Porada ZŘV s veliteli směn, VAV: Měsíční porada, kde všichni zúčastnění předkládají své návrhy a požadavky na práci ve svých směnách. Hodnotí se zde výkonnost jednotlivých směn a předkládají se návrhy na opatření a požadavky na technickou vybavenost nebo potřeby strážníků apod.

Porada ŘMěPo a ZŘV a ZŘP: Denní krátká informativní porada, která hodnotí komplexní činnost městské policie.

Pracovníci městské policie ke své práci používají pro získávání a přenos informací intranetovou síť Magistrátu města Chomutova, internetovou síť, informační systémy STRÁŽNÍK, GINIS, GIS, KAULÍ, internetové stránky města, rádiovou síť, web města Chomutova, telefon, e-mail, osobní konzultace, nástěnky, interní vnitřní dokumenty. Dále se sem řadí organizační směrnice a pracovní řád, za jehož vytvoření a dodržování je zodpovědný ředitel městské policie. Tyto směrnice jsou závaznými dokumenty pro všechny zaměstnance organizace.

Pro externí komunikaci s občany města používají zaměstnanci webové stránky městské policie a úřední desky umístěné v budově magistrátu města. Na městské policii funguje projekt Váš strážník. To znamená, že městská policie garantuje každému občanu Chomutova, že má v okolí svého bydliště svého strážníka, s nímž může řešit podněty, které se týkají veřejného pořádku a bezpečnosti ve městě, zejména ve svém bezprostředním okolí. Na toho strážníka s územní odpovědností se mohou občané obracet pomocí webových stránek, telefonu a e-mailu. Kontakty na tyto strážníky jsou uvedeny na webových stránkách a jsou k dispozici na nástěnkách domů, kde je toto povoleno správci a ve veřejných prostorách města. Písemnosti od veřejnosti jsou vyřizovány podle vnitřních předpisů a za jejich vyřízení zodpovídají příslušní pracovníci.

Etický kodex zaměstnanců je součástí pracovního řádu a patří k interním předpisům městské policie. Každý zaměstnanec je seznámen se základním popisem etických norem a jeho respektování je firemní vizí celé městské policie. Tento kodex je souborem pravidel, která zpřesňují, konkretizují a doplňují platné zákonné a jiné předpisy. Mezi základní hodnoty, na které by měl každý zaměstnanec městské policie dbát a vytvářet je, je vybudování a udržování důvěry veřejnosti.

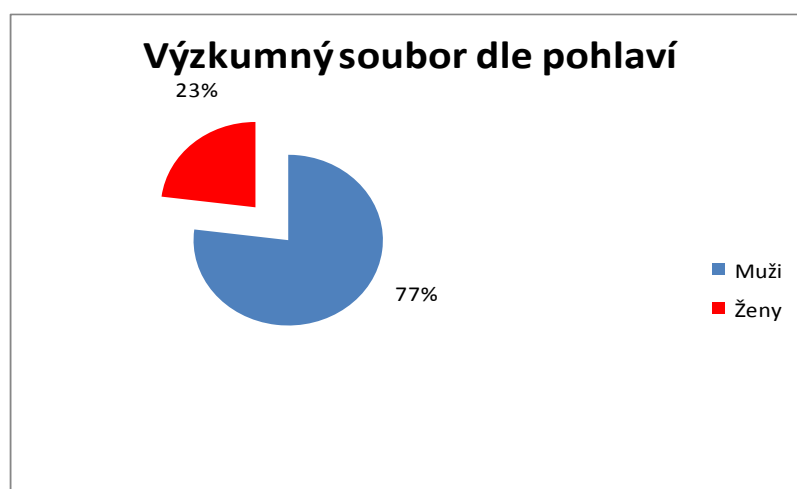
Filozofie Městské policie Chomutov – **Vaše bezpečnost, náš cíl.**

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

S žádostí o vyplnění dotazníků bylo osloveno 76 zaměstnanců na všech stupních úrovně v organizaci Městská policie Chomutov. Celkem odpovědělo 72 zaměstnanců a celková návratnost dotazníků tvoří 95% úspěšnost.

V záhlaví dotazníku byly otázky položené vzhledem k identifikaci respondentů z hlediska, pohlaví, věku a délky zaměstnání v organizaci. Na tomto základě byl utvořen následující přehled dotazovaných.

Graf č. 1 - Složení respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

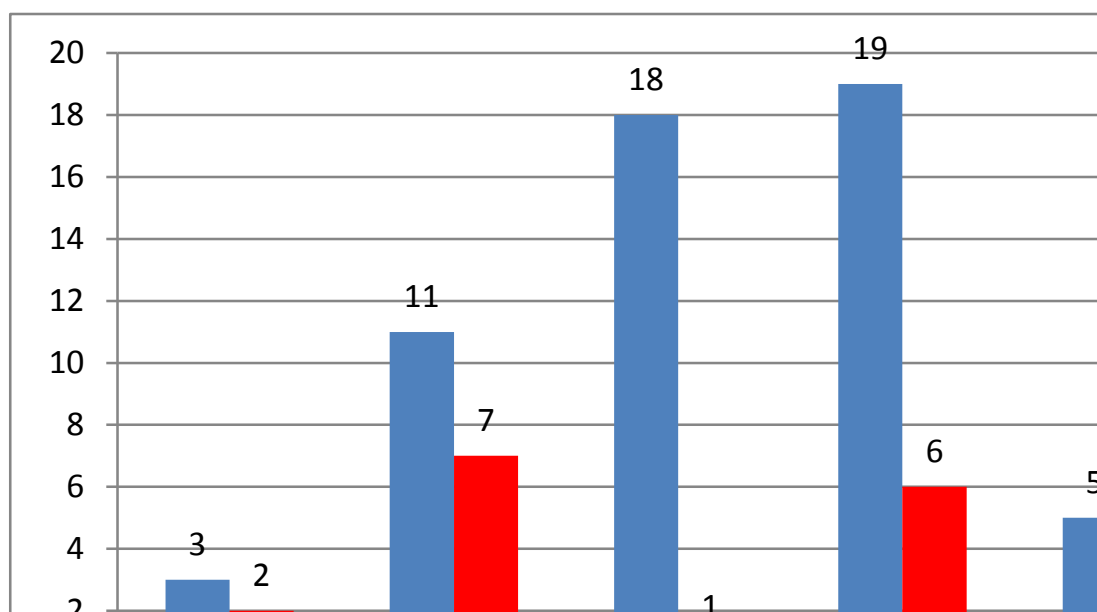
Tabulka č. 4 - Složení respondentů dle pohlaví

	Celkem respondentů	Odpovědělo respondentů
Muži	56	77 %
Ženy	16	23 %
Celkem	72	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na městské policii celkově převažují muži, což se projevilo při složení výzkumného souboru. Respondenti jsou dle složení podle pohlaví zastoupení 56 muži (77 %) a zbylých 16 jsou ženy (23 %).

Graf č. 2 - Složení dle věku respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

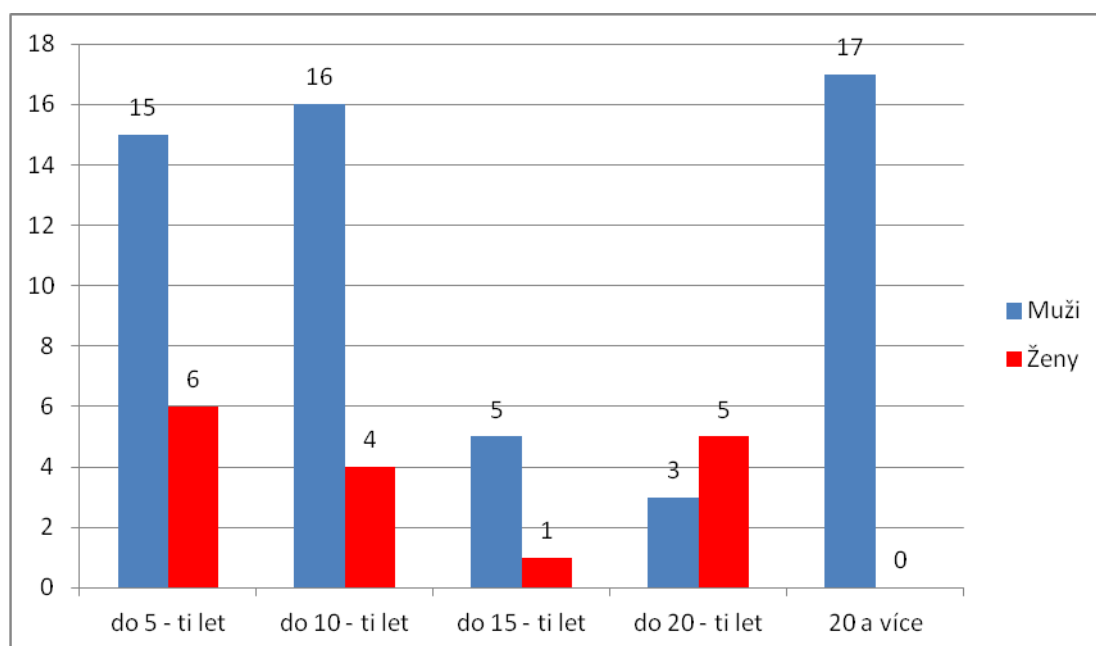
Tabulka č. 5 - Složení dle věku respondentů

Věk zaměstnanců	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 25 ti let	3	5 %	2	12 %	5	7 %
26 – 35 let	11	20%	7	44 %	18	25 %
36 – 45 let	18	32 %	1	6 %	19	26 %
46 – 55 let	19	34 %	6	38 %	25	35 %
56 a více	5	9 %	0	0 %	5	7 %
	56	100 %	16	100 %	72	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedeného lze interpretovat, že složení respondentů na městské policii je ve všech věkových kategoriích a jsou zde zaměstnání převážně pracovníci v produktivním věku, přičemž nejpočetnější věková skupina respondentů 25 (35 %) je ve věku 46-55 let. Druhou nejsilněji zastoupenou věkovou skupinou je věk mezi 36-45 lety, celkem 19 (26 %) zaměstnanců. 5(9 %) respondentů je ve věku 56 a více, současně se jedná o respondenty, kteří pracují u městské policie více jak dvacet let.

Graf č. 3 - Složení podle doby zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 6 - Složení podle doby zaměstnání

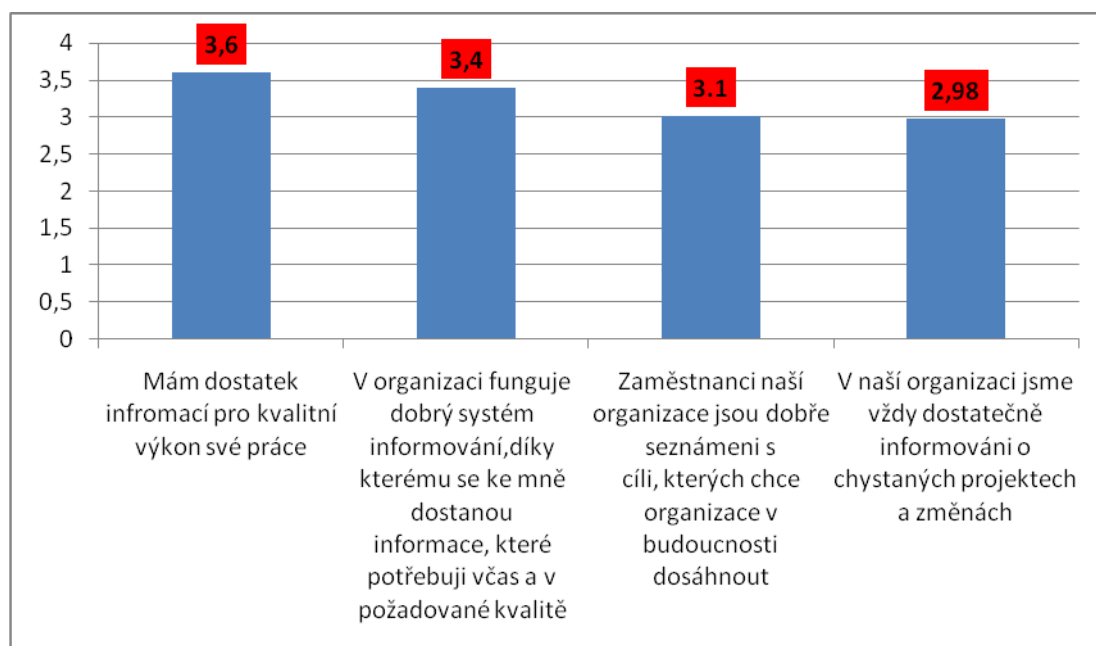
Doba trvání zaměstnání	Muži		Ženy		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 5 – ti let	15	27 %	6	38 %	21	29 %
Do 10 -ti let	16	29%	4	25 %	20	28 %
Do 15 -ti let	5	9 %	1	6 %	6	8 %
Do 20 -ti let	3	5 %	5	31 %	8	11 %
20 a více	17	30 %	0	0 %	17	24 %
	56	100 %	16	100 %	72	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Celkem 21 (29 %) respondentů pracuje na MěPo méně než 5 let, do deseti let zde pracuje 20 (28 %) respondentů, 6 (8 %) respondentů pracuje na MěPo téměř 15 let, 8 (11 %) respondentů zde pracuje téměř 20 let. 17 (24 %) respondentů pracuje na MěPo více jak 20 let a jsou také jejími zakládající členy od počátku vzniku městské policie. Z tohoto lze interpretovat, že jak muži, tak ženy považují své zaměstnání za perspektivní a v dlouhodobém horizontu mají své zaměstnání jako klíčové.

4.5.1 Informovanost ze strany vedení organizace a systém komunikace

Graf č. 4 - Informovanost ze strany vedení organizace a systém komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2010

Tabulka č. 7 - Informovanost ze strany vedení organizace a systém komunikace

	otázka č. 1		otázka č. 2		otázka č. 3		otázka č. 4	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO SOUHLASÍM	4	6 %	3	4 %	9	12 %	8	11 %
SPÍŠE SOUHLASÍM	11	15 %	11	15 %	12	17 %	13	18 %
NEVÍM	14	19 %	16	22 %	23	32 %	26	36 %
SPÍŠE NESOUHLASÍM	23	32 %	31	43 %	24	33 %	22	31 %
NE NESOUHLASÍM	20	28 %	10	14 %	4	6 %	3	4 %
CELKEM	72	100%	72	100%	72	100%	72	100%

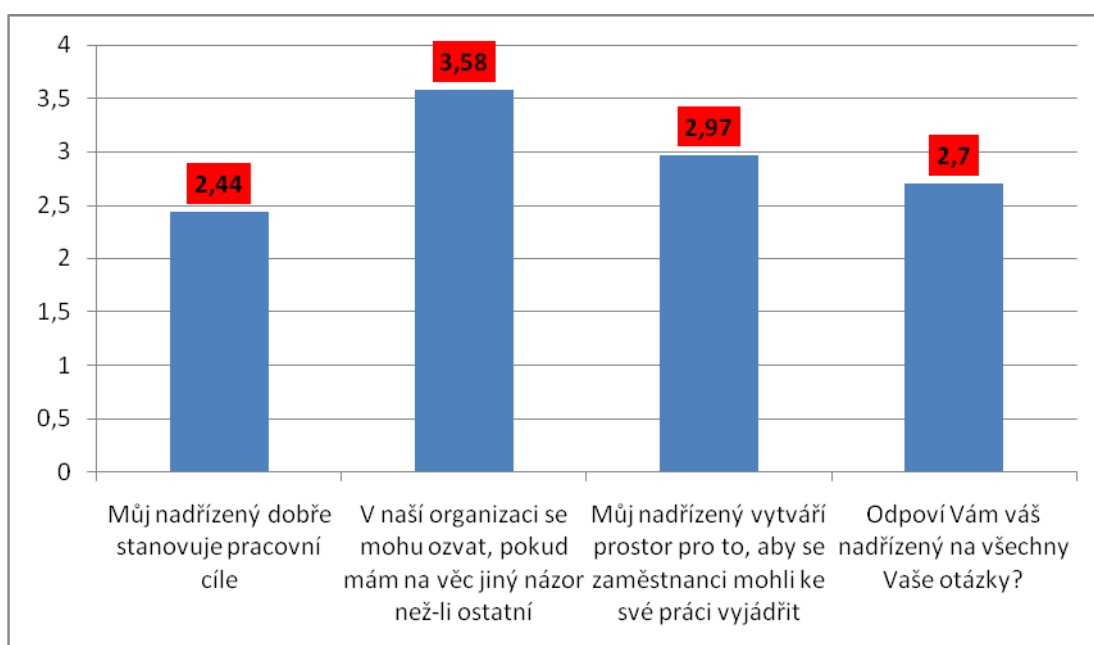
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Informovanost a vnímavost zaměstnanců ohledně poskytování informací ze strany vedení organizace a systém komunikace byla prověřována čtyřmi otázkami. Dotázaní respondenti měli na pěti bodové škále vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu, která se týkala dostatku informací pro práci. Položené otázky byly zaměřeny na dostatek kvalitních informací, systém informování zaměstnanců, seznamování zaměstnanců s cíli organizace a seznamování s tím čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout. Získané odpovědi byly vyhodnoceny metodou absolutní četnosti a následným přepočtením absolutní četnosti na četnost relativní. Na otázku zda mají dostatek

informací pro kvalitní výkon práce převažovaly spíše záporné odpovědi, kdy se celkem 60% respondentů se přiklání k tomu, že informace nemají a chybí jim pro kvalitní výkon své práce. 21% respondentů je spokojeno s dostatkem informací. Na otázku zda existuje v organizaci dobrý systém přenosu informací pro obdržení kvalitních informací a jejich včasnost 57% respondentů odpovědělo záporně, což značí ve vysoké míře jejich nespojenost. 19% respondentů vyjádřilo svou spokojenost. U obou otázek je zhruba 20% respondentů, kteří se nedokázali rozhodnout jak pozitivně, tak negativně. Na otázku zda jsou respondenti dobře seznámeni s cíli, kterých chce organizace dosáhnout, odpovědělo 32% respondentů, že neví, tudíž nedokázali poskytnout ani kladnou ani zápornou odpověď. Ve čtvrté otázce se 39% respondentů přiklonilo k záporné odpovědi, což lze interpretovat tak, že jim nejsou cíle předkládány a nikdo je s nimi z nějakých důvodů neseznamuje. Ve čtvrté otázce byli respondenti dotazováni, zda jsou dostatečně informováni o chystných projektech a změnách. 36% respondentů se vyslovilo, že neví. 11% tuto informovanost hodnotilo kladně, 18% se přiklání k tomu, že jsou informováni a seznamováni se změnami a projekty. 31% respondentů spíše nesouhlasilo a 4% respondentů se vylovoilo záporně. Informovanost ze strany vedení organizace a systém komunikace v organizaci hodnotit, spíše jako nefunkční a negativní.

4.5.2 Komunikace přímým nadřízeným

Graf č. 5 - Komunikace s přímým nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 8 - Komunikace s přímým nadřízeným

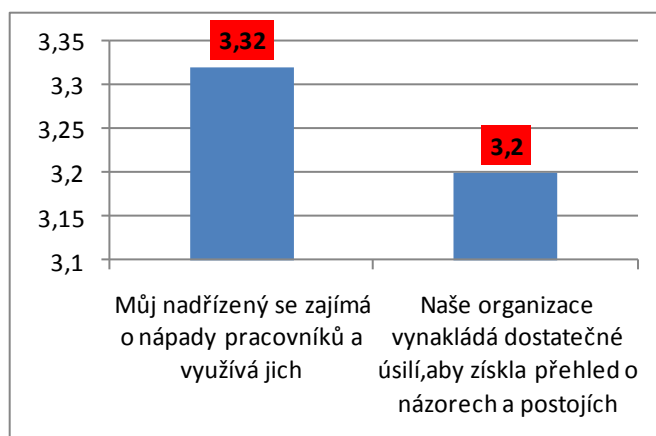
	otázka č. 5		otázka č. 6		otázka č. 7		otázka č. 8	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO SOUHLASÍM	16 ↑	22 %	3	4 %	6 ↑	8 %	10 ↑	14%
SPIŠE SOUHLASÍM	27 ↑	37 %	10	14 %	28 ↑	39 %	27 ↑	37 %
NEVÍM	15	21 %	15	21 %	12	17 %	15	21 %
SPIŠE NESOUHLASÍM	9	12 %	30	42 %	17	24 %	12	17 %
NE NESOUHLASÍM	5	8 %	14 ↓	19 %	9	12 %	8	11 %
CELKEM	72	100%	72	100%	72	100%	72	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázku číslo pět lze vyhodnotit tak, že 37% respondentů spíše souhlasí s tím, že jejich nadřízený stanovuje dobře pracovní cíle, 22% dotazovaných stanovování cílů hodnotí kladně, 15% respondentů toto nedokáže určit. Spíše s tím nesouhlasí 12% respondentů a 8% respondentů si myslí, že nadřízený pracovní cíle nestanovuje dobře. Záporně je respondenty hodnocena otázka číslo šest, kdy se 42% respondentů domnívá, že je lepší se neozvat a 19% respondentů by se neozvalo nikdy, pokud by mělo na věc jiný názor. 21% respondentů neví a 14% by občas názor vyjádřilo a 4% respondentů by názor vyjádřilo. V další otázce 39% respondentů spíše souhlasí s tím, že nadřízený vytváří prostor pro názory a 8% respondentů s tím souhlasí. 17% respondentů neví. 24% spíše nesouhlasí a 12% respondentů nesouhlasí s tím, že by nadřízený vytvářel prostor pro vyjádření k práci. Na otázku číslo osm odpovědělo kladně téměř 51% respondentů, kdy souhlasí s tím, že odpovídá nadřízený na otázky, 21% neví, zda odpovídá a negativně postoj zaujalo zhruba 28% respondentů. Z výše uvedeného lze hodnotit, že respondenti často neví, k jaké odpovědi se vlastně přiklonit. Je zde u každé otázky velký počet respondentů, kteří neví, jak se k dané otázce vyjádřit, dalo by se říct, že nemají svůj vlastní názor. Celkově v průměru neví odpověď na otázku zhruba 20% respondentů. Může to být také způsobeno tím, že se nechtěli z nějakého důvodu vyjádřit.

4.5.3 Přípomínky a reakce zaměstnanců

Graf č. 6 - Přípomínky a reakce zaměstnanců



Tabulka č. 9 - Přípomínky a reakce zaměstnanců

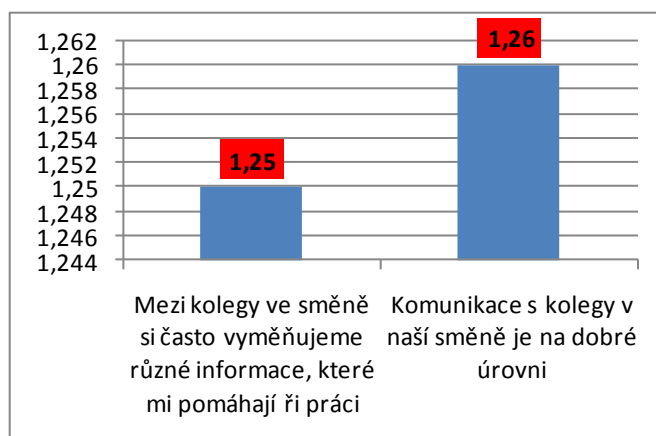
	otázka č. 9		otázka č. 10	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano Souhlasím	8	11 %	8	11 %
Spíše Souhlasím	9	13 %	11	15 %
Nevím	13	18 %	16	22 %
Spíše nesouhlasím	37	51 %	32	45 %
Ne Nesouhlasím	5	7 %	5	7 %
Celkem	72	100 %	72	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na otázku, zda se nadřízený zajímá o nápady zaměstnanců a zda jich využívá, 51% respondentů odpovědělo, že spíše nadřízený zájem neprojevuje a 7%, že nadřízený zájem neprojevuje vůbec, 11% souhlasilo se zájmem nadřízených a 13% částečně souhlasí. 18% respondentů neví, nebo se k otázce nechtělo vyjádřit. Stejně tak u otázky, zda je ze strany organizace vynaloženo nějaké úsilí, 45% respondentů odpovědělo, že se spíše nemají ten pocit a 7% respondentů, že organizace žádné úsilí nevynakládá. 15% respondentů jen částečně souhlasí se zájmem organizace a 11% si myslí, že je zájem ze strany organizace dostatečný a 22% respondentů neví. Zaměstnanci z vyhodnocených odpovědí nemají pocit, že by organizace vynakládala úsilí na to, aby zjistila, co si zaměstnanci myslí, jaké mají názory, postoje a jak se celkově v zaměstnání cítí.

4.5.4 Komunikace s kolegy ve směně

Graf č. 7 - Komunikace s kolegy ve směně



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 10 - Komunikace s kolegy ve směně

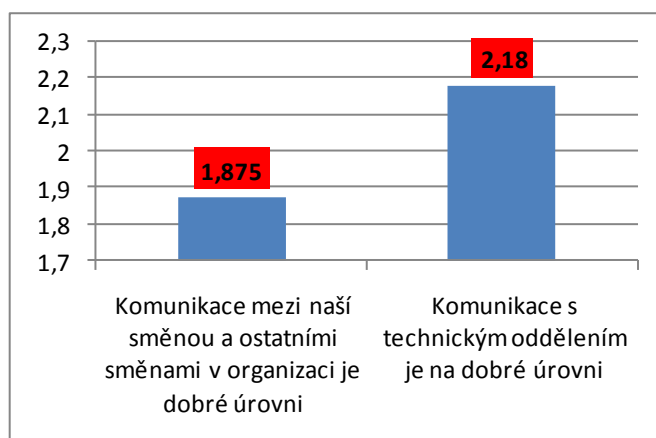
	otázka č. 11		otázka č. 12	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	55	76%	53	74 %
Souhlasím	16	22 %	19	26 %
Spíše souhlasím	1	2 %	0	0 %
Nevím	0	0 %	0	0 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %	0	0 %
Ne souhlasím	0	0 %	0	0 %
Celkem	72	100%	72	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Komunikace v jednotlivých směněch je hodnocena na výborné úrovni, 76% respondentů se vyjádřilo, že si s kolegy ve směně vyměňují různé informace a 22% respondentů s tím spíše souhlasilo, pouze 2% respondentů nevědělo. Komunikace s kolegy ve směně byla také hodnocena kladně, 74% respondentů se vyjádřilo, že je ve směně výborná komunikační atmosféra 26% si myslí, že je spíše dobrá. Z těchto zjištění lze konstatovat, že komunikace v jednotlivých směněch, je oproti komunikaci s vedením na velmi dobré úrovni. Lidé ve směněch k sobě mají v průběhu dne blíže a zejména proto je zde dobré komunikační klima a vertikální komunikace zde probíhá naprosto správně.

4.2.4 Komunikace napříč směny a technickým oddělením

Graf č. 8 - Komunikace napříč směny a technickým oddělením



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 21 - Komunikace napříč směny a technickým oddělením

	otázka č. 13		otázka č. 14	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano Souhlasím	30 ↑	42 %	19 ↑	26 %
Spíše Souhlasím	30	42%	29	40 %
Nevím	3	4 %	17	24%
Spíše nesouhlasím	9	12 %	6	8 %
Ne Nesouhlasím	0	0	1	2%
Celkem	72	100%	72	100%

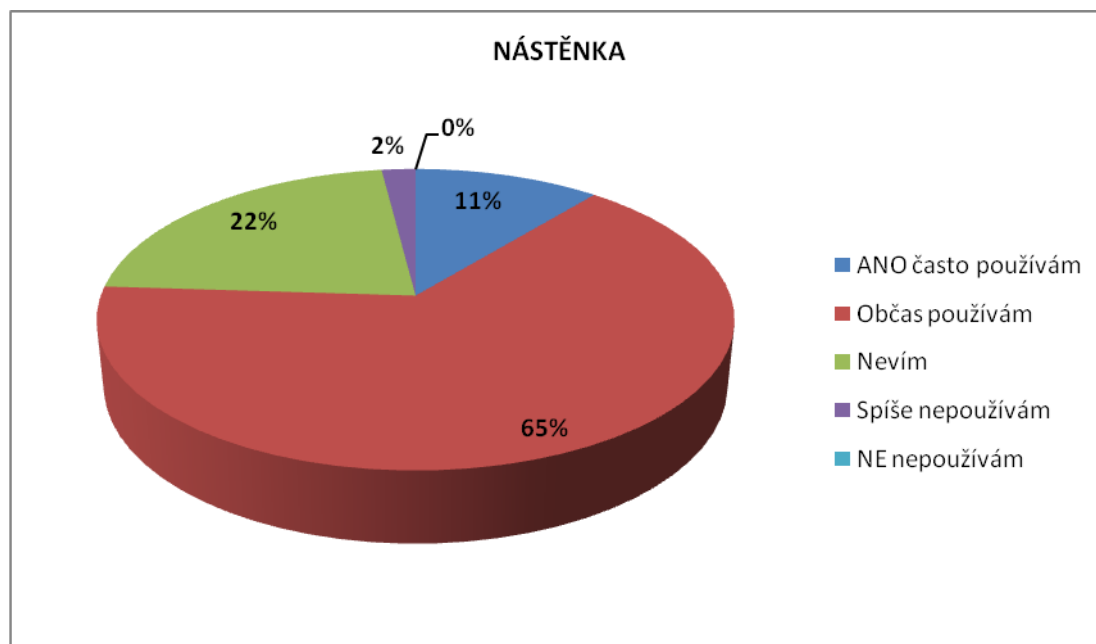
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Komunikace mezi kolegy v různých směnách a byla hodnocena převážně kladně, s dobrou komunikací mezi směny souhlasilo 42% respondentů, stejně tak se i 42% respondentů vyjádřilo, že je spíše dobrá. 4% respondentů odpovědělo, že neví a 12% se vyjádřilo, že je komunikace mezi směny spíše záporná. Komunikace směn s technickým oddělením byla 40% respondenty hodnocena spíše kladně a 26% respondentů se vyjádřilo, že je tato komunikace kladná. 24% respondentů neví, na jaké úrovni je tato komunikace. 8% respondentů hodnotí komunikaci jako spíše zápornou a 2% dotazovaných jako zápornou.

Celkově lze hodnotit, že horizontální komunikace mezi jednotlivými směny a technickým oddělením je v organizaci hodnocena velmi dobře.

4.2.6 Využívání komunikačních nástrojů

Graf č. 9 - Využívání nástěnky



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

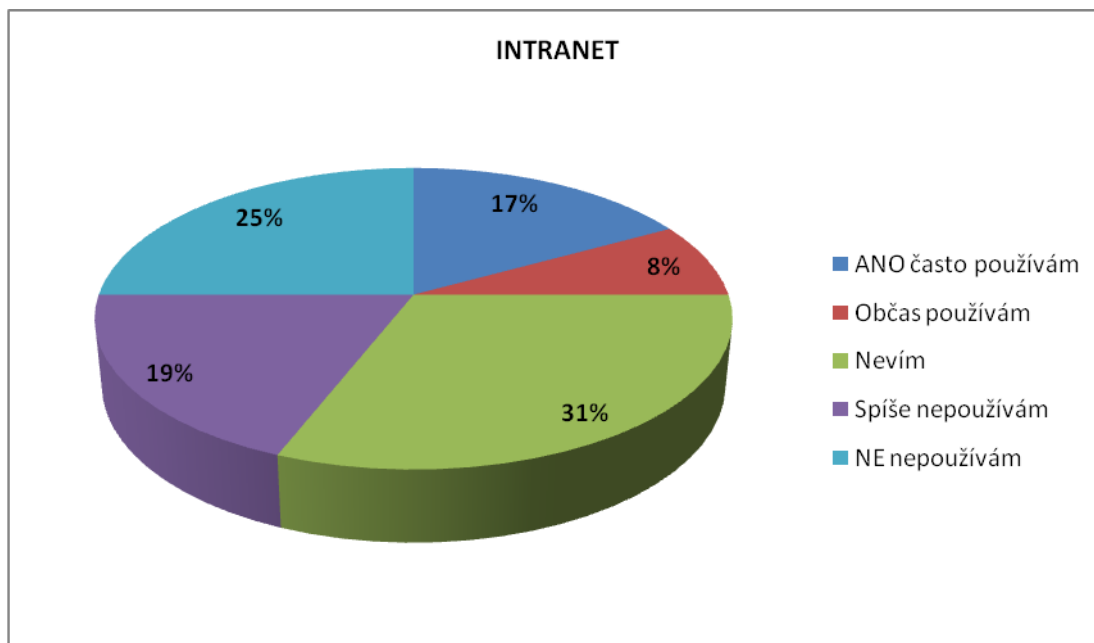
Tabulka č. 32- Využívání nástěnky

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano často používám	8	11 %
Občas používám	47	65 %
Nevím	16	22%
Spíše používám	1	2%
Ne nepoužívám	0	0%
Celkem	72	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedeného vyplývá, že 65% respondentů občas využívá nástěnku a získává z ní nějaké informace. 11% respondentů nástěnku používá občas. 22% respondentů neví, proč by nástěnku měla používat, neboť na ní nejsou žádné aktuální informace. 2% respondentů nástěnku spíše nepoužívá. Většina respondentů by uvítala, kdyby byly na nástěnce častěji obměňovány informace a byly zde aktuální zprávy, jak z činnosti samotné městské policie, tak informace z magistrátu. Nástěnky neposkytují příliš aktuální a kvalitní informace a nefungují tak jak by správně fungovat měly.

Graf č. 10 - Využívání intranetu



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

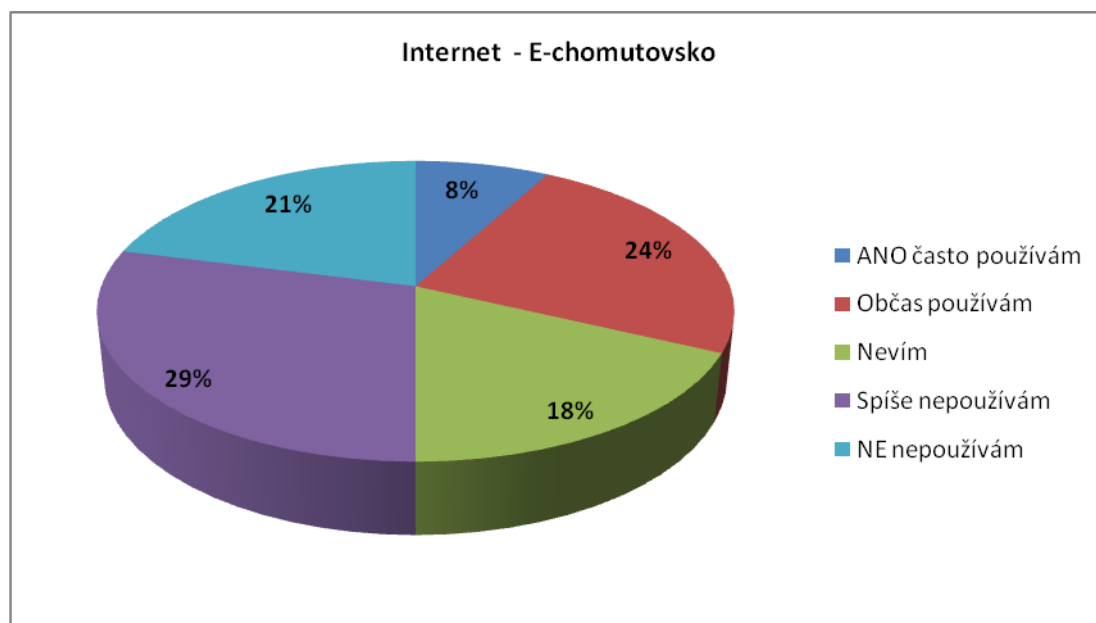
Tabulka č. 4 - Využívání intranetu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano často používám	12	17 %
Občas používám	6	8 %
Nevím	22	31 %
Spíše používám	14	19 %
Ne nepoužívám	18	25 %
Celkem	72	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedeného vyplývá, že 25% respondentů intranet nevyužívá a 19 % jej spíše nevyužívá. 31% respondentů neví, proč intranet používat. 17% respondentů často intranet využívá a 8% respondentů jej využívá občas. Z těchto výsledků lze hodnotit, že intranet používají spíše respondenti, kteří jsou více na služebně, zejména se jedná o respondenty na operačním středisku, kde pro strážníky získávají informace pro výkon služby. Strážníci v přímém výkonu služby, mimo služebnu nemají přístup k této síti. Počítače s intranetem mají k dispozici pouze v době, kdy jsou na služebně městské policie.

Graf č. 11 - Využívání internetu – E - chomutovsko



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

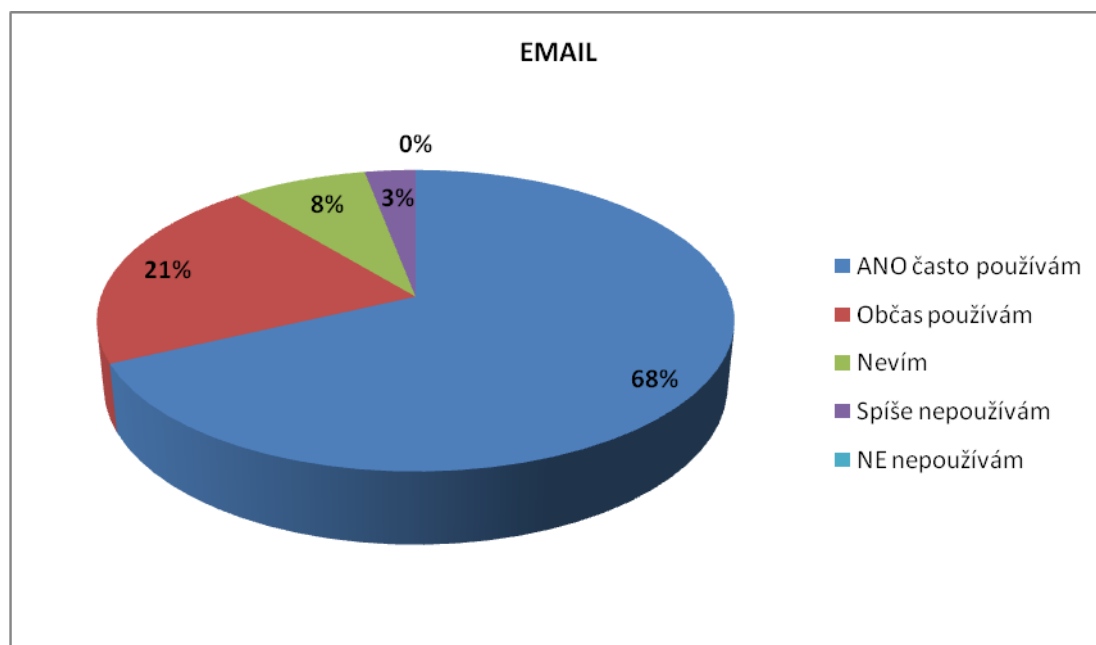
Tabulka č. 54 - Využívání internetu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano často používám	6	8 %
Občas používám	17	24 %
Nevím	13	18 %
Spíše používám	21	29 %
Ne nepoužívám	15	21 %
Celkem	72	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedeného vyplývá, že 21% respondentů intranet nevyužívá a 29% jej spíše nevyužívá. 18% respondentů se přiklání k odpovědi, že neví. 24% respondentů občas používá internet a 8% respondentů používá často. Z těchto výsledků lze interpretovat, že internet používají respondenti, kteří jsou na budově, zejména respondenti na operačním středisku, stálá služba a nikoliv strážníci v přímém výkonu služby, kde k němu nemají přístup. Respondenti jej využívají k získávání informací ke své práci. Strážníci jej používají pouze při své přítomnosti v budově městské policie.

Graf č. 12 - Používání emailu



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

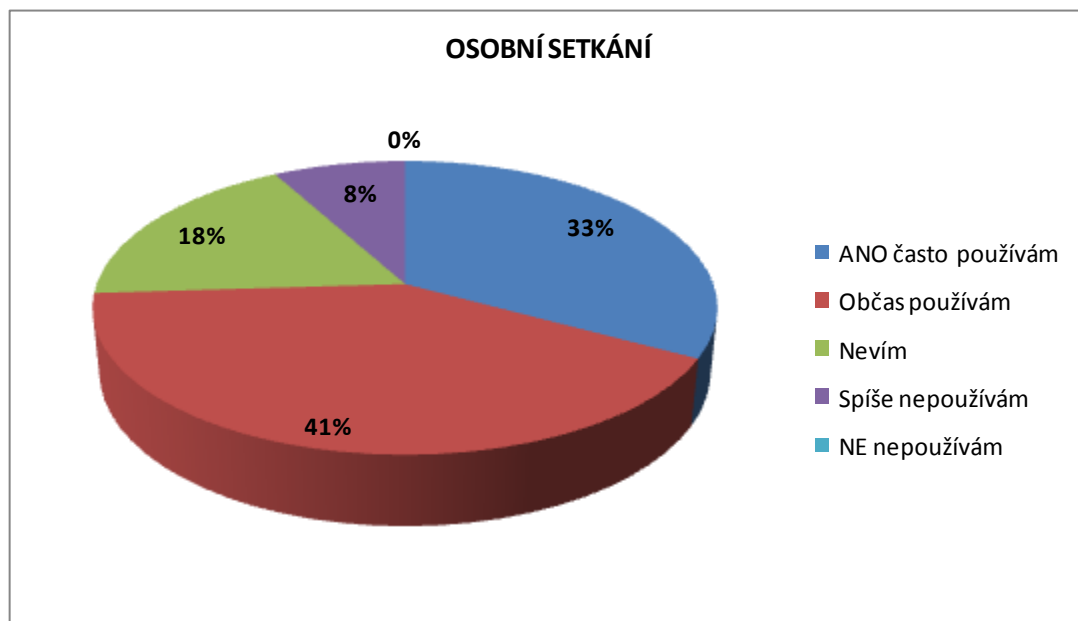
Tabulka č. 65 - Používání emailu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano často používám	49	68 %
Občas používám	15	21 %
Nevím	6	8 %
Spíše používám	2	3 %
Ne nepoužívám	0	0 %
Celkem	72	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z grafického vyobrazení vyplývá, že email je ze všech nabízených prostředků používán nejvíce, často využíván je 68% respondentů, občas používán je 21% respondentů. 8% respondentů neví a 3% respondentů email nepoužívá vůbec. Respondenti jej používají denně, jediným nedostatkem bývá výpadek emailového spojení a je třeba standardizovat úroveň emailové korespondence.

Graf č. 13 - Používání osobního setkání



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

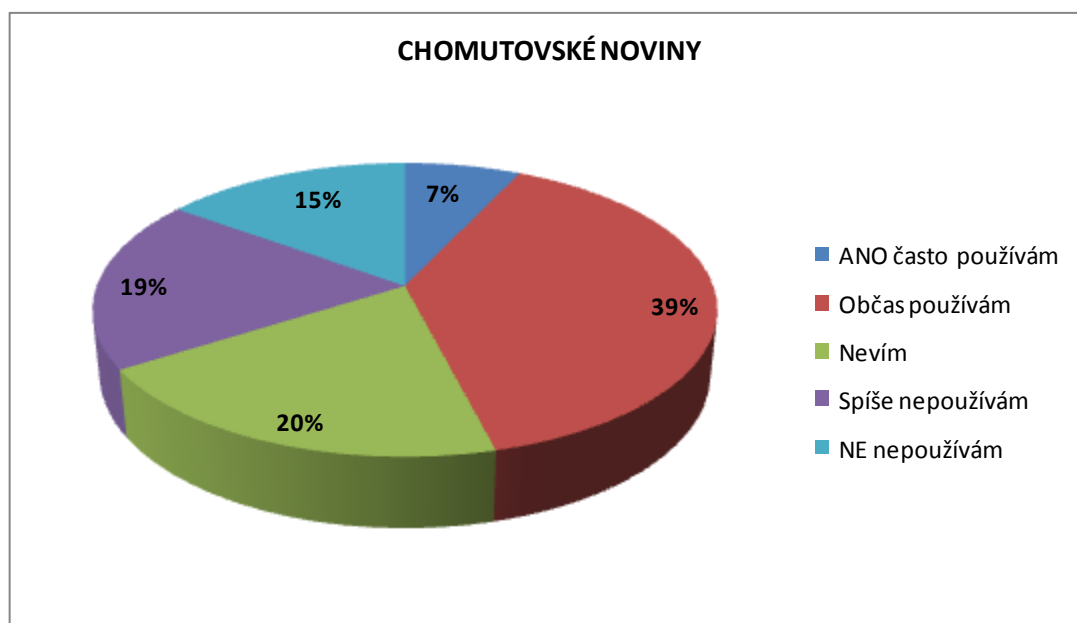
Tabulka č. 76 - Používání osobního setkání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano často používám	24	33 %
Občas používám	29	41 %
Nevím	13	18 %
Spíše používám	6	8 %
Ne nepoužívám	0	0 %
Celkem	72	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z grafického vyobrazení vyplývá, že 41% respondentů občas pro komunikaci osobní setkání a 33% respondentů ji používá stále, jako nejvhodnější komunikační nástroj. 18% respondentů se vyjádřilo, že neví. 8% respondentů osobní setkání spíše nepoužívá. Není žádný respondent, který by nikdy nevyužil ke komunikaci osobní setkání. Osobní kontakt se stále jeví jako nejvhodnější komunikační prostředek.

Graf č. 14 - Používání Chomutovských novin



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 87 - Používání Chomutovských novin

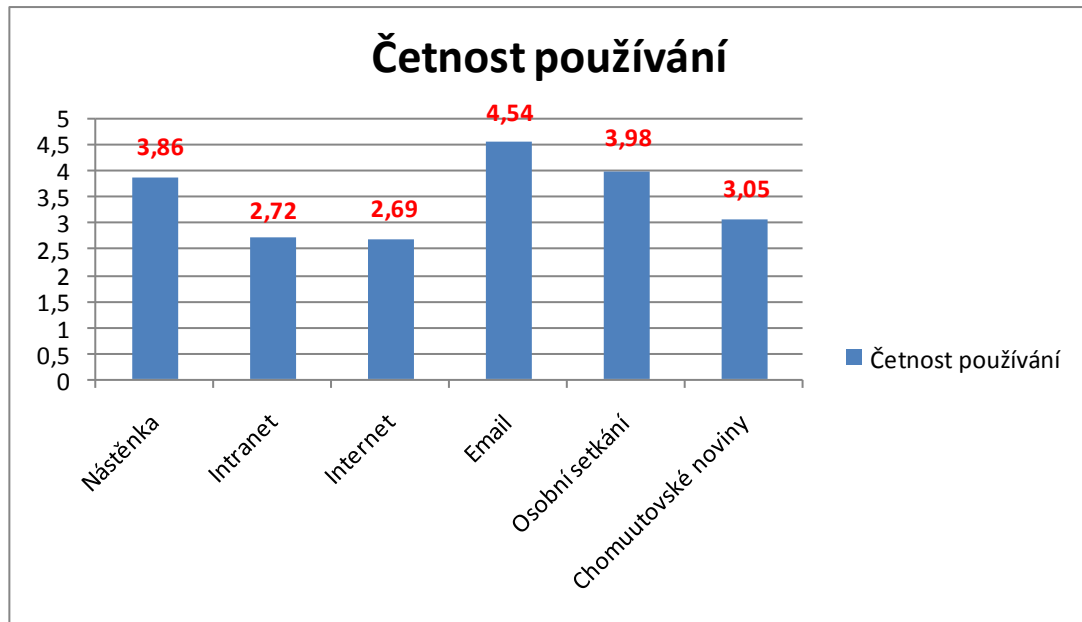
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano často používám	2	7 %
Občas používám	28	39 %
Nevím	15	21 %
Spíše používám	14	19 %
Ne nepoužívám	10	14 %
Celkem	72	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z grafického vyobrazení vyplývá, že 39% respondentů občas pro komunikaci získávání informací používá Chomutovské noviny, 7% respondentů ji používá stále, jako nevhodnější komunikační nástroj. 21% respondentů se vyjádřilo, že neví. Celkem 19% respondentů noviny spíše nepoužívá a 14% respondentů Chomutovské noviny nečte vůbec, přestože je bezplatně dostává do své schránky a stejně tak jsou volně k dispozici na služebně městské policie.

4.2.7 Četnost používání komunikačních nástrojů

Graf č. 15 - Četnost používání komunikačních nástrojů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

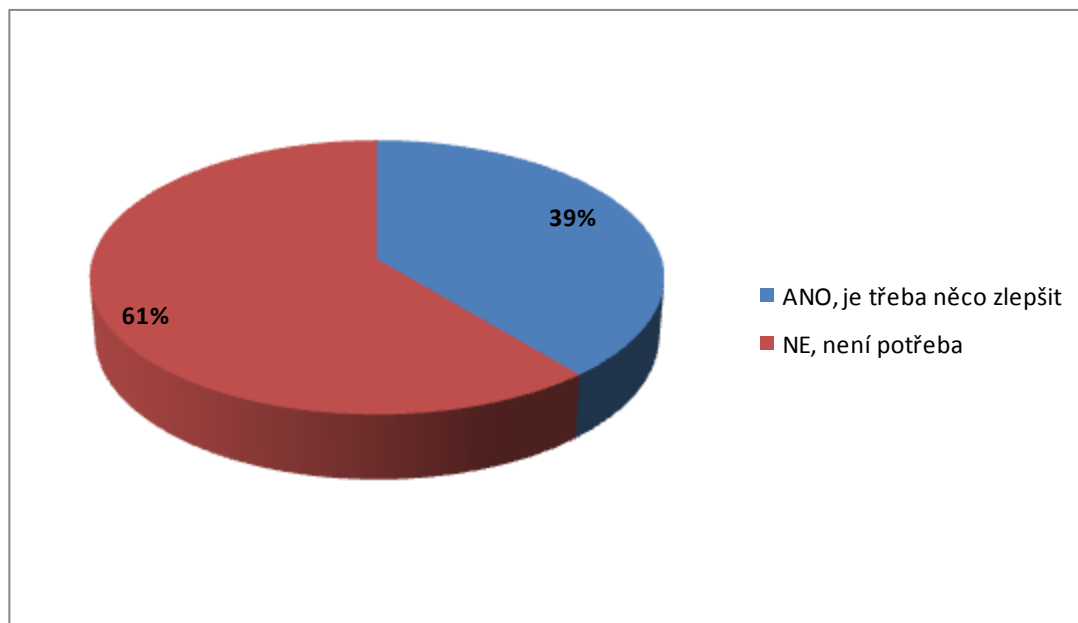
Četnost komunikačních nástrojů zkoumala, co zaměstnanci nevíce používají. Přiřazením vah k jednotlivým odpovědím (5- ano až 1- ne) bylo možné vypočítat vážený průměr a podle jeho výše vyhodnotit četnost používání komunikačních nástrojů, pokud jsou respondenty používány. Nejvyšší hodnotu získal e-mail, což ukazuje jeho časté využívání. Celkem 91% ze všech dotázaných se kladně vyjádřilo k používání toho komunikačního nástroje. 80% respondentů ke komunikaci volí osobní setkání, což je nástroj ovlivňující dobrou komunikační atmosféru na pracovišti, kde se to odráží zejména ve vztazích mezi kolegy ve směnách.

Celkově lze hodnotit, že jednotlivé nástroje komunikace využívají stále stejní respondenti a jejich používání ovlivňuje to, zda mají k danému komunikačnímu nástroji přístup. Všechny nástroje opakovaně a hojně využívají zejména respondenti, kteří jsou v budově městské policie, kde jsou na stálé službě, technickém oddělení, nebo se jedná civilní pracovníky ve vedení městské policie.

Strážníci v přímém výkonu služby nemají během dne k těmto komunikačním nástrojům přístup, neboť operují ve městě a na služebnu přichází pouze v dobu určenou pro občerstvování, hygienu či v době, určené pro provozní záležitosti (psaní svodek, úředních záznamů).

4.2.8 Potřeba zlepšení v komunikaci

Graf č. 16 - Potřeba zlepšení



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 98 - Potřeba zlepšení

	Počet	Vyjádření v %
Ano je třeba něco zlepšit	28	39%
Ano, ale nevím konkrétně	44	61%
	72	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z celkového počtu 72 respondentů jen **28** respondentů zaškto, je potřeba při komunikaci v organizaci něco změnit. Z počtu 28 (39 %) respondentů, pouhých **8** (29 %) respondentů ve zkratce uvedlo, co by chtěli změnit, nebo co jim vadí.

Vypsané odpovědi: „Abych s vedením mohl komunikovat, musil bych je vidat“, „Udělat občas poradu“, „Obnovit shromáždění strážníků“ „Zrušit funkci VVS“, „Ano, moci někde anonymně sdělit své požadavky, abych nebyl potrestán“ „Zvětšit kuřárnu, tam se schází nejvíc lidí a nejvíc se řekne“, „Nadřízení by neměli věřit jen svým přísluhovačům“, „Problémy s výpočetní technikou“

Na základě potřeby zlepšení komunikace v organizaci, byl pro tuto potřebu sestaven soubor osmi otázek zaměřených na klíčové oblasti komunikace v organizaci, kde byly dotazníky zaznamenány nedostatky.

4.3 Výsledky rozhovorů

Řízené polostrukturované rozhovory navazují na dotazník, kdy otázky byly vybrány na základě nedostatků zjištěných z dotazníkového šetření.

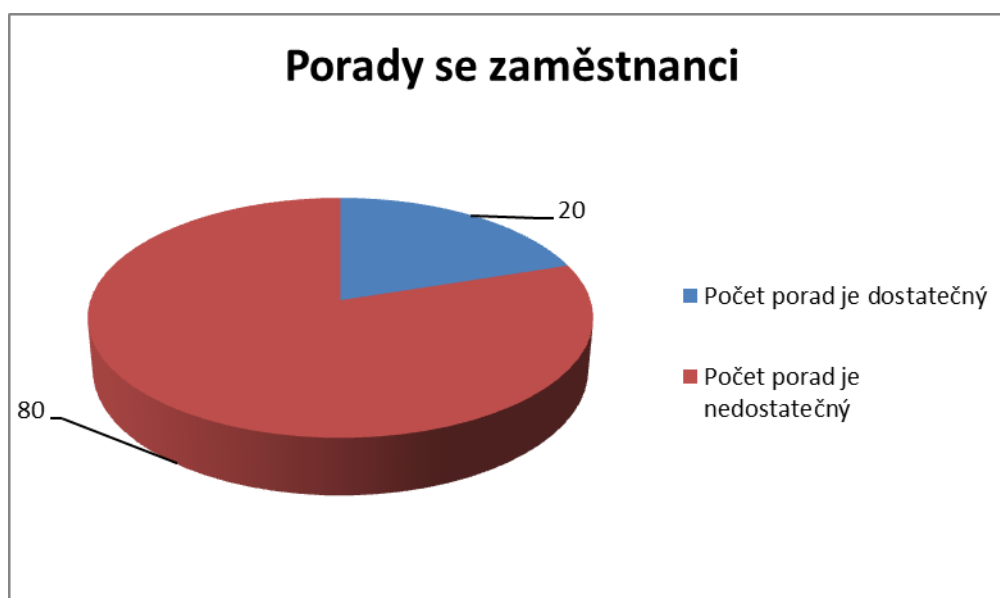
Otázka č. 1: **Považujete počet porad vedení se zaměstnanci za dostatečný?**

Tabulka č. 19 - Porady se zaměstnanci

	Počet respondentů	Podíl v %
Počet porad je dostatečný	4	20 %
Počet porad je nedostatečný	16	80 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 17 - Porady se zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklady odpovědí:

- „Vedení se poradám raději vyhýbá“
- „Ředitel na poradě stejně nikdy nepřijde“
- „Ne se strážníky vedení porady nedělá“
- „Byly by zapotřebí“
- „Porad je málo“

Z vyjádření 80% respondentů jasně vyplývá, že počet porad považují za velmi nedostatečný, domnívají se, že by porady měly mít určitý řád a měly by být vždy za určité období, aby se i oni sami mohli vyjádřit ke své práci. Porady by měli tak informační charakter a mělo by na nich být otevřené komunikační klima.

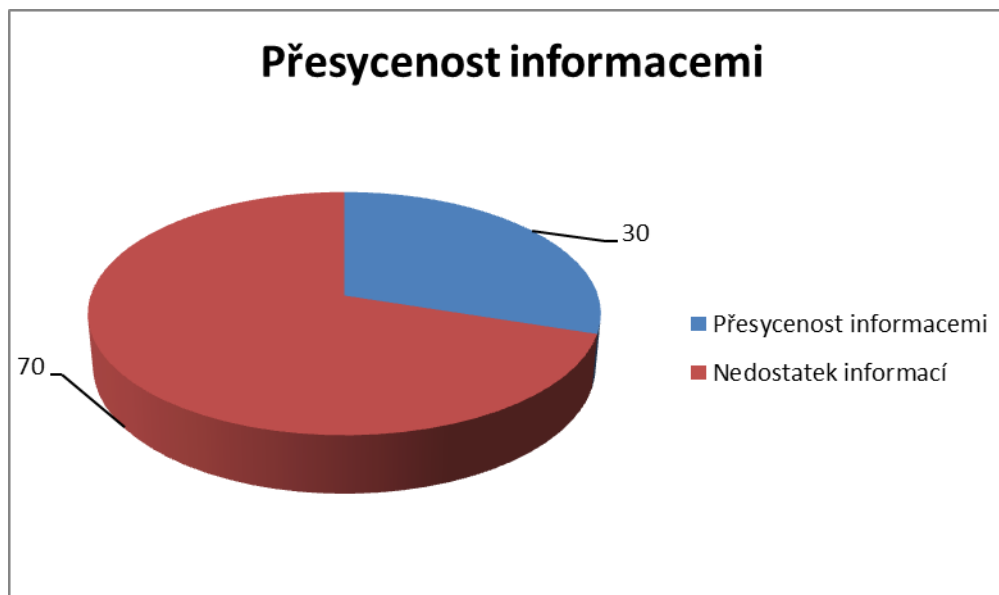
Otázka č. 2: **Myslíte si, že jste jako zaměstnanci přesyceni informacemi?**

Tabulka č. 20 - Přesycenost informacemi

	Počet respondentů	Podíl v %
Přesycenost informacemi	6	30 %
Nedostatek informací	14	70 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 18 - Přesycení informacemi



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklady odpovědí:

- „Informací je tak akorát“
- „Každou chvíli se něco mění“
- „Informací je spíše málo“
- „Někdy se všechno dozvídáme na poslední chvíli“
- „Informací není nikdy dost“

30% respondentů je s informacemi, které se k nim dostávají spokojeno, avšak větší část respondentů čítající **70%** spokojena jednoznačně není. Dle sdělení respondentů je informací málo a dozvídají se je celkově pozdě. Většinou se k respondentům dostanou nějakým komunikačním kanálem informace, které ke své práci nepotřebují a spíše je pouze zahlcují, aniž by pro ně měli nějaký účinek a byly jim nápomocny.

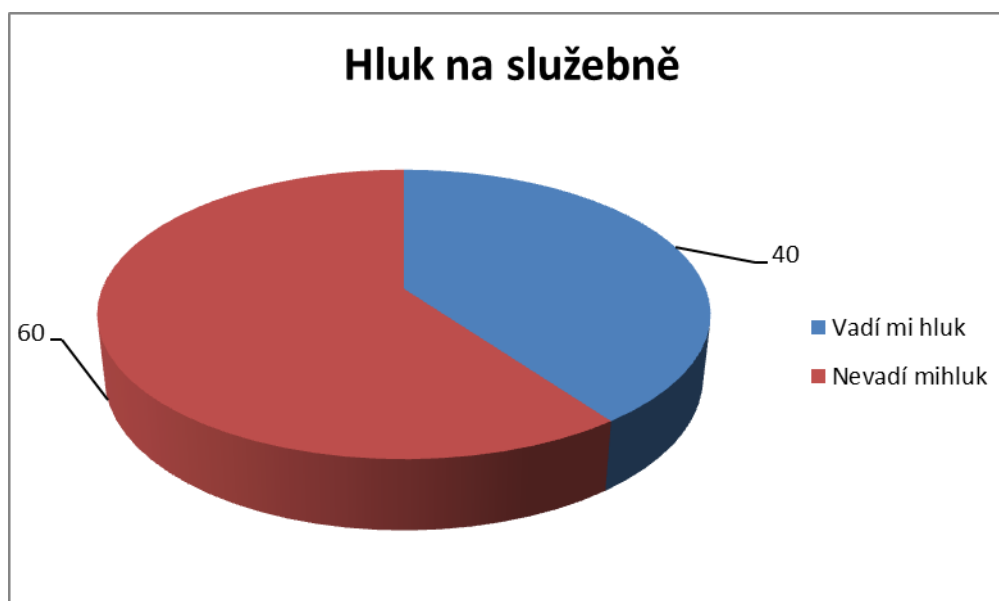
Otázka č. 3: Vadí Vám provozní hluk na služebně?

Tabulka č. 21 - Hluk na služebně

	Počet respondentů	Podíl v %
Vadí mi hluk	8	40 %
Nevadí mi hluk	12	60 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 19 - Hluk na služebně



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklady odpovědí:

- „Pokud vyřizují přestupek tak ano“
- „Nevnímám ho“
- „Při psaní úředních záznamů ano“
- „Nevadí mi, nevnímám ho“
- „Ne, patří to k práci“

Z rozhovorů vyplynulo, že **60%** respondentů hluk na služebně již nevnímá a bere jej jako nedílnou součást své práce. Někteří respondenti sdělili, že pokud se potřebují soustředit na psaní úředních záznamů a oznámení, zavřou si dveře, aby se od provozu odpoutali. Přímo na operačním středisku nelze hluk nijak eliminovat, neboť je zde nepřetžitý provoz a pracovníci intuitivně některé zvuky potlačují, aby mohli řešit aktuální záležitosti.

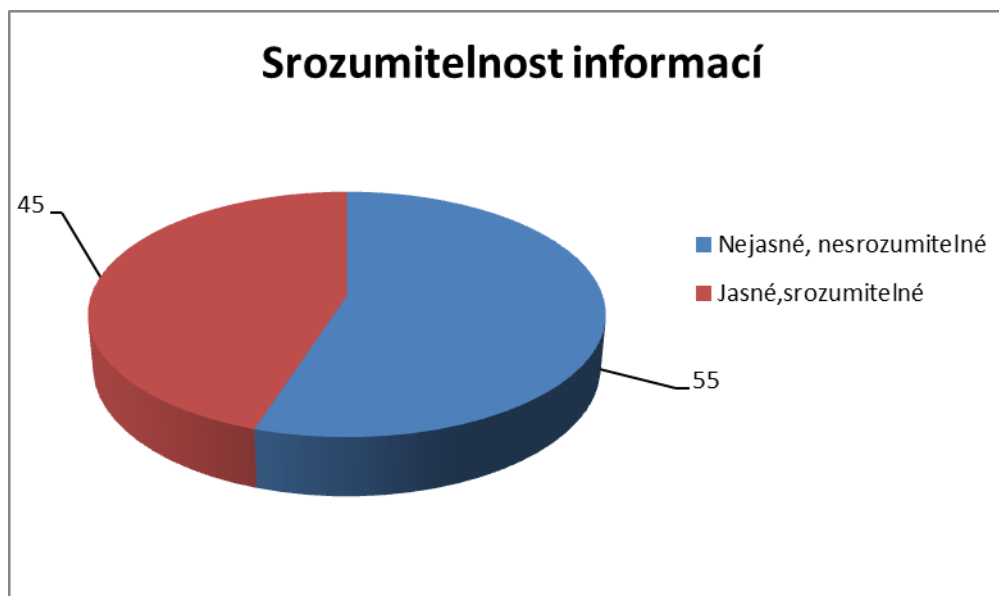
Otázka č. 4: **Myslíte si, že jsou někdy informace, které potřebujete ke své práci, nejasné a nesrozumitelné?**

Tabulka č. 22 - Nejasné a nesrozumitelné informace

	Počet respondentů	Podíl v %
Nejasné a nesrozumitelné informace	11	55 %
Jasně a srozumitelné informace	9	45 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 20 - Nejasné a nesrozumitelné informace



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklady odpovědí:

- „Někdy ani nepochopím význam informace“
- „Ano, téměř vždy“
- „Ano, mívám takový pocit“
- „Jak které informace“
- „Jsem s nimi spokojený“

Větší část respondentů, celkem **55%** považuje informace, které jsou jim předány za nejasné a nesrozumitelné. Informace a údaje, které se k nim přes několik kanálů dostávají považují za chaotické a neúplné. Respondenty bylo v rámci rozhovorů sděleno, že mají dojem, že jsou jim předávány informace, které k ničemu nepotřebují a nemají pro ně význam, oproti tomu důležité informace, které by měli mít k dispozici pro svou práci, nemají.

Otázka č. 5: **Myslíte si, že je v organizaci tzv. „šeptanda“?**

Tabulka č. 23 - Existence „šeptandy“

	Počet respondentů	Podíl v %
„Šeptanda“ ano	16	80 %
„Šeptanda“ ne	4	20 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 21 - Existence „šeptandy“



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklady odpovědí:

- „Ano, věci se zde ví dříve, než se stanou“
- „To si nemyslím, to vím“
- „Tady by měl Troška námět pro své trilogie“
- „Ano, hodně velká“
- „Určitě je, jako v každé jiné“

80% respondentů se v rozhovoru vyjádřilo, že zde velmi dobře funguje negativní komunikace, kdy jsou rozšířeny informace, které se nezakládají na pravdě, nejsou relevantní a někdo je přenáší jako zdroj informací od managementu organizace. Toto poškozuje jak samotný management, tak i samotné zaměstnance. Pokud se k nim nějaká informace dostane, nedokážou objektivně vyhodnotit na kolik je tato informace pravdivá.

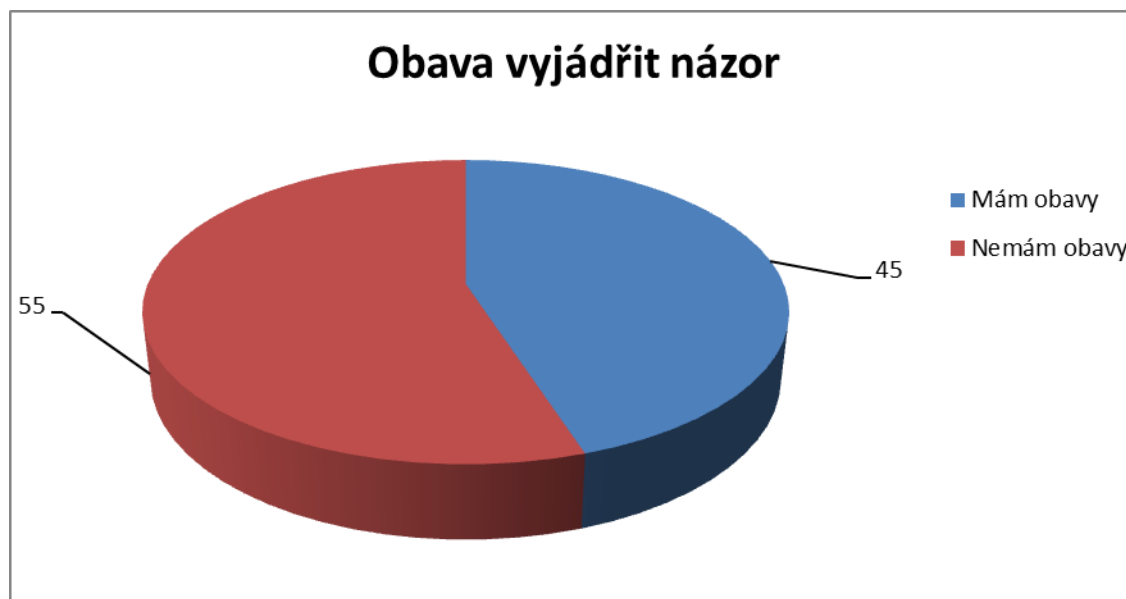
Otázka č. 6: Máte v komunikaci obavu, vyjádřit svůj názor?

Tabulka č. 24 - Obava vyjádřit svůj názor

	Počet respondentů	Podíl v %
Mám obavy	9	45 %
Nemám obavy	11	55 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 22 - Obava vyjádřit svůj názor



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklady odpovědí:

- „Ano, obzvláště před některými lidmi“
- „Ano, ale to stejně nikoho nezjímá“
- „Nemám, stojím si za svým“
- „Jak na co“
- „Řeknu slusně co si myslím“

55% respondentů nemá obavy vyjádřit veřejně svůj názor, naproti tomu **45%** respondentů se domnívá, že pokud veřejně vyjádří svůj názor nesetká se to jistě s pochopením, zejména pokud by se názor týkal vedení organizace. Tito respondenti mají obavy z případné sankce, která by je mohla postihnout.

Otázka č. 7: Věnuje Vám vedení organizace a nadřízení věnují dostatek času?

Tabulka č. 25 - Dostatek času ze strany vedení

	Počet respondentů	Podíl v %
Ano věnuje	7	35 %
Ne nevěnuje	13	65 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 23 - Dostatek času ze strany vedení



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklady odpovědí:

- „Bez komentáře“
- „Nevěnuje“
- „Kdybych je viděl, asi bych s nimi komunikoval“
- „Nechci to ani komentovat“
- „Myslím, že ano“

65% respondentů si myslí, že jim jak vedení organizace, tak i jejich nadřízený nevěnuje dostatek času. Zároveň ale říkají, že se domnívají, že toto není způsobeno nedostatkem času, ale spíše nezájmem o komunikaci. Z rozhovorů vyplynulo, že mají pocit, jako by se jich vedení organizace stranilo a tím se necítí v organizaci dobře. Respondenti se domnívají, že by bylo pod úroveň vedení organizace si s nimi pohovořit jinak než direktivně, či prostřednictvím někoho jiného.

Otázka č. 8: Myslíte si, že jsou v organizaci dobré vztahy?

Tabulka č. 26 - Dobré vztahy v organizaci

	Počet respondentů	Podíl v %
Dobré vztahy	8	40 %
Špatné vztahy	12	60 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Graf č. 24 - Dobré vztahy v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příklady odpovědí:

- „Již několik let nejsou“
- „Vztahy zde jsou narušené“
- „Vztahy jsou zde průměrné“
- „Myslím si, že je narušují pouze určití lidé“
- „Jsou stejné jako v jakékoliv organizaci“

Je zajímavé, že přes všechny nedostatky, které byly zjištěny, si **40%** respondentů myslí, že jsou zde vztahy celkem dobré. Vychází z toho, že nemají osobně žádný problém s vedením organizace a tudíž komunikují jen uvnitř své směny a jsou aktéry komunikace pouze zde, kde je dobré komunikační klima. Respondenti sdělili, že vztahy zde narušují pouze určití zaměstnanci, kteří se snaží zalíbit vedení organizace a jedná se především o zaměstnance, kteří dostali určitou moc a Ti ji zneužívají ve svůj prospěch.

4.6.2 Klíčové oblasti komunikace

Graf č. 25 - Klíčové oblasti komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Respondenti v rozhovorech vyjádřili svůj osobní názor na možné nedostatky a problémy v komunikaci, které se v organizaci vyskytují. Celkem 80% respondentů se ztotožňuje s tím, že je v organizaci rozšířena tzv. šeptanda, která zkresluje relevantnost informací a stejný počet respondentů by uvítalo, kdyby bylo více porad, kde by získali informace, čímž by došlo k výměně zkušeností, mohly by se zde odstanit některé bariéry v práci, zaměstnanci by pak měli zájem pracovat na rozvoji organizace. 65% respondentů se vyjádřilo, že jim vedení organizace nevěnuje dostatek času, který by oni považovali za vhodný. 55% respondentů se domnívá, že jsou jim některé informace předkládány nesrozumitelně a nejasně a nejsou jim řádně vysvětleny. Současně 45% respondentů vyslovilo své obavy nad tím, že by kdyby otevřeně vyjádřili svůj názor, nenašlo by to vhodnou odezvu a byli by potrestáni. Hluk na služebně z běžících monitorů a systémů vadí 40% respondentů. 30% respondentů se nedomnívá, že by byli přesyceni informacemi pro výkon své práce, spíše se domnívají, že mají informací nedostatek.

Přes zjištěné nedostatky v komunikaci hodnotí 40% respondentů vztahy v organizaci jako dobré, přesněji stejné jako v jiných organizacích.

4.4 Zhodnocení výsledků

Při hodnocení interní komunikace v organizaci Městská policie Chomutov, která je organizační složkou č. 15 statutárního města Chomutova, bylo použito techniky dotazování. Tato technika byla ve formě dotazníků a následně ve formě polostrukturovaných rozhovorů, které následovaly po dotazníkovém šetření.

Záhlaví dotazníku obsahovalo věk, pohlaví a délku trvání zaměstnání u Městské policie Chomutov. Výzkumný soubor se skládal ze 72 respondentů, kteří vrátili dotazník nazpět plně vyplněný a vhodný pro potřeby diplomové práce. Z toho bylo 56 mužů a 16 žen. Nejpočetnější skupina respondentů, která je ve věku 46 – 55 let čítá 25 respondentů (19 mužů, 6 žen) a druhá nejpočetnější skupina ve věku 36 – 45 let čítá 19 respondentů (18 mužů, 1 žena). Dle délky trvání zaměstnání kdy celkem 17 respondentů pracuje u organizace déle jak 20 let a 20 respondentů do 10-ti let. Z tohoto lze interpretovat, že zaměstnání u organizace je perspektivní a může se jevit částečně i jako prestižní.

Ad 1) Část dotazníku byla směřována na informovanost ze strany vedení organizace a systém komunikace, kdy bylo zjištěno, že respondenti nejsou spokojeni s kvalitou informací pro výkon své práce, se systémem předávání informací v organizaci a nejsou seznamováni s cíli organizace. Informovanost o chystaných změnách a projektech organizace také hodnotí jako nedostačující. Celkově hodnotí systém komunikace v organizaci jako nefunkční a negativní.

Ad 2) Komunikace s přímým nadřízeným byla hodnocena převážně kladně, neboť se se jednalo pouze o komunikaci v různých hierarchických stupních, kdy na toto neměla vliv další sestupná komunikace. Naopak se respondenti cítí pod tlakem, pokud by měli otevřeně vyjádřit svůj názor.

Ad 3) 52% respondentů z vyhodnocených odpovědí nemá pocit, že by organizace vynakládala úsilí na to, aby zjistila, co si zaměstnanci myslí, jaké mají názory, postoje. 58% respondentů sdělilo, že o ně nadřízení neprojevují zájem. Celkově lze hodnotit, že zájem o zaměstnance ze strany organizace je nedostatečný.

Ad 4) Komunikace mezi jednotlivými kolegy ve směně je hodnoceno velmi kladně 98% respondentů ji hodnotí jako velmi přínosnou a důležitou při vykonávání své práce. Vyplývá z toho, že se jeden na druhého mohou v krizových situacích při své práci spolehnout.

Ad 5) Horizontální komunikaci mezi jednotlivými směnami lze z dotazníkového šetření hodnotit z 84% kladně. Informace mezi směnami se předávají plynule stejně tak i informace týkající se požadavků na technické oddělení.

Ad 6) Nejvíce používaným komunikačním nástrojem (91 %) v organizaci patří email, kde je možná hned i zpětná vazba s komunikujícím. Osobní setkání v rámci komunikace by volilo 80% respondentů.

Ad 7) Potřebu změny v komunikaci z celkového počtu respondentů zaškrtlo pouze 28 respondentů, kteří by změnu uvítali, ale nedokážou vyjádřit jakou konkrétně. Pouze 8 respondentů z 28 se stručně vyjádřilo k tomu, co by změnit chtěli. Z uvedených důvodů vyplývá, že je zde opět absence kontaktu zaměstnanců s vedením organizace

Rozhovory byly vedeny s dvaceti náhodně vybranými zaměstnanci. Otázky pro rozhovor jsou vytipovány z problematických oblastí na základě dotazníkového šetření. Pro rozhovory byli vybráni respondenti ze všech čtyř směn i z dalších oddělení. Zaměstnancům byly předloženy otázky:

1. Považujete počet porad vedení se zaměstnanci za dostatečný?
2. Myslíte si, že jste jako zaměstnanci přesyceni informacemi?
3. Vadí Vám provozní hluk na služebně?
4. Myslíte si, že jsou informace, které dostáváte nejasné a nesrozumitelné?
5. Myslíte si, že je v organizaci tzv. “šeptanda”?
6. Máte obavy veřejně vyjádřit svůj názor?
7. Věnuje Vám vedení organizace a nadřízení dostatek času?
8. Myslíte si, že jsou v organizaci dobré vztahy?

Ad 1) 80% dotazovaných by uvítalo porady, kde by byl oficiální přístup k informacím. Porady měli jak informační, tak hodnotící charakter a mělo by na nich být otevřené komunikační klima. Respondenti mají zájem o dění v organizaci a komunikace jim chybí.

Ad 2) 70% respondentů není spokojeno s informcemi, na základě výsledků rozhovorů je informací málo a dozívadají se je celkově pozdě. Většinou se k respondentům dostávají nějakým komunikačním kanálem informace, které ke své práci nepotřebují a spíše je pouze zahlcují, aniž by pro ně měli nějaký účinek.

d 3) Z rozhovorů bylo zjištěno, že 60% respondentů hluk na služebně již nevnímá a bere jej jako nedílnou součást své práce. Na operačním středisku nelze hluk nijak eliminovat, neboť je zde nepřetržitý provoz a pracovníci některé zvuky intuitivně potlačují, aby mohli řešit aktuální záležitosti.

Ad 4) Celkem 55% respondentů považuje v rozhovorech informace, které jsou jim předány za nejasné a nesrozumitelné, považují je za chaotické a neúplné. Respondenti mají dojem, že jsou jim předávány informace, které k ničemu nepotřebují a nemají pro ně význam. Oproti tomu důležité informace, kterými by měli disponovat pro výkon své práce, mnohdy nemají k dispozici.

Ad 5) 80% respondentů se v rozhovoru vyjádřilo, že zde velmi dobře funguje negativní komunikace, kdy jsou rozšířeny informace, které se nezakládají na pravdě. Pokud se k nim nějaká informace dostane, nedokážou pak sami objektivně vyhodnotit na kolik je tato informace pravdivá a jak jí dále použít.

Ad 6) 55% respondentů nemá obavy vyjádřit veřejně svůj názor, naproti tomu 45% respondentů se domnívá, že pokud veřejně vyjádří svůj názor, nesetká se to jistě s pochopením. Mají obavy z případných sankcí, které by je mohly případně postihnout, zejména pokud by se toto týkalo vedení organizace.

Ad 7) 65% respondentů v rozhovorech sdělilo, že jim jak vedení organizace, tak i jejich nadřízený nevěnuje dostatek času. Zároveň se domnívají, že toto není způsobeno nedostatkem času, ale spíše nezájmem o komunikaci s nimi. Z rozhovorů vyplynulo, že mají pocit, jako by se jejich vedení organizace stranilo a domnívají se, že by bylo pod úroveň vedení organizace si s nimi pohovořit. Zároveň respondenti říkají, že mají zájem o komunikaci s nadřízenými a s vedením organizace, aby došlo k celkovému zlepšení vztahů v organizaci.

Ad 8) Přes nedostatky, které byly zjištěny, si 40% respondentů myslí, že jsou vztahy v organizaci celkem dobré. Vychází z toho, že nemají osobně žádný problém s vedením organizace a tudíž komunikují jen uvnitř své směny a jsou aktéry komunikace pouze tam, kde je dobré komunikační klima. Respondenti v rozhovorech sdělili, že vztahy zde narušují pouze určití zaměstnanci, kteří se snaží zalíbit vedení organizace, které jim naslouchá. Respondenti mají zájem podílet se na rozvoji organizace.

4.5 Návrh na zlepšení

Na základě poznatků zjištěných při dotazníkovém šetření a zjištění z rozhovorů se zaměstnanci organizace byla navržena tato doporučení pro zlepšení komunikace v organizaci:

1. **Instalace schránky na připomínky a dotazy.** Tato schránka bude směřovat směrem k vedení organizace. Schránka bude umístěna na zdi u vstupu do služební místnosti v přízemí. Schránka bude přístupná pro všechny zaměstnance a bude tím umožněna komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci a stejně tak bude řešit i připomínky směrem k technickému oddělení městské policie. Schránka bude vybírána jedenkrát týdně, vždy v pondělí. Za výběr schránky bude zodpovědný zástupce ředitele a s poznatky ze schránky bude seznamovat na poradě.

Termín instalace schránky: instalována 3/2015

Termín plnění: průběžně

Zodpovídá: zástupce ředitele

Kontrola: ředitel MěPo

2. **Zlepšení funkce nástěnky.** Nástěnka bude přemístěna z vedlejší chodby na hlavní chodbu před místnost strážníků. Na nástěnce bude aktuálně vyvěšována strategie organizace, cíle organizace, chystané změny a projekty organizace, včetně personální politiky. Na nástěnce budou vyvěšovány výsledky jednotlivých směn a zápisy z týdenních porad. Informace na nástěnce budou průběžně aktualizovány a za aktuální informace na nástěnce bude zodpovědný tiskový mluvčí a zástupce odborové organizace na městské policii.

Termín přemístění nástěnky: splněno 3/2015

Termín plnění: průběžně

Zodpovídá: tiskový mluvčí, zástupce odborové organizace

Kontrola: ředitel MěPo

3. **Zřízení intranetového fóra.** Toto fórum by umožnilo komunikaci mezi managementem organizace a jednotlivými směnami. Za zřízení fóra a za jeho uvedení do chodu bude zodpovědné technické oddělení a jeho provozu schopnost bude mít na starosti jeden konkrétní technik.

Termín zřízení fóra: do 8 / 2015

Termín plnění: průběžně

Zodpovídá: technik městské policie

Kontrola: ředitel MěPo

4. **Týdenní porada s veliteli směn.** Sdělování nejdůležitějších pracovních informací a vyhodnocování činnosti jednotlivých směn a jejich vzájemná spolupráce. Odpovědi na připomínky a dotazy ze schránky. Porady by měly pomoci ihned v počátku rozpoznat problémy v organizaci. Zaporady bude zodpovědný zástupce ředitele organizace, který o výstupech z porady bude neprodleně informovat ředitele organizace. Velitelka administrativy výkonu vyhotoví z porady zápis, který bude vyvěšený na nástěnce, aby se s ním mohli seznámit všichni zaměstnanci. Zápisy z porad budou ukládány v elektronické podobě.

Termín: zavedeny 3/2015

Termín plnění: týdně (pondělí 13,00)

Zodpovídá: zástupce ředitele, VAV

Kontrola: ředitel MěPo

5. **Shromáždění strážníků každé čtvrtletí.** Budou zde sdělovány nejdůležitější informace o cílech a strategiích organizace a hodnocena činnost za uplynulé období. Dojde ke koordinaci organizačních složek uvnitř organizace a management se tak přiblíží zaměstnancům. Zvýší se pocit sounáležitost pracovníků vůči organizaci.

V rámci organizace městská policie bude vypracován roční harmonogram porad a shromáždění strážníků, který vypracuje zástupce ředitele městské policie a zároveň bude zodpovědný za dodržování tohoto harmonogramu. Na základě tohoto harmonogramu, který bude vyvěšen na nástěnce, bude vždy zajištěna zasedací místnost na magistrátě, kde je dostatek prostoru a mohou se tak shromáždění zúčastnit všichni zaměstnanci městské policie. Na shromáždění strážníků bude pozván také vrchní velitel městské policie, 1. náměstek primátora. Velitelka administrativy výkonu vyhotoví zápis ze shromáždění, který bude vyvěšen na nástěnce městské policie.

Termín shromáždění: 6/2015

Termín plnění: čtvrtletně

Zodpovídá: zástupce ředitele

Kontrola: ředitel MěPo

6. **Vypracování funkční podnikové komunikační strategie.** V tomto dokumentu bude uvedeno, jakým způsobem a komu předávat informace. V této strategii bude uvedeno, jakým způsobem se budou předávat informace jak po vertikální, tak i po horizontální komunikační úrovni v organizaci.

Termín vypracování: do 10/2015

Zodpovídá: tiskový mluvčí ve spolupráci se zástupcem ředitele

Kontrola: ředitel MěPo

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu vnitropodnikové komunikace v organizaci Městská policie Chomutov a formulace doporučení pro zlepšení vnitropodnikové komunikace v této organizaci.

Pro dosažení cíle bylo využito studium odborné literatury. Použitá literatura byla vybrána se zaměřením na téma komunikace. Byl proveden vlastní výzkum v organizaci Městská policie Chomutov, která je organizační složkou č. 15 statutárního města Chomutova. Byly prostudovány vnitropodnikové dokumenty organizace a provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace. Na základě výsledků dotazníků proběhly řízené rozhovory s dvaceti náhodně vybranými zaměstnanci. Respondenty tvořili zaměstnanci městské policie, kteří se přímo podílí na chodu a organizování městské policie, kdy nastavení komunikačních toků informací ovlivňuje přímo jejich výkon služby. Vnitropodniková komunikace je v organizaci vedena pouze v závislosti na schopnostech jednotlivých aktérů komunikace. Nastavená sestupná a vzestupná komunikace uvnitř organizace, které je vedena vertikálně, je zde hodnocena jako nefunkční. Zaměstnanci se domnívají, že jim nejsou sdělovány a předkládány všechny informace a v organizaci se spíše využívá nezdravá komunikace tzv. šeptanda. Informace se k zaměstnancům dostávají ve zkreslené, nepřesné podobě. V organizaci je používána sestupná komunikace, která má direktivní charakter, což nepříznivě ovlivňuje pracovní klima. Komunikace, která je vedena horizontálně, tj. komunikace na stejné úrovni je v organizaci na velmi dobré úrovni a aktéři této komunikace jsou spokojeni jak s přenosem informací, tak s jejich obsahem. Ze shromážděných dat a výsledků došlo ke zjištění, že v organizaci nejsou efektivně využívány nástroje komunikace, které jsou zde k dispozici. Výsledky diplomové práce poukázaly na fakt, že v organizaci není žádná vnitropodniková komunikační strategie.

Byly navrženy způsoby zlepšení interní komunikace v organizaci, kdy byla instalována schránka na připomínky a dotazy, byla zlepšena funkce nástěnky a vypracován harmonogram porad a shromáždění strážníků. Mezi další návrhy patří zřízení internetového fóra.

Lze se domnívat, že pokud organizace použije navržené změny uvedené v této diplomové práci ve vnitropodnikové komunikaci, zvýší se míra spokojenosti

zaměstnanců organizace. Jistě se také zvýší celkový dobrý pocit zaměstnanců a současně také produktivita jednotlivých směn i jednotlivých pracovníků. Zaměstnanci lépe poznají své místo v organizaci a ocení snahu managementu o zlepšení celkové situace v organizaci.

Jedinou viditelnou překážkou při zavedení těchto změn by mohla být nepřipravenost organizace a její slabá podniková kultura, která nebude zaměstnance v organizaci dostatečně motivovat k podpoře navržených změn. Pokud by došlo ke změně přístupu managementu ke strážníkům a velitelům jednotlivých směn, může dojít k výraznému zlepšení vnitropodnikové komunikace v organizaci.

Použitá literatura:

1. ALLHOFF, Dieter; ALLHOFF, Waltraud. *Rétorika a komunikace*. Praha: Grada, 2008. 199 s. ISBN 978-80-247-2283-2.
2. AGUILERA, A. (14. 10 2014). Spatial Proximity and Intercompany Communication: Myths and Realities. *European Planning Studies., edselc.2-52.0-84913568888*, 13.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Mediální komunikace*. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3629-7.
5. BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4821-4.
7. DEVITO, Joseph. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
8. DONNELLY, James H., James L GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
9. GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis, 2005. 249 s. ISBN 80-7329-092-8.
10. HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
11. HENDL, Jan, *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha, Portál, 2005. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
12. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: GradaPublishing, 1998. 104 s. ISBN: 80-7169-550-5.
13. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: ComputerPress, 2006. 171 s. ISBN: 80-251-1250-0.
14. HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1997. 359 s.
15. HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
16. HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. : Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1.
17. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: GradaPublishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
18. JANOUSŤEK, Jaromír. *Sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1968. 172 s.
19. KANITZ, Anja. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1222-9.

20. KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3542-2.
21. KATOLICKÝ, A. *Public Relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0564-8.
22. KLAPETEK, Milan. *Komunikace-argumentace-rétorika*. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2652-6.
23. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2011. 212 s. 80-7261-116-X.
24. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN: 978-80-7261-18-3.
25. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem porozumíme*. Praha: Svoboda. 1988. ISBN 25-095-88
26. LESLY, Philip. *Public relations*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7.
27. LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU. 2008. 99 s. ISBN 978-80-7399-466-2.
28. MCLAGAN, Patricia A. a KREMBS, Peter. *Komunikace na úrovni*. Praha: Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-8594375-1.
29. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
30. MOSLEROVÁ, Nikola. *Interpersonální komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2004. 56 s. ISBN 80-7042-692-6.
31. MURPHY, Emmett. C. *Jste dobrý šéf?* Praha: Computer Press, 1999. 180 s. ISBN 80-7226-183-5.
32. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
33. NĚMEC, Petr. *Public relations - Zásady komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1993. 114 s. ISBN 80-85603-26-8.
34. NOVÝ, Ivan.; SCHROLL - MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.
35. PALMER, Sally; WEAVER, Margaret. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-940-3.
36. PERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. 120 s. ISBN 978-807367-360-4.
37. PETERSEN, B. K., & O'Hagan, J. (2014). *Quality sciences as cross-sectional discipline: Models in quality management*. Bonn: Wageningen Academic Publishers.
38. PLESMACKER, Patrick. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

39. Pokorný, Jiří. *Manuál tvořivé komunikace*. Brno: Cerm, 2004. 300 s. ISBN 80-7204-330-7.
40. Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L., & Alfonso-Robaina, D. (2012/5). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. V *Ingenieria Industrial Study case of QUIMEFA*.
41. QUINT, J. (5-6 2013). *Applying intercompany transaction rules to partnership terminations*. Corporate Taxation.
42. RIKKIEV, A., & MÄKINEN, S. (4 2013). *Technology convergence and intercompany r&d collaboration: Across business ecosystems boundaries*. World Scientific Publishing Co.
43. RICKS,B;GOW,K. *Business communication:system and applications*. New York: John Eley and Sons 1987, 479 s.
44. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
45. SALOMÉ, Jacques. *Mluv se mnou, mám ti co říci*. Praha: Portál. 2005. 184 s. ISBN 80-7367-058-5.
46. SERGEEVNA, B. O. (2013). *Intercompany relations of the retail chain in the process of value engineering*. Society: Politics, Economics, Law.
47. STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Praha: VŠE. 2005. 72 s. ISBN: 80 245-0923-7.
48. ŠPAČEK, Ladislav. *Business etiketa a komunikace*. Praha: L. Špaček, 2013. 343 s. ISBN 978-80-260-4347-8.
49. THEUVSEN, L., RAAB, V., & LEHNERT, S. (2014). *Recommendations on the advancement of quality management: Continuous improvement of communication in quality networks*. V *Quality and Risk Management in Agri-Food Chains* Bonn: University of Bonn.
50. THOMSON, Peter. *Tajemství komunikace*. Brno: Alman, 2001. 245 s. ISBN 80-86135-16-0.
51. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
52. VEBER, Jaromír a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2014. 736 s. ISBN 978-80-726-1274-1.
53. VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.
54. VYKOPALOVÁ, Hana. *Vybrané kapitoly se sociální psychologie v kontextu komunikace*. 1. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000. 198 s. ISBN 80 - 244-0081-7.
55. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
56. WERNEROVÁ, Irena. *Komunikace pro každého*. Praha: Computer Media, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7402-064-3.

Internetové zdroje:

1. Kortas s.r.o., [online]. [cit. 2015-03-8]. Dostupné z:
http://www.kortas.cz/realizovane_projekty.html,
2. MIKULKOVÁ, Milena. Sociálně pedagogický pohled na roli třídního učitele aneb Třídní učitel jako spoluvůrce sociálního klimatu [online]. Socioklima, s. r. o., 2010 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z WWW:
http://www.socioklima.eu/program/files/pohled_na_ucitele.pdf

Připomínky a reakce zaměstnanců:						
9.	Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich.	1	2	3	4	5
10.	Naše organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.	1	2	3	4	5
Komunikace s kolegy ve směně:						
11.	Mezi kolegy ve směně si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	1	2	3	4	5
12.	Komunikace s kolegy v naší směně je na dobré úrovni.	1	2	3	4	5
Komunikace napříč směňami a technickým oddělením:						
13.	Komunikace mezi naší směnou a ostatními směňami v organizaci je na dobré úrovni.	1	2	3	4	5
14.	Komunikace s technickým oddělením je na dobré úrovni.	1	2	3	4	5

Použití komunikačních nástrojů zakroužkujte podle následujícího návodu:

1	2	3	4	5
ANO často používám	Občas používám	Nevím	Spíše nepoužívám	NE nepoužívám

15. Jak často a do jaké míry využíváte tyto komunikační nástroje:						
	Nástěnka	1	2	3	4	5
	Intranet města Chomutova	1	2	3	4	5
	Internet E-Chomutovsko	1	2	3	4	5
	Email	1	2	3	4	5
	Osobní setkání	1	2	3	4	5
	Chomutovské noviny	1	2	3	4	5
16. Domníváte se, že by se dalo v rámci komunikace ve Vaší organizaci něco zlepšit? Pokud ano uveďte:						
	<input type="radio"/> Ano					
	<input type="radio"/> Ne					

Děkuji Vám za spolupráci a za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Příloha č. 1: Seznam otázek pro rozhovor

9. Považujete počet porad vedení se zaměstnanci za dostatečný?
10. Myslíte si, že jste jako zaměstnanci přesyceni informacemi?
11. Vadí Vám provozní hluk na služebně?
12. Myslíte si, že jsou někdy informace, které dostáváte nejasné a nesrozumitelné?
13. Myslíte si, že je v organizaci tzv. “septanda”?
14. Máte obavy veřejně vyjádřit svůj názor?
15. Věnuje Vám vedení organizace a nadřízení dostatek času?
16. Myslíte si, že jsou v organizaci dobré vztahy?