

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Komunikační systém v organizaci

Mirka Budínová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mirka Budínová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Komunikační systém v organizaci

Název anglicky

The Communication system in Organization

Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je identifikovat stávající komunikační systém ve vybrané organizaci a na základě zjištěných výsledků vlastního šetření navrhnout doporučení, jež by vedla k odstranění nedostatků a k zefektivnění stávající komunikace uvnitř organizace.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova manažerské funkce, manažer, komunikační systém, manažerská komunikace, komunikační audit, sociální síť

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael, Stephens, Tina. 2008. Management a leadership. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod : Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- DĚDINA, Odcházal. 2007. Management a moderní organizování firmy. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-2149-1.
- DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Přeložil Jiří REZEK, Praha: Grada, 2008. Expert (Grada. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DONNELLY, James H., GIBSON, James L, IVANCEVICH, John M., Ivancevich. 1997. Management. Praha : Grada Publishing a.s., 1997. ISBN: 80-7169-422-3.
- JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA,
Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.
Děkan

V Praze dne 13. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Komunikační systém v organizaci“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a příteli, kteří mi byli oporou po celou dobu mého dosavadního studia.

Komunikační systém v organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na dovednosti manažera využívat různé komunikační toky při práci. Hlavním cílem práce je zjištění, jaké komunikační prostředky se využívají v dané firmě. A na jaké úrovni jsou s nimi zaměstnanci a manažeři spokojeni.

Práce je složena ze dvou částí, první část je zaměřena na teoretické poznatky o funkci managementu a jeho jednotlivých složkách, o komunikaci, dělení komunikace a jejím působení ve firmách a v neposlední řadě o komunikačních prostředcích, které se dnes využívají jak v běžném, tak v pracovním životě.

Druhá část této bakalářské práce je zaměřena na analýzu komunikace v nejmenované firmě a zjištění spokojenosti a četnosti využívaných komunikačních prostředků.

Klíčová slova: manažerské funkce, manažer, komunikační systém, manažerská komunikace, sociální síť

The Communication system in Organization

Abstract:

The thesis deals with the manager's skills to use different communication flows at work. The main aim of the thesis is to find out what communication means are used in the company. And at what level employees and managers are satisfied with them.

The thesis is composed of two parts, the first part is focused on the theoretical knowledge about the function of management and its different components, about communication, the division of communication and its effect in companies and last but not least about the communication means that are used today both in everyday and working life.

The second part of this thesis deals is focused on the analysis of communication in an unnamed company and finding out the satisfaction and frequency of the used means of communication.

Keywords: manager, managerial functions, communication system, managerial communication, social networks

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika.....	13
3 Teoretická východiska.....	15
3.1 Management.....	15
3.1.1 Manažerské funkce.....	16
3.1.2 Manažer.....	17
3.1.3 Úrovně managementu.....	18
3.2 Komunikace.....	19
3.2.1 Komunikační proces.....	19
3.2.2 Manažerská komunikace.....	21
3.2.3 Funkce komunikace.....	21
3.2.4 Verbální komunikace.....	22
3.2.5 Neverbální komunikace.....	22
3.2.6 Metakomunikace.....	24
3.2.7 Komunikační bariéry.....	24
3.2.8 Komunikační druhy.....	28
3.2.9 Komunikační audit.....	28
3.3 Komunikační kanály.....	28
3.3.1 Písemná komunikace.....	29
3.3.2 Telefonická komunikace – Volání, SMS.....	29
3.3.3 E-mailová komunikace.....	29
3.3.4 Sociální sítě.....	30
3.4 Komunikační strategie.....	34
4 Vlastní práce.....	36
4.1 Charakteristika zkoumané společnosti.....	36
4.2 Komunikační systém ve společnosti.....	37
4.3 Řízené rozhovory.....	38
4.3.1 Manažer 1.....	38
4.3.2 Manažer 2.....	39
4.3.3 Manažer 3.....	41
4.3.4 Shrnutí šetření pomocí rozhovorů.....	43
4.4 Dotazníkové šetření.....	45
4.4.1 Výsledky výzkumu.....	45
4.4.2 Identifikační údaje dotazovaných.....	46
4.4.3 Komunikační kanály ve firmě.....	50
4.4.4 Hodnocení komunikace uvnitř firmy.....	58
4.4.5 Shrnutí dotazníkového šetření.....	67

5 Závěry a diskuze.....	69
5.1 Celkové zhodnocení.....	69
6 Závěr.....	72
Bibliografie.....	73
Internetové zdroje.....	74
Přílohy.....	76
Příloha č. 1 - Řízené rozhovory.....	76
Manažer 1 (žena).....	76
Manažer 2 (muž).....	79
Manažer 3 (muž).....	83
Příloha 2 - Dotazník.....	87

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb.....	17
Obrázek 2 - model komunikačního procesu.....	20
Obrázek 3 - schématický diferenciál, zdroj: (Osgood, L., Tannelaum, 1957).....	26
Obrázek 4 - Počet aktivních uživatelů nejpůvodnějších sociálních sítí na světě (v milionech).....	31

Seznam grafů

Odkazovaný seznam grafů

Graf 1 - Geografické rozložení respondentů dle postavení ve firmě.....	46
Graf 2- Rozdělení respondentů dle věku v návaznosti na pohlaví a pracovní pozici.....	47
Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců dle délky praxe ve společnosti v návaznosti na pohlaví a postavení.....	48
Graf 4 - Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání v návaznosti na pohlaví a postavení.....	49
Graf 5 - Nejčastější komunikace ve firmě, z pohledu manažerů.....	50
Graf 6 - Nejčastější komunikace ve firmě, manažeři x zaměstnanci.....	51
Graf 7 - Četnost osobní komunikace ve firmě z pohledu manažerů.....	52
Graf 8 - Četnost osobní komunikace ve firmě, manažeři x zaměstnanci.....	52
Graf 9 - Komunikace pomocí mobilního telefonu-SMS, volání, z pohledu manažerů.....	53
Graf 10 - Komunikace pomocí mobilního telefonu – SMS, volání, zaměstnanci x manažeři.....	54
Graf 11 - Četnost komunikace pomocí sociálních sítí či e-mailu z pohledu manažerů.....	55
Graf 12 - Četnost komunikace přes e-mail či sociální sítě, zaměstnanci x manažeři.....	55
Graf 13 - Spokojenost s využíváním sociálních sítí, manažeři x zaměstnanci.....	56

Graf 14 - Využívané sociální sítě uvnitř podniku.....	57
Graf 15 - Spokojenost s efektivitou komunikace v podniku, manažeri x zaměstnanci.....	58
Graf 16 - Respektování názorů ostatních a schopnost naslouchat.....	59
Graf 17 - otevřené vyjádření myšlenek a pocitů.....	60
Graf 18 - Srozumitelné vymezení/ pochopení cílů zadaného úkolu.....	61
Graf 19 - Schopnost přijímat a poskytovat zpětnou vazbu s klidem a oporou.....	62
Graf 20 - Schopnost včas a správně reagovat na změny.....	63
Graf 21 - Hodnocení komunikace napříč firmou z pohledu manažerů.....	64
Graf 22 - Komunikace napříč firmou z pohledu zaměstnanců.....	64
Graf 23 - Využití anonymní zpětné vazby.....	65

1 Úvod

Komunikace je jedna z nejdůležitějších výsad člověka. Od pradávna spolu lidé komunikovali posunky a gesty. K čemuž se postupem času přidávaly skřeky, později slova. To ale neznamená, že šla gesta do pozadí, naopak neverbální komunikace nám může o člověku říci mnohem více než slova. Dovednost předávat si informace, sdělovat pocity, myšlenky a mnoho dalšího je součástí našeho každodenního života. Nejen to se skrývá pod pojmem komunikace. U komunikace je také podstatné umět informace správně zpracovat, přijmout a porozumět jim.

Význam komunikace pro manažerskou pozici je veliký. Každý manažer musí umět správně komunikovat s lidmi, aby mohl ve firmě navodit správnou atmosféru. Komunikace je jedna z dovedností, ve které by měl jít manažer příkladem svým podřízeným. Dá se říci, že jakou pomyslnou komunikační „latku“ nastaví manažer, takovou se snaží držet i jeho zaměstnanci. Pokud však manažer komunikovat neumí, může to ve firmě vyvolat velké problémy. To souvisí i s povahou manažera, může umět perfektně komunikovat, pokud však není dostatečně empatický a nedokáže se vcítit do situace podřízeného, může to ovlivnit pracovní proces. Následně to ovlivňuje i chod celé firmy. Když nejsou spokojeni zaměstnanci, jsou většinou nespokojeni i zákazníci, kteří tvoří zisky.

Každého ve společnosti uspokojuje komunikace jinak. Někteří lidé mají výborné komunikační schopnosti, ale nemají co sdělit. Na druhé straně tu pak máme kapacity ve svém oboru, které neumějí své myšlenky a pohnutky správně formulovat. Pro manažerské pozice se však nejlépe hodí člověk, kterému je přirozená komunikace vlastní. Jak řekl řecký filosof Epimarcheos z Magery „*Velmi často ten, kdo si myslí, že umí mluvit, často jen neumí mlčet.*“

Tato práce je zaměřena na manažerskou komunikaci a její kooperaci s využitím různých komunikačních prostředků.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je zjištění, jaké komunikační prostředky jsou v konkrétní firmě nejvíce využívány a jak na komunikaci přes tyto prostředky pohlíží různé skupiny lidí pracující v této firmě. Zároveň cílíme na zjištění spokojenosti s úrovní komunikace v dané firmě.

Dílčím cílem je charakteristika manažerů a komunikace v oblasti managementu. Konkrétně – teoretický rozbor oblasti práce manažera, definice komunikace, rozdělení komunikace a charakteristiky jejích vybraných druhů, komunikačního procesu, poruch a bariér v komunikaci. Dále praktické zhodnocení schopností a umění komunikace manažerů z pohledu zaměstnanců a naopak, pomocí analýzy v oblastech vlastností a dovedností komunikace. Na závěr pak zhodnocení komunikace napříč firmou a zkušeností s anonymní zpětnou vazbou.

Z výsledků výzkumu poté vyhodnotit závěry bakalářské práce.

Metodika

V teoretické části bakalářské práce bude za pomoci studia odborné literatury charakterizován význam a funkce manažerské komunikace. Budou zde uvedeny názory napříč spektrem odborníků.

V praktické části bude představena zkoumaná firma a její komunikační systém, na jehož základě budou sestaveny otázky pro řízené rozhovory s manažery spolu s dotazníkové šetření.

Jak je uvedeno výše výzkum bude prováděn sběrem dat dvěma způsoby, za pomoci řízených rozhovorů s manažery a dotazníkovým šetřením, kde bude dotazník poskytnut všem zaměstnancům dané firmy. Bude tedy využito indukce jak kvalitativní, tak kvantitativní metody výzkumu. Rozhovory budou uskutečněny osobně, se třemi manažery, otázky budou pokládány přímo a zaznamenávány na diktafon. Odpovědi budou poté přepsány do písemné podoby. Dotazníkové šetření bude zaměstnancům firmy poskytnuto pomocí sociálních sítí, emailem a některým i v papírové podobě.

Na konci práce bude vyvozen závěr s nejdůležitějšími poznatky z obou částí bakalářské práce společně s návrhem pro zlepšení stávající situace.

3 Teoretická východiska

V teoretické části této bakalářské práce bude přiblížena hlavní terminologie a základní informace, z nichž se bude odvíjet následně zpracování části praktické a vlastní výzkum.

3.1 Management

Management vychází z anglického „to manage“ neboli „řídít, ovládat“. Neexistuje pouze jeden přístup vymezení pojmu management, ale lze jej chápat jako vrcholné vedení podniku, způsob vedení lidí a v neposlední řadě odbornou disciplínu (Zuzák, 2009). Fredmund Malik definuje management jako „*přeměnu zdrojů na užitek*“. Mohlo by se zdát, že management funguje jen v podnicích, ale setkáváme se s ním i ve státní správě. Například při spojení „hlava státu“ – prezident společně s premiérem a vládou tvoří hlavní prvky vrcholného managementu státu.

Známo je mnoho definicí tohoto pojmu, například že „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Koontz, Weihrich, 1998). Management je tedy především soubor zkušeností, dovedností, metod, postupů, přístupů, které musejí vedoucí pracovníci využívat ke zvládnutí manažerských funkcí a následně splnění daných cílů organizace. Manažerskými funkcemi se zde rozumí rozhodování, plánování, organizování, motivace, komunikace a v neposlední řadě kontrola. Management by měl propojovat jak nadřízené s podřízenými, tak navzájem vedoucí pracovníky či dělníky (Veber a kol., 2009).

V některých zemích Evropské unie má přístup ke kolektivním pracovním vztahům v podstatě konsensuální povahu a zaměstnavatelé, odbory a vláda do značné míry sdílejí společné hodnoty a postoje (Armstrong, 1999). Někteří odborníci se shodují, že jakýkoliv úspěch či neúspěch firmy lze připsat manažerovi, který ji řídí. Lze předpokládat, že i do budoucna bude úloha manažerů značně významná, pravděpodobně bude ještě posílena dalšími skutečnostmi: globalizace světové

ekonomiky, zrychlení tempa změn, rostoucí vliv informační společnosti apod. (Veber a kol., 2009).

3.1.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou úkony, které manažer řeší v procesu své činnosti řízení. Existuje mnoho různých klasifikací těchto funkcí (Hron, 2000). Nejoblíbenější způsob dělení těchto funkcí je rozdělení dle Koontze a Weihricha (1998):

Plánování – je proces, který zahrnuje stanovení organizačních cílů určité organizace. Je procesem zahrnujícím stanovení organizačních cílů, následný výběr vhodných prostředků, způsob jejich dosažení a definování očekávaných výsledků v daném čase a požadované úrovni. Plánování je nejdůležitějším nástrojem pro dosahování cílů v dané organizaci (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Organizování – je činnost nutná k dosažení stanovených kolektivních cílů. S tím je spojen i pojem sociální uspořádání. Sociální uspořádání je souhrn chování a jednání členů organizace, kteří v podniku působí, vzájemně se ovlivňují a tím společně směřují k plnění kolektivních cílů. Pod těmito cíli je možné si představit cíle totožné pro všechny členy podniku. Kolektivních cílů lze dosáhnout lépe právě v sociálním prostředí (Dědina, Odcházal, 2007).

Personalistika - pojem personalistika znamená dosazování, najímání, povyšování lidí do příslušných pozic, na které mají kvalifikaci, což nejlépe vystihuje následující výrok: *„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo a pak vám odvedou pořádnou práci.“* (Alfred Pritchard Sloan).

Vedení – je proces, při kterém jsou lidé ovlivňováni tak, aby jejich činnost přispívala k dosažení skupinových a podnikových cílů (Koontz, Weihrich, 1998).

Kontrolování – představuje sledování průběhu dané práce, porovnání s časovým harmonogramem, případné zmírňování časových odchylek a zamezení chyb.

3.1.2 Manažer

Funkce manažera představuje profesi, do které je zvolen, pověřen, ustanoven, zmocněn nebo jmenován pracovník, který realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven určitými znalostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. Manažera lze vnímat jako vedoucí osobu, využívající různé prostředky, dovednosti a techniky vedení lidí, aby jemu podřízení plnili dané normy. Zmíněné dovednosti lze dělit na měkké a tvrdé.

Měkké dovednosti

Nedají se jasně změřit. Patří mezi ně komunikace, spolupráce, kreativita, flexibilita, řešení problémů, zvládání stresu a motivace. Jejich růst lze podpořit seberozvojem v daných oblastech. Příkladem je zde tak zvaná komplexní motivace, která je složitým celkem mnoha vlivů působících na člověka. Bez hlubšího poznání osobnosti nelze zjistit důvod jeho motivovanosti (vliv může mít dětství člověka, jeho rodina...). (Armstrong, 2002)

Ve snaze zjistit základní lidské potřeby, tudíž i motivaci, vznikla také Maslowova pyramida potřeb.



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb
Zdroj: upraveno dle Robinse – 2004

Tvrdé dovednosti

Neboli měřitelné dovednosti. Zde se hovoří o odborných znalostech a dovednostech člověka, získaných například studiem. Do této skupiny lze řadit plánování, kontrola, organizování, komunikace a jiné (Lojda, 2011).

3.1.3 Úrovně managementu

Management v každé firmě se dělí na základní segmenty, které odpovídají míře zodpovědnosti a kompetencí každého manažera a jeho zasahování do řízení dané společnosti.

.

Vrcholná úroveň (top management) - vrcholový neboli top management představuje nejvyšší řídicí pracovníky organizace, jejichž pravomoci většinou určují statutární dokumenty organizace.

Střední úroveň řízení (middle management) - do této skupiny spadají vedoucí obchodních jednotek či vedoucí jednotlivých útvarů. Rozhodnutí středního managementu přímo ovlivňuje členy týmu.

Základní úroveň řízení (lower management) - nižší management – tito manažeři řeší každodenní problémy týmu a plní každodenní úkoly mezi výkonnými pracovníky. Je to například vedoucí projektového týmu (Veber a kol, 2009).

Stejně jako firmy i stát funguje na podobné hierarchii managementu. Zde bychom do top managementu zařadili hlavu státu společně s premiérem, poslaneckou sněmovnou a vládou. V middle managementu by pak měly hlavní slovo ministři, například ministr vnitra, zemědělství, školství apod. Nižší management by zde zastupovali hejtmani krajů a starostové obcí společně s krajskými zastupitelstvy.

3.2 Komunikace

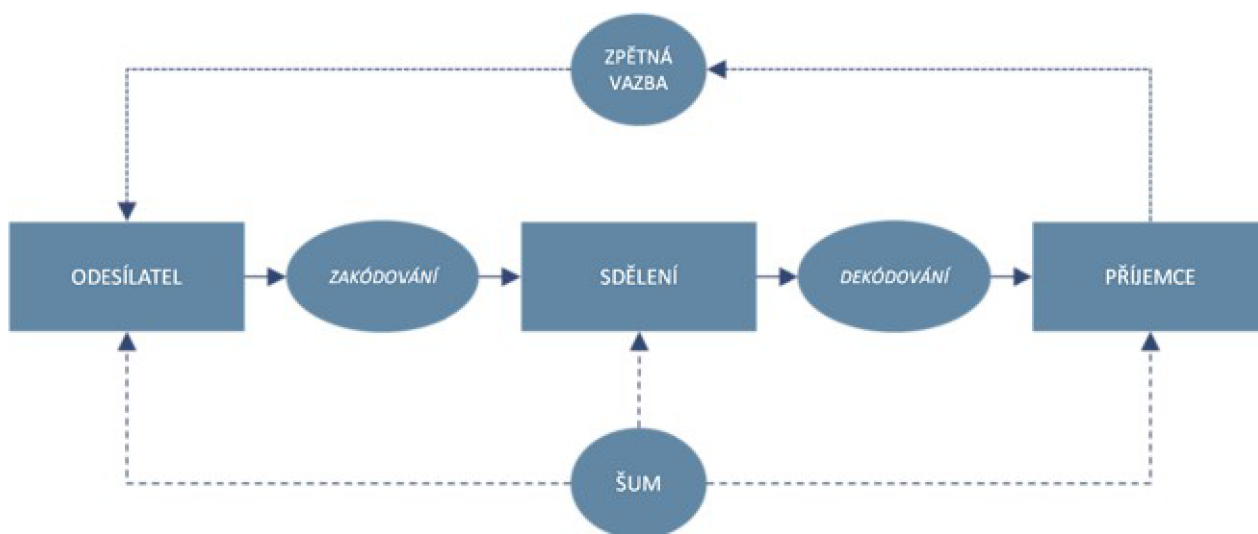
Slovo komunikace pochází z latinského výrazu „communicare“, jehož význam se vykládá jako spojování, sdělování, sdílení. Sdělením se dá označit jednostranné proudění informací od zdroje k příjemci, které má dvě roviny - obsahovou a formální. Sdílení lze definovat jako spoluúčast a vzájemný lidský kontakt při nějaké činnosti (Jiřincová, 2010). Komunikaci, ve velmi zúženém slova smyslu, lze chápat jako výměnu či poskytování informací. *„Dnes je nám zřejmě nejbližší pojem „s někým o něčem participovat“, z čehož je patrné zapojení obou stran.“ (Veber a kol, 2009). „Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace (Paul Watzlawick).*

Když se díváme na komunikaci v širším slova smyslu, musíme si nejdříve říci, co vše můžeme komunikací sdělovat. Komunikace totiž není zdaleka jen předávání informací pomocí verbálních prostředků, ale sdělujeme jí i naše pocity či náladu, jaký máme postoj k tématu, o kterém hovoříme, a postoj k osobě, s níž komunikujeme. V tomto postoji se skrývá sebepojetí sama sebe i to, za koho považujeme danou osobu. Z každého rozhovoru pak může vyplynout, jaký vztah chceme mít s osobou se kterou mluvíme (a ona s námi), popřípadě pravidla, jak se k sobě budeme nadále chovat, nebo zda si vůbec přejeme s danou osobou sdílet svoje touhy.

V poslední době pojem komunikace získává značně na významu. Dnes již nestačí prostý přístup k informacím, je důležitá schopnost s těmito informacemi dále pracovat, analyzovat, sdílet je a předávat dál (Vebera kol., 2009).

3.2.1 Komunikační proces

Komunikační proces představuje způsob, jak se informace přenášejí od jejich odesílatele k finálnímu příjemci. Dále si vysvětlíme hlavní prvky komunikačního přenosu. Tento komunikační proces funguje v komunikaci jako celku.



Obrázek 2 - model komunikačního procesu

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

Odesílatel (komunikátor, mluvčí) je ten, kdo sděluje. Začíná u něj komunikace vznikem myšlenky. Ta je poté zakódována tak, aby byla srozumitelná oběma stranám, jak odesílateli, tak příjemci (Koontz, Weihrich, 1998). Důvodem vzniku sdělení je rozhodnutí, že myšlenku je třeba poslat dál. Podněty k tomuto kroku mohou být různé, záleží na odesílateli, prostředí, problematice, která je řešena, a podobně (Vymětal, 2008).

Přenos sdělení – probíhá prostřednictvím kanálu, kterým je např. telefon, dopis, počítač, telegraf či televize. Volba konkrétního kanálu je velmi důležitá pro efektivní komunikaci. Lze použít i více komunikačních kanálů, například odesílatel a příjemce se spolu domluví po telefonu a následně si informace ještě písemně potvrdí e-mailem. Z toho vyplývá, že sdělení může mít ústní nebo písemnou formu.

Příjemce sdělení – musí být schopen sdělení dekodovat a převést ho do myšlenky. Pokud sdělení nebylo pochopeno, nemůže být komunikace dokončena. Pokud je sdělení zakódováno do cizího jazyka, je nutné, aby příjemce cizí jazyk ovládal.

Šum bránící komunikaci – je to cokoli, co narušuje odeslání, přenos nebo příjem, může to být například hluk, používání nejednoznačných symbolů, porucha komunikačního kanálu, nedostatečná pozornost, která ovlivní příjem sdělení, špatná interpretace slov či symbolů při dekódování, špatné pochopení sdělení v důsledku předsudků, cizího jazyka či gest při mezinárodní komunikaci.

Zpětná vazba – jejím prostřednictvím lze zjistit, zda bylo sdělení účinně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno, pomocí ní vyhodnocujeme efektivnost komunikace. Zpětná vazba je reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení. Vzhledem k tomu, že komunikace je oboustranný proces, je pro ni velmi důležitá, protože udržuje oba účastníky v komunikační situaci a dává jim informaci o tom, zda je zpráva efektivně sdělována a přijímána (Mikuláščík, 2010).

3.2.2 Manažerská komunikace

Manažeři mohou zlepšit svou komunikaci nejen prostřednictvím vlastního sdělení, ale také pomocí metody zvýšení komunikace v organizaci (hlavně mezi skupinami), a to procesem vyjednávání. Správný proces vyjednávání je možné nazvat kooperativním hledáním společných cílů. Procesu se účastní dvě strany s rozdílnými či opačnými zájmy (Donnelly, 1997).

3.2.3 Funkce komunikace

Funkce komunikace se často prolínají, ovšem jejich rozdělení umožňuje pochopit její význam. Rozlišujeme několik základních funkcí:

1) Funkce informativní – předávání informací mezi lidmi;

- 2) Funkce instruktivní – je funkce informační s přídavkem vysvětlení významu, návodu, organizace a postupu, jak co dělat, a jak dosáhnout stanoveného cíle;
- 3) Funkce přesvědčovací – působení na jinou osobu či skupinu se záměrem změnit jejich názor. Tato funkce má více možností.
 - a) racionální přesvědčování pomocí argumentů a logiky,
 - b) emocionální – působení na city,
 - c) manipulativní přesvědčování,
 - d) motivační přesvědčování,
 - e) paradoxní přesvědčování;
- 4) Funkce posilovací a motivující – z části patří pod funkci přesvědčovací. Zde jde o posílení pocitu sebevědomí, vztahu k něčemu a uvědomění si vlastní potřeby;
- 5) Funkce zábavná – vede k pobavení, rozesmání a vytvoření pocitu pohody;
- 6) Funkce vzdělávací a výchovná;
- 7) Funkce socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi;
- 8) Funkce osobní identity – na úrovni osobnosti, je důležité si umět odpovědět na otázky kdo jsme, kam směřujeme a v co věříme;
- 9) Poznávací funkce;
- 10) Funkce svařovací;
- 11) Funkce úniková – slouží v situacích, kdy se člověk cítí, že je toho na něj moc, kdy je člověk otrávený, znechucený a má potřebu si s někým pohovořit, odreagovat se;
- 12) Souvztažnost – informace jsou dány do určitých souvislostí, tyto souvislosti nám pomáhají lépe informace vstřebat a pochopit (B.J. Wahlstrom, 1992, J. W. Gibson, S. H. Hanna 1992, Mikuláščík. M, 2010).

3.2.4 Verbální komunikace

Verbální komunikaci, tedy dorozumívání pomocí řeči můžeme členit na formu písemnou a ústní, přičemž písemná forma je mladší formou verbální komunikace. U těchto dvou druhů verbální komunikace musíme rozlišovat gramatiku a rétoriku neboli řečnictví. *„Závažnou roli ve vývoji verbální komunikace, především rétoriky, mělo náboženské kazatelství. Praktické členění výstavby řeči mělo pět*

stupňů: „vmuknutí“ sběr materiálu, příprava podkladů (inventio), uspořádání (dispositio), jazyková a stylistická výstavba (elocutio), způsob pamatování (memoria) a v neposlední řadě přednes (Actio)“ (Fiedler, Horáková, 2012).

3.2.5 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace neboli komunikace těla, je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě či podvědomě předávána člověkem svému okolí. Neverbální projevy nejsou námi kontrolovány takovou měrou jako projevy verbální. Doplnují verbální komunikaci, popřípadě ji mohou i nahradit. Posluchač většinou věří spíše neverbálnímu projevu než obsahu verbální komunikace. Neverbální komunikace je spíše o pocitech a postojích lidí k řešené problematice či k osobě se kterou komunikují. V první chvíli je však zaměřena pouze na sympatie či apatie k člověku či skupině, s kterými se seznamujeme.

Neverbální projevy se dělí do dílčích skupin:

- 1) Haptika – dotyky, popřípadě rozestupy formálního, neformálního, přátelského a intimního charakteru;
- 2) Kinezika – součástí kineziky je i gestika – jsou to spontánní pohyby těla, je nadřazená již zmíněné gestice. U gestiky si především všímáme pohybu paží a rukou;
- 3) Mimika – pohyby svalů v obličeji, tím, co dělají naše oči a ústa, sdělujeme, jak se cítíme a jaký vztah chováme k hovořícímu;
- 4) Oční kontakt;
- 5) Paralingvistika – dotváří význam našich slov, například: tónem, barvou, hlasitostí našeho projevu či jeho emočním nábojem;
- 6) Posturologie – držení těla, uvolnění, napětí;
- 7) Proxemika – vzdálenost při komunikaci, dělí zóny na
 - a) veřejné – veřejný prostor – když hovoříme k větší skupině lidí,
 - b) skupinové – společenský prostor, kdy lidé mezi sebou udržují odstup 1,2 - 3,6 m,
 - c) osobní – přátelské setkání či společenské události, odstup 46 - 120 cm,

d) intimní – vyhrazen pouze pro nejbližší osoby 15 - 45 cm.

Do neverbální komunikace patří i úprava zevnějšku člověka. Působí-li člověk na své okolí svým zevnějškem upraveně a harmonicky, bude ho tak jeho okolí i vnímat. S neverbální komunikací často souvisí i problém pravdy či lži, jelikož projevy těla naše úmysly často samy prozradí. Neverbální komunikace dává první obraz partnerovi o nás.

3.2.6 Metakomunikace

Metakomunikace je komunikace o komunikaci. Například: Chápete, co se Vám tím snažím říci? – je poznámka, která je vztažena ke komunikaci, je tedy metakomunikací.

Metakomunikace se objevuje i při neverbální komunikaci, a to například gesty jako jsou zkřížené ruce za zády, nebo uhýbání hlavou při vyslovování lži. Méně zřetelná jsou při tom, kdy se neshoduje verbální projev a projev neverbální, jako například když říkáme, že schůzka, kterou jsme právě skončily byla produktivní, ale neusmíváme se u toho nebo se nedíváme druhému do očí. Stejně tak, jak si mohou odporovat verbální a neverbální sdělení, tak si mohou protičít i dvě neverbální sdělení. Například u člověka, který se seznamuje s úsměvem, ale podává ruku tak zvaně jak „leklou rybu“. (DeVito, 2008)

3.2.7 Komunikační bariéry

Mezi hlavní ohrožení komunikace můžeme považovat různé způsoby komunikačních bariér, mezi něž patří zejména (Horáková, Fiedler, 2012):

1) Odlišnost postojů, názorů, zkušeností a znalostí

Zkreslení komunikace následkem jiných zkušeností. Například: Manažer prodejny má jiné zkušenosti než regionální manažer či prodavači. V organizaci se pak vytvářejí překážky a zkreslení v komunikaci při činnosti, kterou lidé vykonávají. Jedinci v každé situaci dělají závěry ze svých vlastních zkušeností a znalostí. Tyto

neshody v zakódování a dekodování informací vytvářejí překážky v efektivní komunikaci.

2) Selektivní vnímání

Jinak také zkreslování informací do svého obrazu světa. Ve chvíli, kdy lidé slyší informaci, jsou často schopni slyšet jen ty části, které souhlasí s jejich pohledem na svět, anebo jej potvrzují. Ty informace, které jsou v rozporu s danou představou, jsou buďto vynechány úplně, nebo překrouceny, aby nevyvracovaly předem dané představy. Pod selektivní vnímání řadíme také stereotypizaci.

3) Špatná schopnost naslouchat

Představuje neschopnost porozumění druhému, jeho verbálnímu a neverbálnímu projevu.

4) Hodnocení sdělení

Představuje vyhodnocení komunikace příjemcem před jejím vlastním průběhem. *„Při každé komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Takové hodnocení může být založeno na příjemcově hodnocení komunikátora, na jeho předchozí zkušenosti s ním nebo na anticipaci významu sdělení.“* (Horáková, Fiedler, 2012).

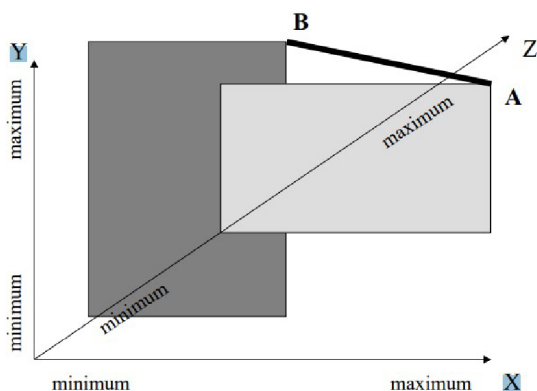
5) Věrohodnost zdroje

Věrohodnost zdroje znamená, jak moc důvěřujeme osobě, se kterou komunikujeme. Neboli jak danou osobu hodnotíme v lidském měřítku.

6) Sémantické problémy

Jedna z pouček pragmatiky naší řeči zní: *„To, že si nerozumíme, je normální, to, že si někdy přece jen rozumíme, je na tom to podivuhodné.“* Důvodem je složitost

slovního znaku a jeho různé individuální uchopení jeho odesilatelem a příjemcem v momentech odeslání, příjmu i „na cestě“. Lze vymezit tři, na sobě nezávislé dimenze slov v běžné řeči (Osgood, L., Tannelaum, 1957). Tyto dimenze lze do určité míry brát jako osy v deskriptivní geometrii, což představuje níže uvedený obrázek schématického diferenciálu.



X ... osa hodnocení (od min. *špatný* po max. *dobrý*)
 Y ... osa aktivity (od min. *pasivní* po max. *aktivní*)
 Z ... osa síly, potence (od min. *slabý* po max. *silný*)

Umístění pojmu obchod v sémantickém prostoru:

A ... pohled fidičního pracovníka
 B ... pohled podřízeného pracovníka

Pro fidičního pracovníka je slovo obchod např. posunuto v dimenzi X směrem k pólu, označeném slovem *dobrý*. Z hlediska aktivity leží uprostřed osy Y a v síle je pro fidičního pracovníka slovo obchod posunuto k pólu *silný*.

Obrázek 3- schématický diferenciál, zdroj: (Osgood, L., Tannelaum, 1957)

7) Filtrování

Pokus manipulace s informací tak, aby ji příjemce považoval za pozitivní. Toto komunikační ohrožení je tím vyšší, čím více má organizace úrovní řízení. To znamená, že čím má organizace plošší strukturu, tím méně na ni doléhá filtrování.

8) Časová tíseň

Časová tíseň představuje nedostatek času věnovaný komunikaci s podřízenými.

9) Komunikační přetížení

Komunikačnímu přetížení se dá předcházet tím, že organizace zavede systém, který bude směřovat informace podle typu k těm osobám, které jim rozumí a jsou jim přínosné k naplnění jejich pracovního života.

Bariéry je nutné si uvědomit, aby bylo možné je překonat. Bariéry lze dělit na interní, jež jsou dány osobními problémy komunikujícího, a externí, projevující se rušivými elementy prostředí (Mikuláščík, 2010).

Interní bariéry:

- a) obava z neúspěchu, svazující pocit, který mnohdy vede až ke chvění hlasu a špatné stylistice projevu;
- b) problémy osobního rázu, projevují se emotivním chováním, například zlost vede ke snížení sebekontroly, která se projevuje neslušným, nemorálním chováním a neúctou k druhé osobě;
- c) xenofobní či povýšenecké chování k druhé straně může vést ke zkreslování důkazů a tvrzení;
- d) skákání do řeči či nenaslouchání partnerovi v důsledku formulování odpovědi;
- e) absence přípravy na komunikaci;
- f) fyzické nepohodlí;
- g) nesoustředěnost z důvodu nezajímavosti sdělení pro komunikanta, kdy příjemce nevnímá, co odesílatel sdělení říká;
- h) předsudky a předpojatost;
- i) myšlenkové chyby konformního i nekonformního charakteru;
- j) psychické, neurologické či fyzické onemocnění, například zhoršený sluch, deprese, Parkinsonova choroba, Downův syndrom.

Externí bariéry:

- a) uspořádání a design místnosti, ve které probíhá komunikace, může zlepšit, nebo naopak znepříjemnit komunikaci, pokud je prostředí příliš komisi, komunikační partner se může cítit nesvůj;
- b) další bariérou jsou demografické rozdíly, tj. různé vzdělání, věk, pohlaví. Například pokud kýve hlavou muž, vyjadřuje tím svůj souhlas, pokud žena, často tím pouze naznačuje, že poslouchá;

- c) vyrušení třetí osobou či její přítomnost po celou dobu komunikace;
- d) vizuální či zvukové rozptylování;
- e) někdy může být bariérou i samotná organizace, jsou to tzv. organizační bariéry. Praktickým příkladem může být vydání nařízení, které spočívá v tom, že při komunikaci pracovníci musí respektovat hierarchii, čímž se znemožní podání zpětné vazby vrcholovému managementu.

3.2.8 Komunikační druhy

Formální komunikace bývá plánovaná, má dané cíle a většinou je uskutečňována jako neveřejná záležitost. Příkladem jsou pracovní pohovory, hodnocení spolupracovníků, poradenské služby a další (Vymětal, 2008).

Neformální komunikace není náročná na přípravu a objevuje se mnohem častěji než komunikace formální. Je tím telefonní rozhovor, rozhovor s kolegou na stejné profesní úrovni, přátelské povídání a další (Vymětal, 2008).

3.2.9 Komunikační audit

Komunikační audit je přístup ke zdokonalování komunikačního procesu. Jeho předpoklad slouží jako podklad pro systémové a organizační změny. Tento přístup kontroluje komunikační činnosti, komunikační sítě a taktiky. Pět kroků komunikačního auditu představuje následující (Mikuláščík, 2010):

1. rozhodnutí, jaké komunikační problémy se budou hodnotit dle specifikace firmy;
2. výběr správných metod, které budou použity – pozorování, rozhovor, strukturovaný rozhovor, dotazníkové šetření apod.;
3. sběr dat, objektivních údajů i subjektivních pocitů a postřehů;
4. vyhodnocení a předložení návrhu změny;
5. po určité době je nutno provést kontrolní audit realizace daných změn.

„Audit umožňuje identifikovat osobní výklad reálného stavu komunikace všech dotazovaných, ale také současně objevit stav komunikační úrovně.“ (Mikuláščík, 2010).

3.3 Komunikační kanály

Komunikační kanál je způsob, jak informaci sdělujeme – ústně či písemně, a prostředí, které ke sdělení využíváme – e-mail, telefonní komunikace, sociální média a další (Jiřincová, 2010).

3.3.1 Písemná komunikace

Spolu s telefonováním, elektronickou poštou, internetem, faxem a záznamníkem patří do distanční komunikace, která se stále rozšiřuje s růstem moderní technologie. Mezilidské kontakty se neomezují pouze na komunikaci „tváří v tvář“ a oblíbená se stává i tzv. neosobní komunikace Telefonická komunikace. (Štěpánik, 2005).

3.3.2 Telefonická komunikace – Volání, SMS

Telefonická komunikace má prvopočátky již v roce 1837, tehdy sestrojil Samuel Morse první telegraf. Telefonní rozhovor je typ komunikace, kdy se volající navzájem nevidí, i tak jsou ale důležitá některá pravidla, která platí i pro přímý rozhovor, jako je například úsměv na začátku rozhovoru, pozdrav a zdvořilé a přesné vyjadřování. V každé společnosti jsou pro telefonní rozhovory nastavena pravidla, například v jakou denní dobu můžeme komu volat a od jaké doby bychom měli raději využívat SMS zpráv. Poté by měl každý vyhodnotit, při jakých příležitostech je vhodnější zpráva či telefonní hovor (Vynětal, 2008).

3.3.3 E-mailová komunikace

Elektronická pošta je jedním z nejrozšířenějších způsobů internetové komunikace. První internetová e-mailová služba, která nevyžadovala žádné poplatky, byla založena roku 1996 pod názvem "Hotmail". Samotná elektronická pošta byla využívána už v 70. letech 20. století v prvních počítačích. První e-mail byl

z jednoho počítače na druhý odeslán již v roce 1971, oba tyto počítače však stály vedle sebe v jedné místnosti. Každý uživatel elektronické pošty vlastní svoji unikátní e-mailovou adresu. Tato adresa identifikuje uživatele a jeho elektronickou schránku. Schránka je umístěna na internetovém serveru, jako například G-Mail od známé firmy Google nebo e-mailové schránky na českých webových portálech, jako je www.seznam.cz. E-mailovou adresu není vhodné nikde zveřejňovat, aby nedošlo k jejímu napadení nevyžádanou poštou, tzv. spamy nebo počítačovými viry.

3.3.4 Sociální síť

Sociální síť jsou jedním z druhů komunikačních kanálů v dnešní době. Se sociálními sítěmi se setkáváme téměř na každém kroku. V současné době většina populace má profil na sociální síti. Je to druh on-line služby, která působí na celém internetu. „*Svým registrovaným uživatelům umožňuje vytvořit osobní nebo firemní profil, který může být jak veřejný, tak částečně veřejný, sdílet mezi sebou informace, komunikovat mezi registrovanými uživateli, posílat fotografie nebo videa, provozovat skupinové chaty nebo video hovory a dalších mnoho funkcí*“ (KADUSHIN, 2012).

Sociální síť jsou nyní označovány za celosvětový fenomén. V roce 2018 sociální síť využívalo již 2,5 miliardy uživatelů. Což je ve srovnání s celkovou populací, která čítá zhruba 7,2 miliard obyvatel, celých 35 % lidí. Sociální síť dnes ve velké míře využívají personální oddělení firem, když si zjišťují informace o žadateli, a na základě zjištění pak rozhodují o přijetí.

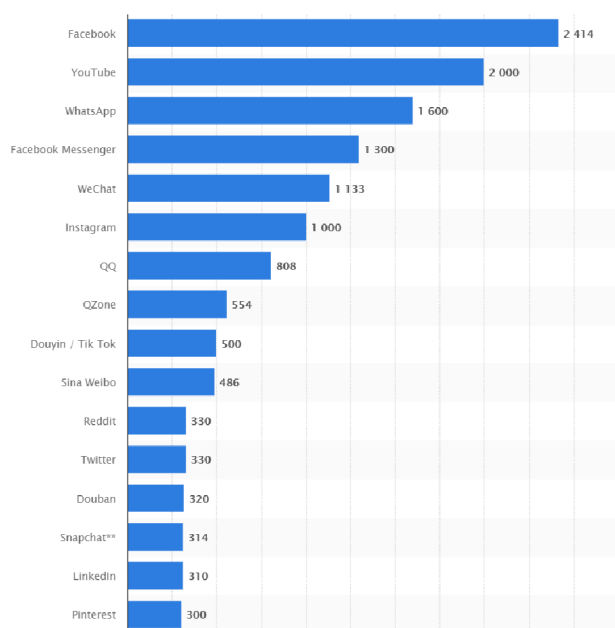
Historie sociálních médií

Termín sociální média je celkem mladý a je neoddělitelně spjatý s novým typem technologií ve vývojovém prostředí webových stránek. V 90. letech 20. století se začala objevovat první internetová fóra a blogy, ve kterých mohli uživatelé vytvářet své vlastní profily a dostali tak příležitost komunikovat a vyměňovat si názory. První sociální síť, která vznikla v roce 1997, se jmenovala SixDengres.com, tento název vznikla na základě teorie Šesti stupňů odloučení.

Následující rok vznikl zdroj OpenDiary, ve kterém bylo možné zanechávat komentáře k příspěvkům uživatelů. V roce 2001 byla spuštěna univerzální webová encyklopedie Wikipedia, kde uživatelé dostali příležitost k vytváření a úpravě článků. V roce 2003 se pak objevila první velká síť MySpice, která byla kombinací všech předchozích zdrojů. Největším přelomem v sociálních sítích byl však rok 2004 a s ním spojené založení Facebooku (Vaculík, 2019)

Sociální sítě nám daly tu možnost, že v současné době můžeme vytvářet online obsah bez pomoci služeb programátorů. Sociální média představují ukázkou zásad spolupráce lidí na internetu. Nyní jsou uživatelé sami tvůrci i distributory různých druhů obsahů na internetu, tím pádem se stávají klíčovými postavami v online informačních procesech. Dnes lze na sociálních sítích sdílet spousty informací, od publikování vlastních příspěvků, až sdílení vlastní polohy přes funkce geografického označení, tudíž je multifunkčnost sociálních sítí nepopiratelná. Dnes jsou sociální sítě v našich životech tak pevně zakořeněné, že se žebříček šesti nejpoužívanějších sociálních sítí téměř nemění. Jediný rozdíl, který lze zaznamenat, je rozsah využívání těchto sítí v závislosti na geografických a demografických faktorech. Při porovnání nejpoužívanějších sociálních sítí je důležité věnovat pozornost hlavně počtu aktivních uživatelů (Linder, 2018).

Obrázek 4 Počet aktivních uživatelů nejpoužívanějších sociálních sítí na světě (v milionech)



Zdroj: <https://www.internetembezpecne.cz/internetem-bezpecne/socialni-media/socialni-site/>

Vybraná sociální média

Všechna vybraná sociální média – aplikace procházejí neustálým zdokonalováním a aktualizacemi. Hlavním cílem těchto aplikací je umožnit komunikace dvěma nebo více uživatelům pomocí internetového připojení. „*Současný internet nabízí několik druhů sociálních sítí zprostředkávajících uživateli různé možnosti představení události života.*“ „*Na základě jednoho způsobu dělíme sociální sítě do tří skupin podle Ullagaddi*“ (ULLAGADDI, 2016, online) (Dobosiová, M, 2015). Jde o nejjasnější a nesrozumitelnější rozdělení:

- 1) osobní sítě;
- 2) média zaměřená na sdílení obsahu;
- 3) komunity se stejnými zájmy.

Sociální sítě lze dělit i podle dalších parametrů, jak lze vidět v přehledu níže:

Profilově založené

a. Facebook

Statistiky potvrzují, že Facebook je nepopíratelným lídrem na poli sociálních sítí. Číslo, jež je této skutečnosti důkazem, je ohromující - 1,96 miliardy denně aktivních uživatelů po celé planetě (Hušková, 2022)

b. LinkedIn

Je největší profesionální síť na světě, podobná Facebooku. Odlišuje se ve skutečnosti, že na Facebook ukládáme své osobní úspěchy a na LinkedIn pracovní. LinkedIn je vlastně CV, které si může vyhledat každý na internetu. Jeho hlavním významem je vytváření kontaktů, jak jednorázových, tak dlouhodobých a sdílení znalostí. Jak řekl jeden z největších českých expertů na LinkedIn Josef Kadlec: „*Klasický životopis je dnes téměř mrtvý*“. LinkedIn tedy pomáhá odborníkům k větší produktivitě a následným úspěchům. Lidé nebo firmy si zde

mohou zvolit, jak moc chtějí být veřejnosti představeni, pomocí vytváření svých profilů. Podle preferované varianty sdělení si zvolí buď placenou verzi tzv. Premium, nebo verzi bezplatnou.

Obsahově založené

Základním principem těchto sítí je sdílení videí, obrázků, písní či tzv. gifů mezi širokou veřejností. Uživatelé, kteří vkládají obsah, jsou především velká média, producenti, vlastníci autorských práv a amatéři. Podle toho můžeme obsah na těchto sociálních sítích dělit na komerční a veřejnoprávní.

- c. YouTube.com
- d. Instagram
- e. Snapchat

Virtuální sítě

Veškeré virtuální sociální sítě se zakládají na přímé komunikaci lidí přes internet pomocí okamžitého přenosu zvuku a obrazu. Prostřednictvím virtuálních sítí sdílíme s lidmi, s kterými si voláme, soubor, který společně vypracováváme, nebo veškeré interakce které na našem počítači v danou chvíli provádíme. V případě herních virtuálních sítí, jako je Team speak nebo Discord, se přes tyto aplikace společně hráči přihlašují do online her.

- f. Microsoft Teams
- g. Google meet

Mikro-blogovací sociální sítě

Jsou to sítě, na kterých pomocí krátkých zpráv sdělují lidé svému okolí své myšlenky a pocity.

- h. Twitter

Komunikační služby

i. WhatsApp

WhatsApp je nejpoužívanější aplikací pro komunikaci přes mobilní platformy. Je majetkem Facebooku, ale oproti Messengeru je pevně spjat s telefonním číslem uživatele. Pro aktivaci na počítači je zapotřebí kooperovat s mobilním zařízením a telefonním číslem. Hlavní výhodou je návaznost na SIM kartu a funkcionalita aplikace. Oproti messengeru může bez problémů posílat i hudební soubory. (Zima,2019).

j. Facebook – Messenger

Messenger je mnoho let propojován s aplikací Facebook. Uživatelé, kteří mají Facebook v mobilním zařízení a chtějí si skrz něj psát se svými přáteli v soukromých chatech, musejí využívat aplikaci Messenger. Avšak pokud chcete využívat pouze služeb aplikace Messenger, na Facebooku být registrováni nemusíte. *„Messenger není nutně spjat s telefonním číslem, ale využíváte-li messenger v telefonu, je možné sjednotit chaty v messengeru a SMS v telefonu“* (Zima, 2019).

3.4 Komunikační strategie

Celý marketing je založen na komunikaci se zákazníkem, proto je pro ni důležité vytvořit základní předpoklady. Každá větší firma, a v dnešní době i většina orgánů veřejné správy, má vypracovanou komunikační strategii.

Základní předpoklady:

- Dobře vypracovaná podniková identita, kultura a image, vycházející z jasně vymezeného a podnikovou komunikací sděleného poslání a vize společnosti;
- Co nejpřesněji definovaný zákazník, včetně jeho socioekonomických charakteristik, požadavků a potřeb;
- Konkrétně stanovená strategie a z ní vyplývající cíle komunikace.

Obecně rozlišujeme dvě základní komunikační strategie, a to strategii tlaku, která je založena na komunikaci s jednotlivými články distribučního kanálu, a strategii tahu, cílem této strategie je budování spotřebitelské poptávky. Jinak řečeno strategie tlaku je zaměřena na komunikaci uvnitř všech distribučních cest služby či produktu a strategie tahu až na konečného spotřebitele. Úspěšné společnosti obě teorie v praxi kombinují. Na obě teorie mohou být použity stejné komunikační kanály, ale v jiném kontextu, obě teorie mají totiž stejný základ, kterým je nátlak za účelem prodeje. (Foret, 2011)

Na téma komunikační strategie ve veřejné správě byla ministerstvem vnitra vypracována analýza. Tato analýza nám prozradila, že má prozatím komunikační strategii vytvořenou jen 19 % obcí z České republiky a 53,3 % subjektů ústředních orgánů státní správy. I tak se ukázalo, že komunikační strategie přispívá k efektivitě komunikace, efektivitě vynaložených finančních a personálních zdrojů, vytvoření sjednocené komunikace a vytvoření komunikační identity. Potažmo se při správné komunikaci posiluje důvěryhodnost úřadu.

(Komunikace organizací veřejné správy , 2021)

4 Vlastní práce

Tato část práce se věnuje praktickému využití nabytých teoretických vědomostí při zkoumání komunikace v konkrétní společnosti, a to při řízených rozhovorech se třemi manažery. Následně z těchto rozhovorů vyvozeného dotazníku, který byl poskytnut k vyplnění všem zaměstnancům nejmenované společnosti.

Výhodu šetření pomocí strukturovaného neboli standardizovaného rozhovoru je osobní důraz a neanonymita sběru dat. Dotazníkové šetření pak není tak náročné na sběr dat, proto je možné za celkově krátkou dobu nasbírat velké množství dat.

Ze zkoumání komunikačního systému ve firmě byly odvozeny otázky, které byly následně kladeny v přesně daném pořadí v rozhovorech již zmíněným manažerům. (příloha č. 1.)

Dotazníkový výzkum byl prováděn na celorepublikové úrovni společnosti. Otázky byly vyvozeny, podobně jako u strukturovaných rozhovorů, z výsledků zkoumání komunikačního systému firmy. Byla zvolena forma internetového dotazníku. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům pomocí vložení odkazu do uzavřené skupiny na Facebooku, kde jsou pouze nynější zaměstnanci firmy, pomocí emailu a některým starším zaměstnancům, kteří tyto služby nevyužívají, byl předán v tištěné formě osobně, nebo prostřednictvím regionálního manažera (platí pro šest prodejen ve Středočeském kraji). Pro tvorbu elektronického dotazníku byla zvolena stránka www.ivyzkumy.cz. Vzorový dotazník je uveden v příloze č. 2.

4.1 Charakteristika zkoumané společnosti

Praktická část bakalářské práce byla prováděna u nejmenované společnosti z odvětví maloobchodu. Tato společnost provozuje svou činnost v České republice již od poloviny roku 2000. V dnešní době má tato společnost přes 290 prodejen a 12 000 zaměstnanců. Společnost cílí na zákazníky ze všech vrstev společnosti, tudíž na kvalitní, ale zároveň levné produkty. Mimo prodeje se tato

společnost angažuje v mnoha prospěšných činnostech, a to od různých sbírek po sázení stromků.

4.2 Komunikační systém ve společnosti

V této společnosti jsou dle vnitřních pravidel nastaveny na prodejnách týdenní a měsíční porady a roční zhodnocení vedoucích pracovníků jejich manažerem a regionálním manažerem. Regionální manažer se pak na prodejny snaží docházet alespoň 2x týdně, v tomto čase má osobní porady s manažerem nebo zástupcem manažera prodejny.

Manažeři prodejen nebo jejich zástupci a regionální manažeři pak mají nastaveny společné meetingy buď přes hovor nebo pomocí Google meet jednou za čtrnáct dní. Poté zde fungují i mimořádné porady, které si s managerem, jeho zástupcem nebo s regionálním manažerem může domluvit kdokoliv z firmy pomocí mobilního telefonu.

V této firmě je zavedena i pozice důvěrníka, kterému se může svěřit kdokoliv s jakýmkoliv personálním problémem. Nově je pro zaměstnance také zřízen firemní právník.

4.3 Řízené rozhovory

Rozhovory jsou sestaveny na základě osobních setkání se třemi manažery společnosti a předem připravených otázek v psané formě (viz příloha č. 1). Tyto rozhovory byly nahrávány na diktafon a posléze přepsány do písemné a stručné srozumitelné formy. Rozhovory byly uskutečněny během listopadu roku 2022. Jelikož nechtějí být dotyční jmenováni, jsou v bakalářské práci dále uváděni jako Manažer 1, Manažer 2 a Manažer3.

4.3.1 Manažer 1

Manažer 1 je žena, ve společnosti pracuje na pozici manažerky prodejny.

Představení (1-4)

Hlavní náplní této práce je starost o chod prodejny, školení zaměstnanců, plnění požadovaných výkonů, informování podřízených o změnách a nadřízených o plnění povinností jak svých, tak podřízených. Manažer 1 vede skupinu 34 zaměstnanců. Pracuje na pozici manažerky prodejny čtyři roky, tak dlouho je i zaměstnaná u společnosti. Studovala vysokou školu ekonomickou obor Ekonomika a Management v Praze, kde získala jak bakalářský titul, tak i potřebné znalosti k vykonávání své funkce.

Komunikace

Otázky 5-7: Komunikaci manažerka považuje za základní kámen řízení lidí. Pro dobrého manažera je podstatné, aby si uměl obhájit své názory a myšlenky. V návaznosti na společnost pak funguje celoplošný systém neformální komunikace, proto manažerka nevidí moc rozdílů v komunikaci s podřízenými či nadřízenými, jediným rozdílem je pouze komunikační prostředek, který využívají, nebo situace ve které jednají. Co se týče četnosti komunikace, tak častěji komunikuje se svými podřízenými.

Otázka 8: Komunikaci ve firmě hodnotí manažerka celkově kladně. O změnách na prodejnách jsou všechny prodejny informovány včas dopředu prostřednictvím interní komunikační sítě, která dle jejich slov funguje na bázi e-mailu. Když pak nastane problém, může se plně spolehnout na svého přímého nadřízeného.

Otázky 9 a 10: S podřízenými manažerka komunikuje každodenně a domnívá se, že je to i dostačující.

Otázka 11: Ve společnosti se nárazově objevují komunikační bariéry pouze zřídka, především při komunikaci s nadřízenými. Komunikační poruchy se zde objevují častěji, zde jde o momentální rozpoložení kolegů. Situace, které nastávají díky komunikační poruše, pak manažerka řeší okamžitě pomocí promluvy. Manažerka umí přiznat svou chybu při komunikaci.

Otázka 12 a 13: Mimo osobní komunikaci, která je nejobvyklejší s podřízenými, se pak ve firmě často komunikuje pomocí mobilního telefonu, když pak nastávají ve společnosti změny, které se týkají všech zaměstnanců na prodejně, jsou informováni pomocí internetových sociálních sítí. Těmito sítěmi jsou především WhatsApp a Messenger. Dle slov manažerky jsou platformy WhatsApp a Messenger využívány po osobním kontaktu nejčastěji. Usnadňují jí komunikaci s ohledem na rychlost zpětné vazby, kterou zaměstnanci většinou učiní hned, a má možnost vyhnout se komunikačnímu šumu a podřízení si zde mohou i pomoci s pochopením dané zprávy.

Otázka 14: Zpětná vazba ve firmě funguje na několika úrovních. Všichni zaměstnanci jsou otevřeni ke zpětné vazbě, zároveň jsou zde zřízeny pozice tzv. „důvěrníků“, který je jak na každé prodejně, tak v rámci regionu. Manažerka se doposud neseetkala s nutností využití těchto osob jak ze strany její, tak ze strany jejich podřízených.

4.3.2 Manažer 2

Manažer 2 je muž vykonávající taktéž funkci manažera prodejny, jeho hlavní náplní práce je starost o chod prodejny.

Představení (1-4)

V rozhovoru zmiňuje své zástupce, kteří mu s fungováním prodejny pomáhají. Jako manažer prodejny se stará o plnění plánů, které dostává od Top

managementu. Při plánování směn se ohlíží nejen na dodržování zákoníku práce, na požadavky zaměstnanců, ale i na dané výkony, které má předepsané od již zmíněného Top managementu. Jeho dalšími povinnostmi je školení podřízených a sdělování potřebných informací jak nadřízeným, tak podřízeným.

Manažer 2 vede skupinu 38 lidí. V podniku pracuje osm let a nastupoval na pozici zástupce manažera prodejny, na pozici manažera prodejny pracuje zhruba rok. Vystudoval ČZU v Praze obor Ekonomika a Management, zde obdržel titul Ing. Nejvíce znalostí získal této vysoké škole a praxí v restauraci s rychlým občerstvením a následně ve výše uvedené pozici.

Komunikace

Otázka číslo 5: Manažer 2 říká, že každý dobrý manažer musí umět komunikovat, přirovnává komunikaci v týmu k funkci lidského organismu, kde musí pravá ruka vědět, co dělá levá a naopak.

Otázka číslo 6–9: Manažer 2 potvrzuje, že je ve firmě neformální úroveň komunikace. Rozdíly mezi komunikací s podřízenými ani s jinými manažery neshledává rozdílnou, se všemi se snaží jednat se stejnou úctou. Komunikaci ve firmě s ohledem na předávání informací hodnotí v celku dobře. Zmiňuje, stejně jako Manažer 1, interní komunikační síť, kde jsou informováni o větších změnách a případné pomoci regionálního manažera se zpracováním těchto změn.

Otázka 10: Manažer 2 komunikuje každodenně, což považuje za dostatečné. Přiznává ale, že se ne vždy dodržují intervaly porad, které jsou dány vnitřními předpisy firmy. Tento problém nastává, jelikož je na prodejny kladen velký nápor ohledně jiných povinností, které jsou v danou chvíli většinou přednější.

Otázka 11: Komunikační poruchy ve firmě občas nastanou, ale vždy se je snaží včas řešit. Komunikační bariéry doposud nezaznamenal. Své chyby v komunikaci vždy přiznává, jelikož chce jít svým podřízeným příkladem.

Otázka 12 a 13: Co se týče komunikačních prostředků, tak se svými podřízenými komunikuje především osobně, ale i za pomoci sociálních sítí, přesněji řečeno Messengeru a WhatsAppu. S nadřízenými a manažery stejné úrovně pak komunikuje nejčastěji pomocí telefonních hovorů a za pomoci služby WhatsApp. Za zmínku pak stojí i interní komunikační systém, který ale především informuje zaměstnance prodejny či skladů. Pro zpětnou vazbu Top managementu je rychlejší se obrátit na konkrétní osobu pomocí hovoru, nebo přes regionálního manažera.

Kromě osobní komunikace nejčastěji využívají ve firmě ke komunikaci Messenger a WhatsApp, které usnadňují rychlost komunikace, sice se občas stane, že nastane komunikační šum. Díky rychlosti jde tento šum hodně omezit.

Otázka 14: Ve zkoumané firmě je dle Manažera 2 zpětná vazba velmi důležitá. Manažer 2 se snaží dělat vše pro to, aby fungovala i mezi jeho podřízenými navzájem, a to pořádáním meetingů. Stejně jako Manažer 1 se zmiňuje o funkci tzv. „důvěrníka“, který je jak v rámci prodejny, tak regionu. Bohužel se již setkal s regionálním důvěrníkem u něj na prodejně. Řešil se vedoucí směny, který neuměl komunikovat s podřízenými. Tento problém se vyřešil.

4.3.3 Manažer 3

Manažer 3 je muž vykonávající funkci regionálního manažera pro oblast Praha – západ, má na starosti kontrolu chodu 6 prodejen.

Představení (1-4)

Jeho hlavní náplní práce je kontrola manažerů prodejen a jejich zástupců, případná pomoc při řešení naléhavých problémů. Funguje jako spojka mezi prodejny, sklady, personálním oddělením, top managementem a dalšími. Spolu s manažery prodejen a personálním oddělením má na starosti náborové dny prodejen. Podepisuje smlouvy s novými zaměstnanci. Je zodpovědný za školení

manažerů a zástupců manažerů prodejen. Má na starosti pět manažerů a čtrnáct zástupců manažerů prodejen.

V podniku pracuje přes šest let, z toho většinu času pracuje jako regionální manažer. Nastupoval na pozici manažera prodejny.

Vystudoval obor Psychologie na Karlově univerzitě v Praze, z kterého má magisterský titul. Manažerské schopnosti načerpal z kurzů, samostudiem a praxí ve firmě kde nyní pracuje.

Komunikace

Otázka 5: Manažer 3 považuje komunikaci za základ všeho. Bez vzájemné komunikace a interakce by nebyl život životem. Jak již bylo dvakrát zmiňováno, ve společnosti je neformální způsob komunikace. Rozdíly v komunikaci s nadřízenými, manažery stejné úrovně a podřízenými vidí pouze v neverbální přímé komunikaci, kde se s nadřízenými snaží více ovládat. Zmiňuje také rozdíl v četnosti komunikace, kde s podřízenými komunikuje častěji než s nadřízenými.

Otázka 6–8: Komunikaci s ohledem na včasné informování hodnotí kladně, málokdy se stane taková chyba, aby informace nedoputovaly včas tam, kam mají, když se tomu tak stane, je vždy nápomocen k vyřešení nastalých problémů.

Otázka 9 a 10: Manažer 3 se domnívá, že je schopen dostatečné komunikace. Se svými podřízenými komunikuje alespoň třikrát týdně pomocí telefonních hovorů a každý den přes SMS. Pomocí SMS je informován o skladových zásobách a podobných informacích.

Otázka 11: Zásadní komunikační bariéry ani poruchy ve firmě nezaznamenal. Podotýká však, že v každé velké firmě občas nastane střet nebo dezinformace, ale v dané firmě nezaznamenal nic zásadního. Ve většině případů je schopen uznat vlastní chybu v komunikaci, ale snaží se jít příkladem.

Otázka 12: Ve firmě komunikuje především telefonicky, s nadřízenými pak také přes e-mail. Komunikace s podřízenými nebo jinými regionálními manažery probíhá většinou přes SMS, WhatsApp nebo Messenger. Osobní komunikace si moc neužije, tento druh komunikace využívá pouze při podpisech smluv, při kontrolách činnosti zaměstnanců na prodejnách, občasně při mítincích s nadřízenými. Pro jednání s nadřízenými nebo ostatními regionálními manažery využívají platform jako Google meet nebo telekonference. Kromě telefonické komunikace, která je v jeho práci klíčová, využívá nejčastěji e-mailovou komunikaci nebo komunikaci prostřednictvím aplikace WhatsApp. Domnívá se, že mu tyto dvě formy komunikace usnadňují práci, jelikož dané informace mohou obě dvě strany kdykoliv připomenout.

Otázka 14: Ve firmě funguje zpětná vazba na několika úrovních a konkrétně Manažer 3 zpětnou vazbu vyžaduje, aby zamezil zmatkům a situacím, kterým jde pomocí zpětné vazby předejít.

4.3.4 Shrnutí šetření pomocí rozhovorů

Kvalitativní šetření bylo prováděno za pomoci strukturovaných otázek pokládaných v přesném pořadí. Řízených rozhovorů se účastnili nezávisle na sobě tři manažeři – dva muži a jedna žena. Všichni tři manažeři mají vystudovanou vysokou školu, dva zaměřenou na ekonomiku a jeden na psychologii.

Z pohledu komunikace se pak všichni tři shodují na tom, že je to jedna ze základních dovedností, kterou musí umět nejen manažer. Každý by si měl umět obhájit své myšlenky a názory. Zároveň všichni tři manažeři uvedli, že v této společnosti funguje celoplošný systém neformální komunikace. Manažeři se domnívají, že v rámci komunikace se svými podřízenými a nadřízenými komunikují dostatečně. Manažer 2 ale dodává, že kvůli jiným činnostem jsou na jeho prodejně zanedbávány pravidelné porady.

Komunikační prostředky, které manažeři využívají, jsou jednak vnitřní komunikační systém (který je ovšem jen informativního rázu), pro zpětnou vazbu

pak WhatsApp, SMS, telefonní komunikace, e-mail či Messenger. Na prvním místě je však stále komunikace přímá neboli osobní.

Zpětná vazba ve firmě funguje na několika úrovních, a to jak častou přímou komunikací s kolegy, tak za pomoci tzv. důvěrníků. Jeden z manažerů, konkrétně manažer 2 zmiňuje, že se setkal se situací, kde byla pomoc regionálního důvěrníka využita.

Manažeri hodnotí komunikaci uvnitř firmy vcelku kladně, a i když ve firmě nastává občasný komunikační šum, dle manažerů se vždy včas vyřeší. Zároveň dodávají, že se snaží jít svým podřízeným v komunikaci vždy příkladem.

4.4 Dotazníkové šetření

Dotazník obsahuje 15 otázek, z čehož je 12 uzavřených, a tři částečně uzavřené. Odpovědím, které vyjadřovaly míru souhlasu, byly přiděleny váhy 1–4, a to takto:

- Ano – 4 body
- Spíše ano – 3 body
- Spíše ne – 2 body
- Ne – 1 bod

Následně byl vypočítán vážený aritmetický průměr za pomoci vzorce, kde X = váha odpovědi a n = četnost výskytu dané odpovědi. Získané informace byly za pomoci programu Excel zpracovány do tabulek či grafů, znázorňujících výskyt odpovědí. Vyhodnocení dotazníku je členěno do tří kapitol.

4.4.1 Výsledky výzkumu

Dotazník byl poskytnut celkem 8 448 zaměstnancům firmy v České republice, což je cca 70 % zaměstnanců firmy z celé republiky. Tento vzorek je zcela náhodný, jelikož byl dotazník zaslán přes facebookové stránky a některými uživateli dále rozeslán jejich kolegům za pomoci e-mailu, nebo předán osobně zpracovatelem této bakalářské práce či regionálním manažerem. Dotazník vyplnilo celkem 6 589 zaměstnanců firmy, tudíž návratnost činí 78 %. Dotazník tedy vyplnilo 55 % zaměstnanců firmy.

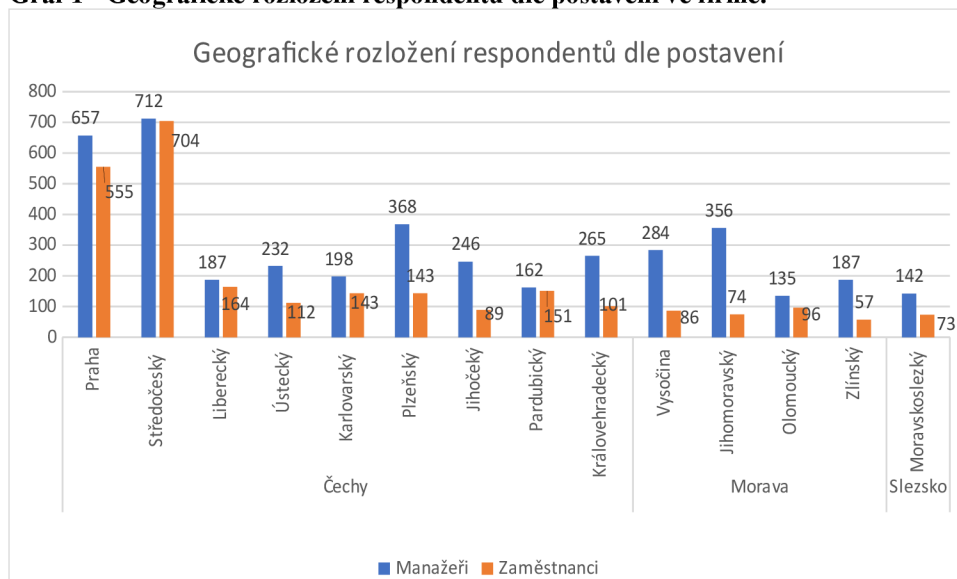
Dotazník byl vytvořen přes internetové stránky Vyplňto.cz, kde byl uveřejněn po dobu dvou měsíců, a to od září roku 2022 do listopadu roku 2022. Dotazník je rozdělen do tří částí. První část se zabývá charakteristikou respondentů, druhá využívanými druhy komunikace a třetí komunikací v dané organizaci obecně.

4.4.2 Identifikační údaje dotazovaných

Úvodní část dotazníku se zabývá identifikačními údaji dotazovaných manažerů a zaměstnanců.

Geografické rozložení

Graf 1 - Geografické rozložení respondentů dle postavení ve firmě.

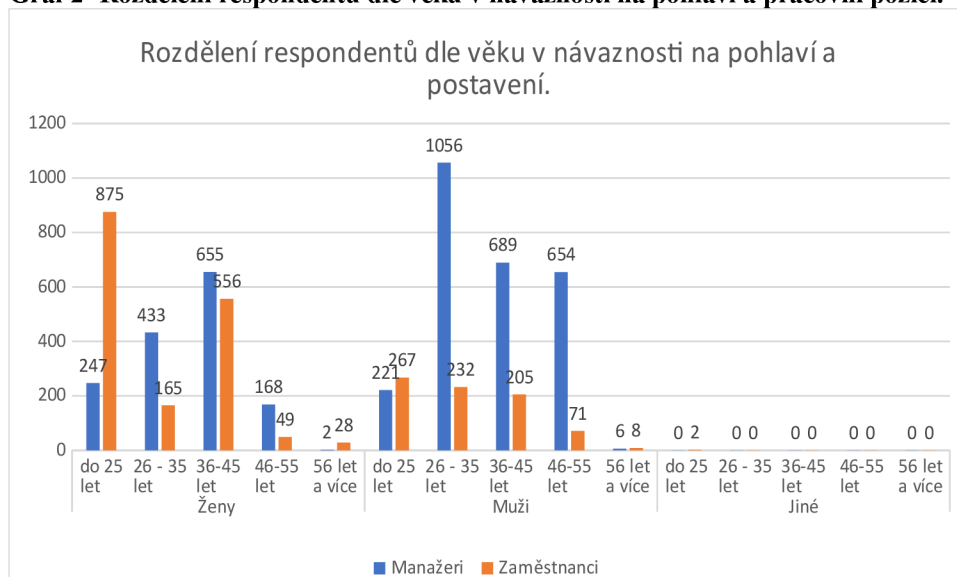


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů pracuje ve Středočeském kraji, a to jak z řad zaměstnanců, tak i manažerů. Tento fakt je trochu zvláštní, jelikož má tato firma sídlo v Praze. Z tohoto pohledu by mohl někdo předpokládat, že většina manažerů bude tedy pracovat právě v Praze, která se však umístila na druhém místě. Na třetím místě se umístil Plzeňský kraj, na tomto umístění mají hlavní podíl manažeři. Pokud bychom se dívali na geografii jen z pohledu zaměstnanců, tak by byl na třetím místě kraj Liberecký. Na posledním místě se pak umístil kraj Moravskoslezský.

Věk

Graf 2- Rozdělení respondentů dle věku v návaznosti na pohlaví a pracovní pozici.



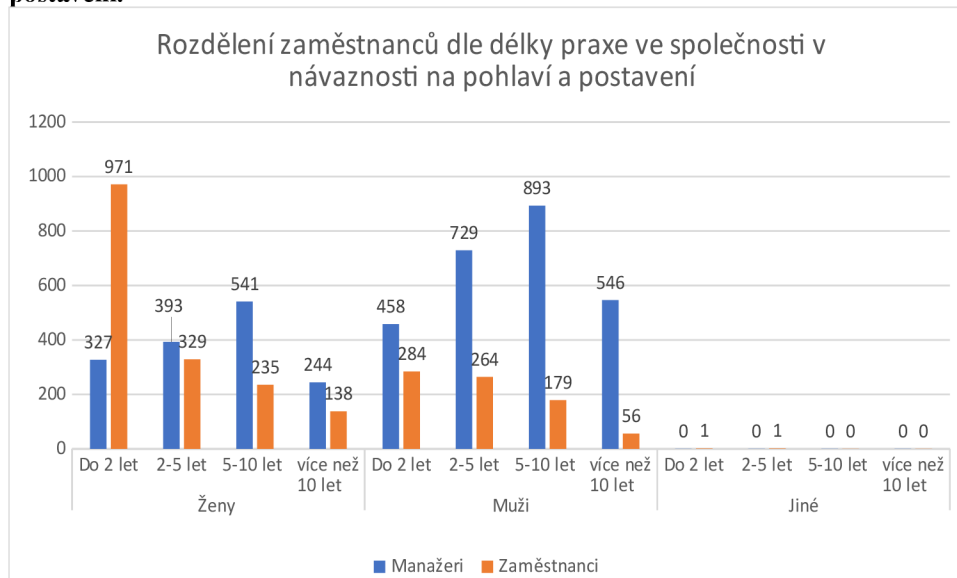
Zdroj: vlastní zpracování

Zde vidíme, že nejvíce zaměstnanců, kteří nám odpověděli, byli muži z řad manažerů, kteří jsou ve věkové hranici 26 – 35 let. Tento fakt nám ukazuje, že tato firma podporuje rozvoj mladých zaměstnanců. Druhá největší skupina odpovídajících pak byla ze skupiny řadových zaměstnanců – žen ve věku do 25 let.

Průměrně pak můžeme říci, že něco přes 60 % zaměstnanců, kteří odpovídali, se pohybuje ve věku do 35 let. Z tohoto faktu můžeme vyčíst, že je ve firmě vesměs mladý kolektiv.

Délka zaměstnání ve firmě

Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců dle délky praxe ve společnosti v návaznosti na pohlaví a postavení.

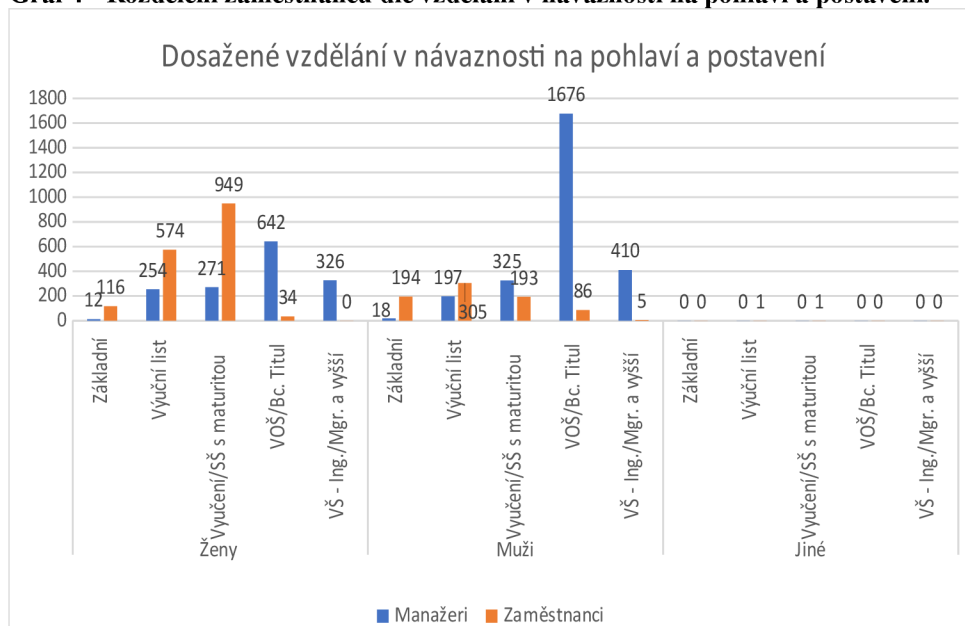


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců z řad žen, které nám odpovídaly, pracuje ve firmě do dvou let. U manažerů je pak největší skupina s praxí ve firmě 5 až 10 let. Což dokazuje, že si firma svých zaměstnanců váží, a když se zaměstnanec snaží, může časem profesně růst.

Vzdělání

Graf 4 - Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání v návaznosti na pohlaví a postavení.



Zdroj: Vlastní zpracování

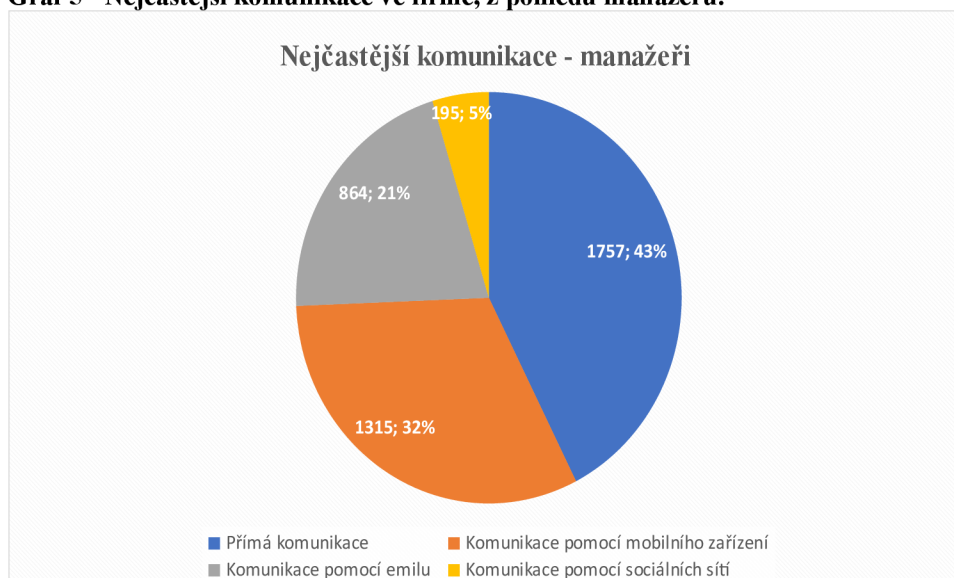
Zde je vidět, že ve firmě nezáleží pouze na délce praxe, ale také na dosaženém vzdělání. Nejvíce manažerů je z řad mužů s vzděláním z vyšší odborné školy nebo z vysoké školy s bakalářským titulem. U zaměstnanců žen má pak největší skupina maturitu buď z učňovského oboru nebo ze střední školy. Avšak objevují se zde i manažeri s pouze základním vzděláním. Což dokazuje zjištění z grafu č. 4, že ve firmě záleží na délce praxe.

4.4.3 Komunikační kanály ve firmě

V dotazníkovém šetření bylo upřesněno, že jestliže komunikuje respondent na denní bázi, ale postačí jeden rozhovor denně či méně, mají respondenti odpovídat 3x – 5x týdně, jestliže je komunikace určitým kanálem častější nežli 1x denně, je pak komunikace na denní bázi.

Druhy komunikace ve firmě

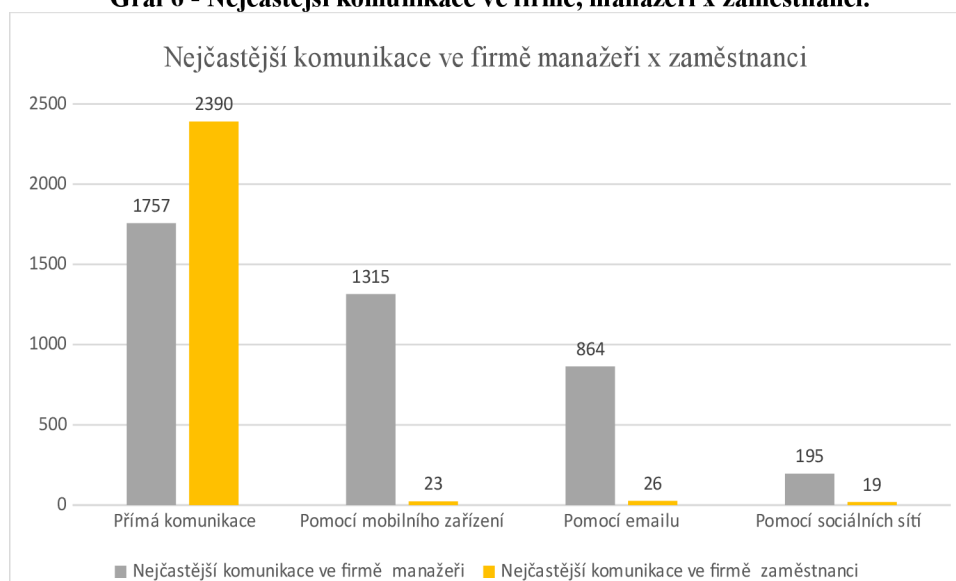
Graf 5 - Nejčastější komunikace ve firmě, z pohledu manažerů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu číslo 5 můžeme vidět, že přímá neboli osobní komunikace je u manažerů stále na prvním místě, 1 757 (42 %) manažerů komunikuje nejčastěji osobně. Mobilní telefon je pak na prvním místě při firemní komunikaci u 1 315 (32 %) manažerů. Pomocí e-mailu pak komunikuje 864 (21 %) manažerů a pomocí sociálních sítí nejčastěji komunikuje 195 (5 %) manažerů.

Graf 6 - Nejčastější komunikace ve firmě, manažeři x zaměstnanci.



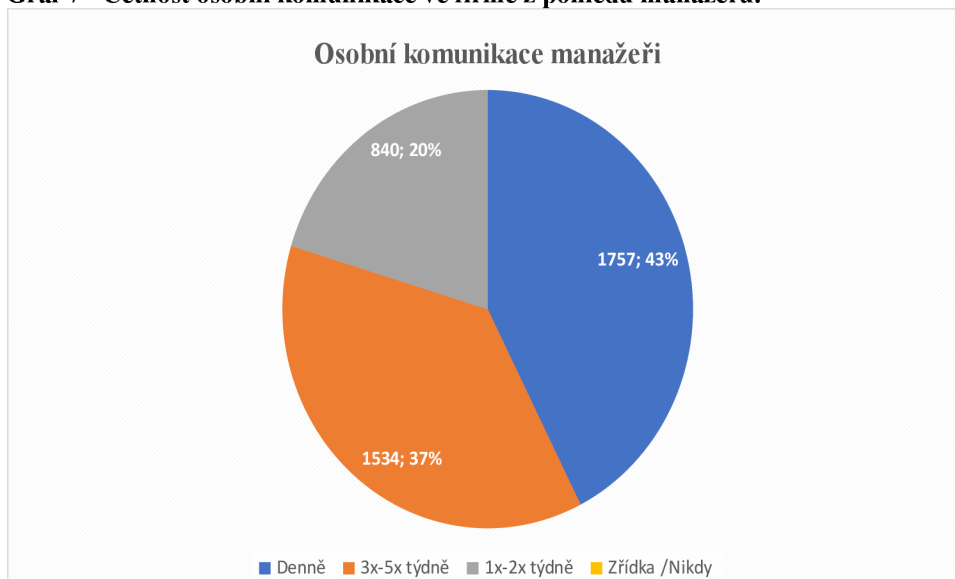
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 6 znázorňuje rozdíl, mezi tím, jak vnímají komunikaci manažeři a řadoví zaměstnanci. Jak se dalo čekat, tak u řadových zaměstnanců převažuje přímá komunikace.

Komunikace je hlavní zdroj sdílení informací, bez komunikace by na zemi neexistovala žádná společnost. Každý způsob komunikace má jak své klady, tak zápory, ale jak řekl Paul J. Alessi (1974) „Komunikace je zásadním faktorem v jakémkoliv typu vztahu – přátelském, milostném nebo obchodním.“

Osobní komunikace ve firmě

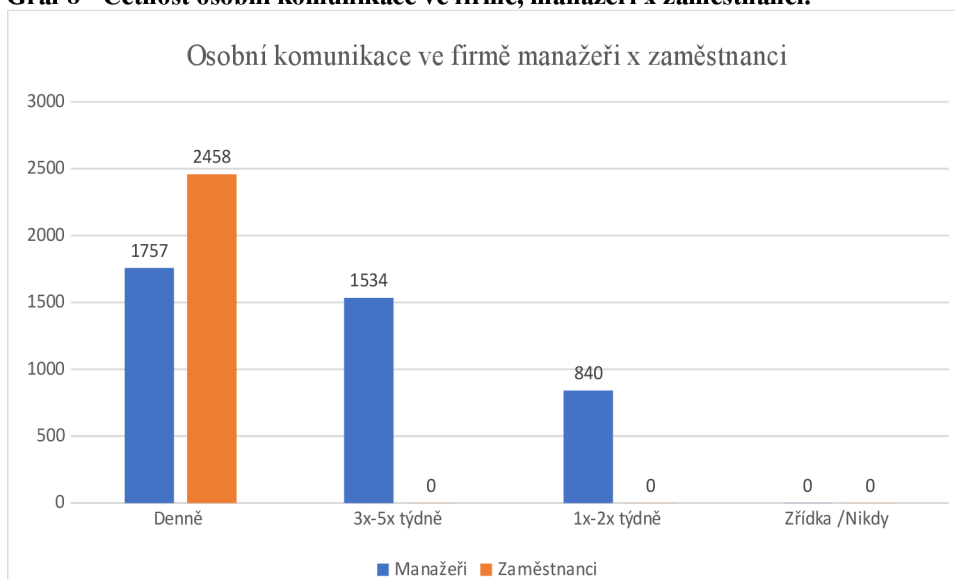
Graf 7 - Četnost osobní komunikace ve firmě z pohledu manažerů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že většina manažerů přesněji řečeno 1757 (43 %) komunikuje osobně na denní bázi. 1534 (37 %) manažerů komunikuje denně 3x – 5x týdně a 840 (20 %) manažerů pak minimálně jednou týdně.

Graf 8 - Četnost osobní komunikace ve firmě, manažeri x zaměstnanci.



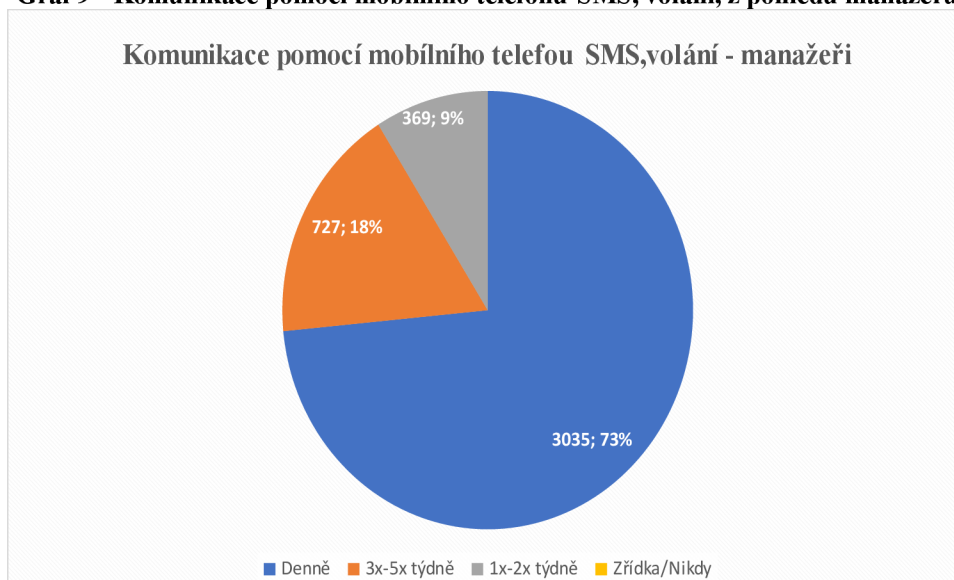
Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se pohybujeme v odvětví maloobchodu, bylo jasné, že budou řadoví zaměstnanci komunikovat osobně na denní bázi. Manažeři zde na druhou stranu zas tak častou osobní komunikaci nevyžadují.

Přímá komunikace má mnoho výhod, je osobnější, takže můžeme zvrátit komunikační šum a předejít případným chybám ve výkladu. Má ale také nevýhody. V přímé komunikaci se mnohdy ukazuje naše současné psychické rozpoložení a také sympatie k člověku, se kterým komunikujeme, což zrovna v pracovním životě nedělá vždy dobrotu.

Komunikace pomocí mobilního telefonu – SMS, volání

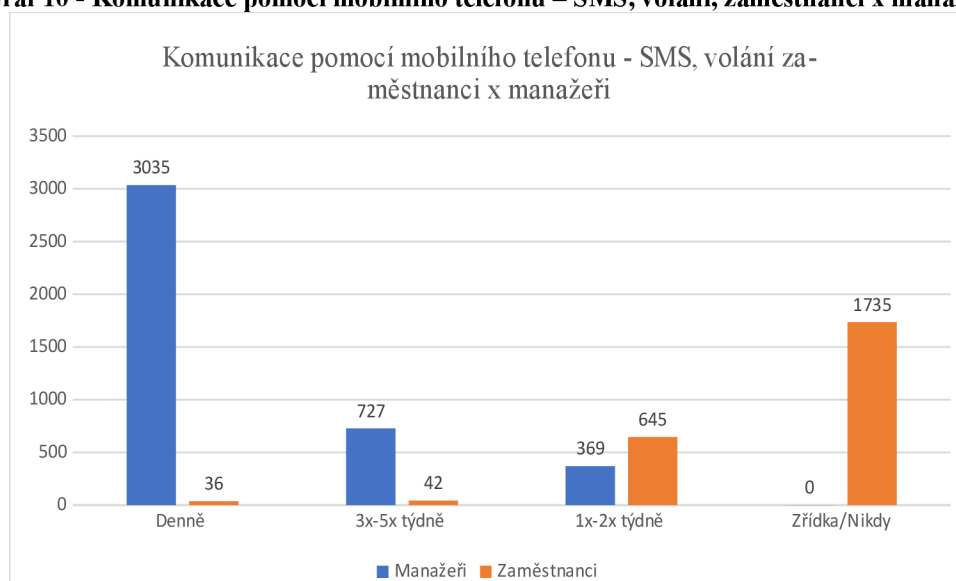
Graf 9 - Komunikace pomocí mobilního telefonu-SMS, volání, z pohledu manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Celých 73 %, což je 3035 manažerů odpovědělo, že pomocí telefonů komunikují na denní bázi. Tento trend potvrzují i manažeři, se kterými byly vedeny rozhovory. V této firmě je stejně jak v osobním životě telefonní komunikace velice důležitá.

Graf 10 - Komunikace pomocí mobilního telefonu – SMS, volání, zaměstnanci x manažeři



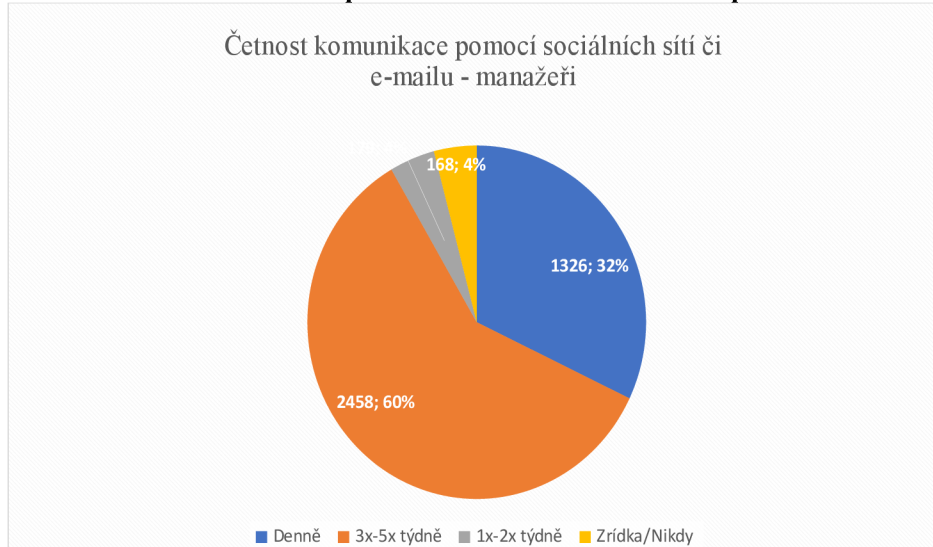
Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je vidět, že řadoví zaměstnanci ke své práci mobilní telefon téměř nevyužívají. Což je dobré znamení, znamená to, že se manažeři snaží všechny potřebné informace předat v pracovním čase a v čase osobního volna pak nemusí zaměstnanci řešit pracovní věci přes mobilní zařízení. V pracovním procesu pak využívání mobilních telefonů u řadových zaměstnanců může znamenat to, že se informují o věcech, co předešlá směna zapomněla či neúplně předala směně, na které se momentálně zaměstnanec nachází.

V době vzniku telefonu si nikdo nedokázal představit, jak moc bude tento vynález v komunikaci přínosem. Pomocí SMS zpráv můžeme sdělit vše, co je člověku na druhé straně hned jasné, a také se k tomu může kdykoliv vrátit. Jak se říká – „*co je psáno, to je dáno*“.

Četnost komunikace pomocí sociálních sítí či emailu

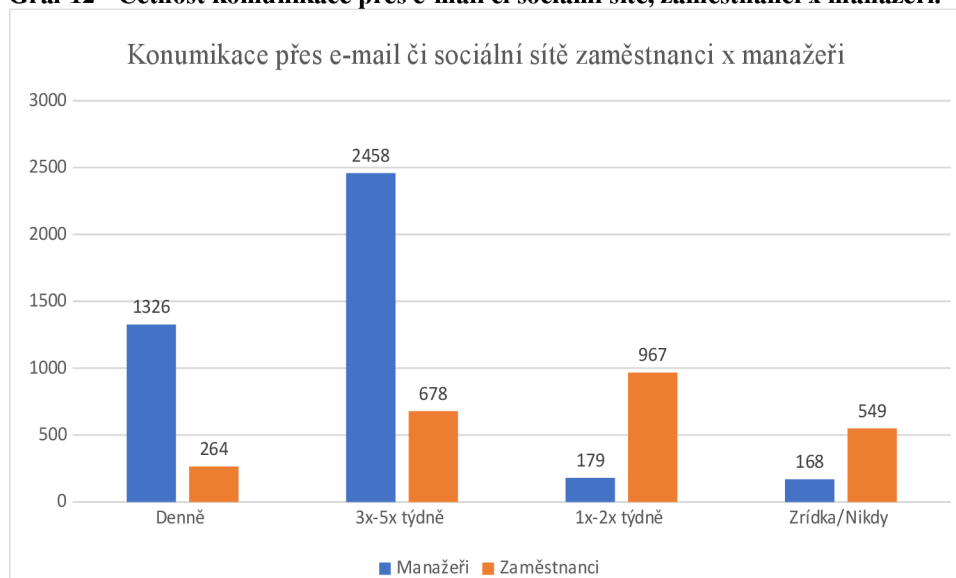
Graf 11 - Četnost komunikace pomocí sociálních sítí či e-mailu z pohledu manažerů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že manažerů využívají e-mail nebo sociální sítě jako komunikační prostředek docela často. 2 458 (60 %) manažerů této společnosti využívá ke komunikaci sociální sítě či e-mail minimálně třikrát týdně. Každodenně pak komunikuje tímto prostředkem 1 326 (32 %) manažerů. Minimálně jednou týdně pošle e-mail 179 (4 %) manažerů, ale existuje zde i skupina manažerů, kteří sociální sítě nevyužívají vůbec.

Graf 12 - Četnost komunikace přes e-mail či sociální sítě, zaměstnanci x manažerů.

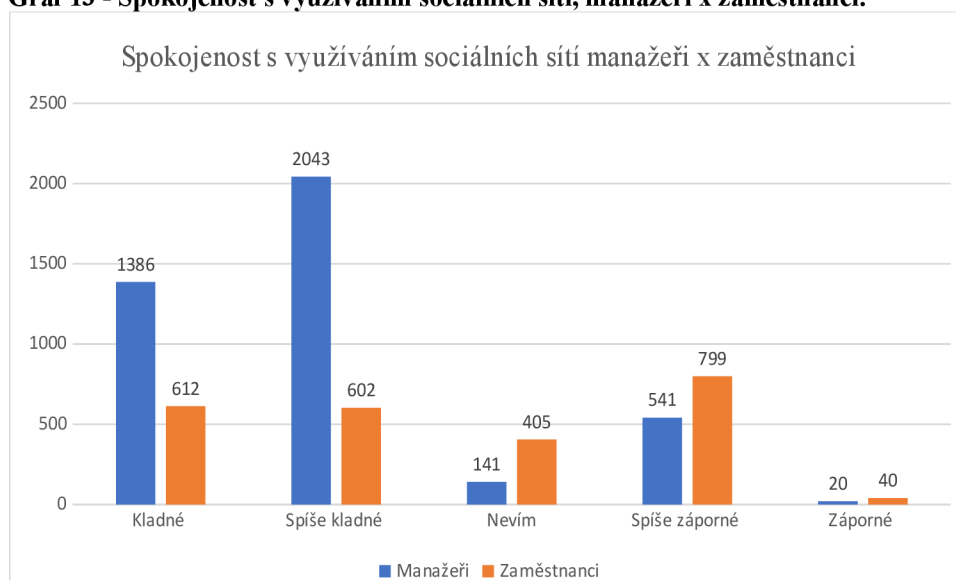


Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je trend dost podobný jako u využívání mobilních telefonů. Manažeři oproti řadovým zaměstnancům využívají sociální sítě či e-mail podstatně častěji. S tímto je spojen fakt, že někteří lidé písemnou komunikaci raději používají i kvůli nejistotě hovořit před více lidmi, nebo také pro snížení nákladů spojených s realizováním komunikace. Zde se jedná především o snížení nákladů, jelikož manažeři firmy spolu mají časté meetingy.

Spokojenost s využíváním sociálních sítí

Graf 13 - Spokojenost s využíváním sociálních sítí, manažeři x zaměstnanci.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 13 můžeme vyčíst, jaké zkušenosti mají manažeři a zaměstnanci s využíváním sociálních sítí k práci. Zde vidíme, že řadoví zaměstnanci jsou k sociálním sítím skeptičtější, může to být způsobeno tím, že řadoví zaměstnanci jsou častěji mladší nebo výrazně starší osoby, tudíž buďto se sociálními sítěmi neumí perfektně pracovat, nebo naopak druhá skupina se na sociálních sítích pohybuje již od dětství, tudíž se mohla setkat s větším množstvím negativních věcí.

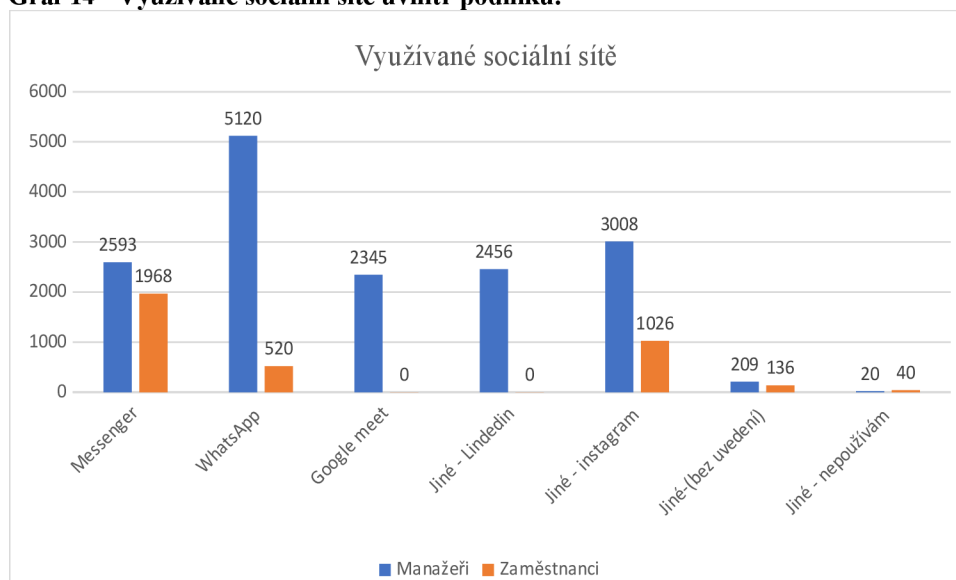
Sociální sítě jsou přínosem jako každý jiný druh komunikace. Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že se zde využívají spíše proto, že poskytují možnost

skupinových konverzací, takže nemusí informace rozesílat každému zvlášť pomocí SMS nebo osobně. Důležité informace se předávají zde. Lidem, kteří sociální sítě zřízené nemají, se pak zasílají pomocí SMS, nebo sdělují osobně.

Zde pak za pomoci daného vzorce bylo vypočteno, že jsou sociální sítě jako komunikační kanál hodnoceny spíše kladně. Výsledek zde byl 2,833 jednotek za skupinu manažerů i zaměstnanců dohromady. Zvlášť pak za skupinu manažerů jsou hodnoceny spíše kladně s hodnotou 3,092472 a za skupinu zaměstnanců spíše záporně s hodnotou 2,397071.

Využívání sociálních sítí uvnitř podniku

Graf 14 - Využívané sociální sítě uvnitř podniku.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 14 lze vyčíst, že je v této společnosti ke komunikaci využíváno mnoho sociálních sítí. U manažerů převládá WhatsApp a u zaměstnanců je to pak Messenger. Je zde ale vidět, že někteří lidé se od trendu sociálních sítí stále raději distancují.

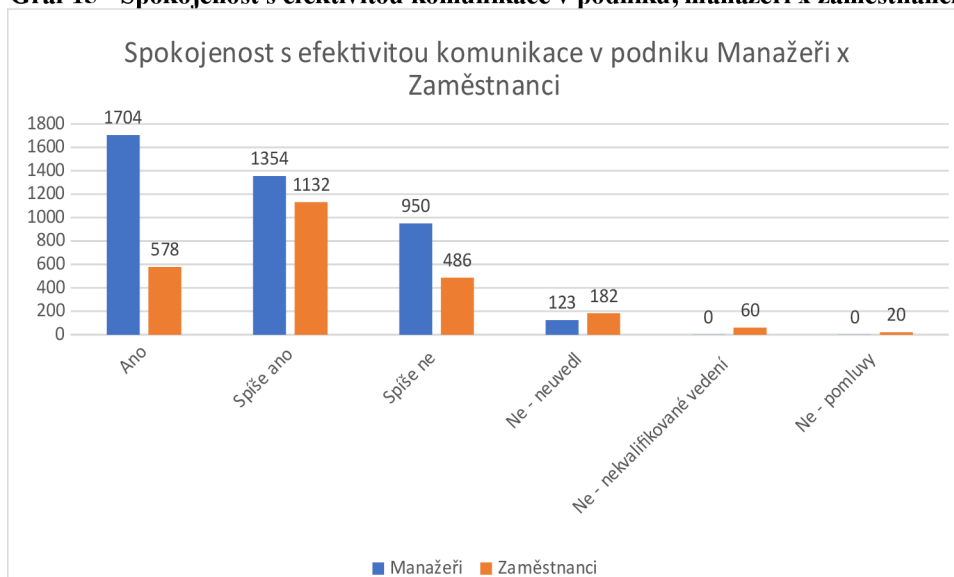
Jak řekl známý český novinář a publicista Petr Koubský „*Sociální sítě jsou skvělá věc, pokud a dokud chceme to, co chtějí ony.*“ Tento citát lze vyložit tak, že komunikace přes sociální sítě je velice vrtkavá. Musíme si zde dávat pozor na to,

abychom i přes to, že se kolikrát v komunikaci přes ně cítíme jako páni situace, se tak nechovali. I zde by se lidé měli řídit pravidly slušného chování.

4.4.4 Hodnocení komunikace uvnitř firmy

Efektivita komunikace ve firmě

Graf 15 - Spokojenost s efektivitou komunikace v podniku, manažeři x zaměstnanci.



Zdroj. Vlastní zpracování

Graf číslo 15 ukazuje že většina manažerů je s komunikací ve firmě spokojena, na rozdíl od zaměstnanců. Ti si myslí, že by komunikace uvnitř firmy šla zefektivnit.

Efektivní komunikace usnadňuje práci jak manažerům, tak jejich podřízeným. Když někdo z podřízených vykoná činnost špatně, ne vždy to musí znamenat, že to neudělal nejlépe jak mohl a dle pokynů, které dostal. Když zaměstnanci vedení úkol špatně vysvětlí, musí si pak umět přiznat chybu.

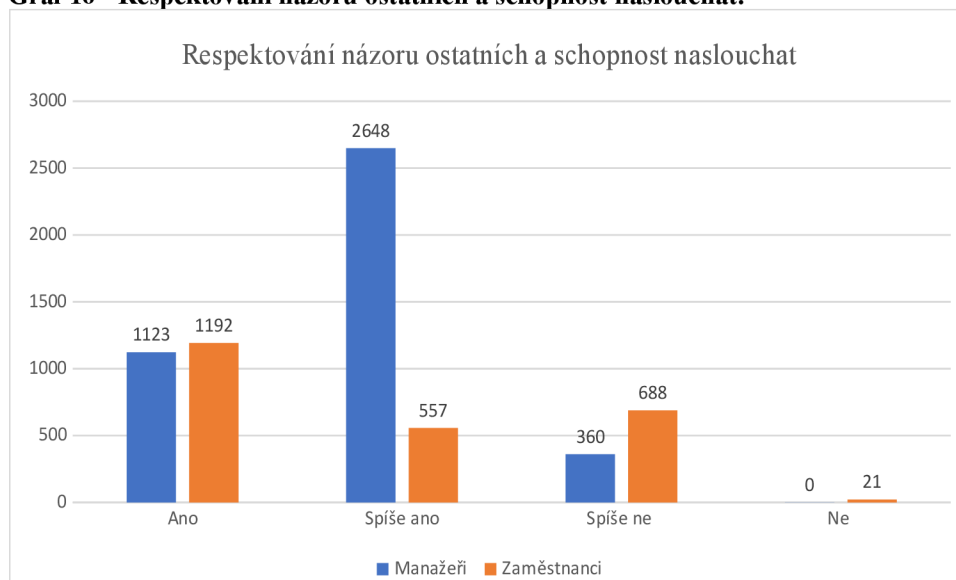
Podle vzorce pak vychází, že $((2282*4+2486*3+1436*2+385*1)/6589=3,011534)$ je komunikace z pohledu zaměstnanců spíše efektivní. Za manažery je pak komunikace spíše efektivní $(3,12297)$ a za zaměstnance také $(2,82425)$.

Rysy komunikace

Otázka číslo 13. se zabývala rysy komunikace. Přesněji tím, jak hodnotí určité komunikační schopnosti manažeři u svých zaměstnanců a naopak.

Schopnost respektování názoru ostatních a schopnost naslouchat

Graf 16 - Respektování názorů ostatních a schopnost naslouchat.



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme z grafu vidět, manažeři si myslí, že jejich zaměstnanci názory a myšlenky respektují, zaměstnanci pak svoje manažery hodnotí v tomto ohledu také docela pozitivně, na druhou stranu se zde objevuje dost případů zaměstnanců, kteří si myslí, že jejich manažeři touto schopností neoplývají vůbec.

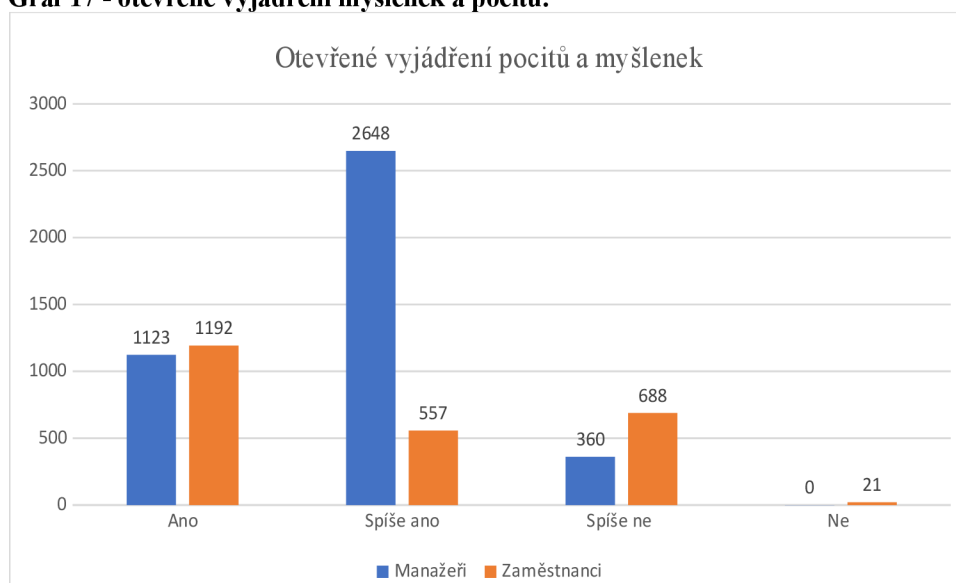
„Kdo je schopný naslouchat, je schopný i mluvit, a ten, jenž poslouchá, je majitelem všeho prospěšného.“ – Ptahotep. Tento řecký filosof se tím snažil říci, že kdo umí naslouchat, s tím se lépe hovoří, jelikož umí vyvozovat závěry nejen z toho, co si myslí nebo ví on sám, ale i z vědomostí a myšlenek druhých. Komunikace s tímto člověkem je pak na velmi dobré úrovni.

Z dostupných údajů byl pro tuto dovednost u komunikace manažerů vypočten vážený aritmetický průměr 2,937754, což značí, že dle zaměstnanců manažeři většinou respektují názory svých zaměstnanců a umí jim naslouchat, ale někteří manažeři by si měli tuto dovednost zlepšit. Manažeři pak hodnotí své

zaměstnance s průměrem 3,548535, což je o dost lepší než u manažerů. Tento fakt by mohl mít za příčinu komunikační problémy ve firmě.

Otevřené vyjádření myšlenek a pocitů.

Graf 17 - otevřené vyjádření myšlenek a pocitů.



Zdroj: Vlastní zpracování

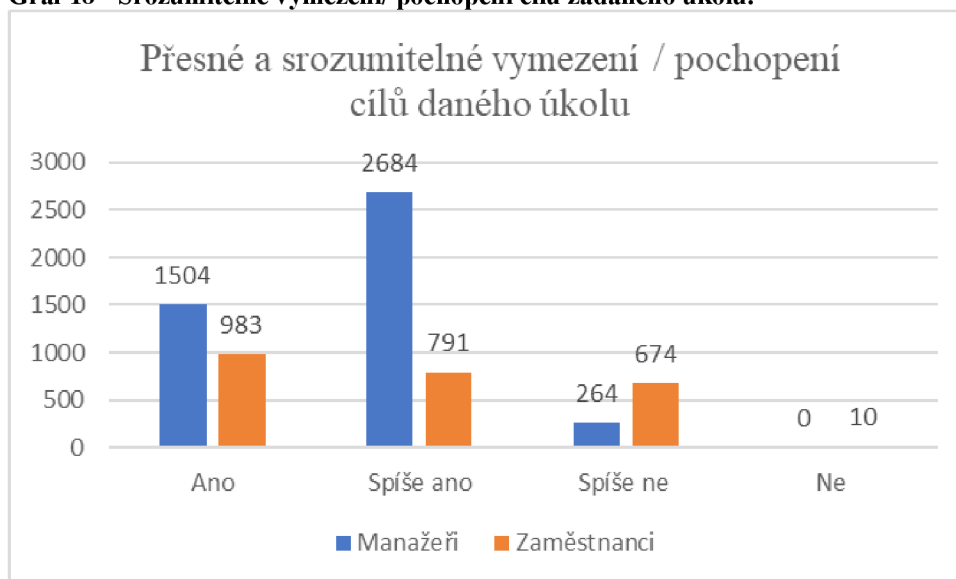
V otázce vyjádření pocitů nejsou zaměstnanci ke svým manažerům již tak moc kritičtí, zde naopak vidíme, že manažeři většinou své myšlenky a pocity vyjadřují dobře a zaměstnanci jsou na tom dost podobně.

Otevřené vyjádření myšlenky a pocitů je jednou z mnoha dovedností, kterou musí manažer oplývat. Pokud tomu tak není, mohou se vyskytovat na pracovišti častá nedorozumění. Popřípadě pak mohou nastávat nekonformní situace jak pro manažera samotného, tak pro jeho zaměstnance či kolegy.

V tomto ohledu se výpočet aritmetického průměru z pohledu zaměstnanců a manažerů liší o pouhých 0,33 % neboli 0,0033 jednotek. Jak zaměstnanci o manažerech, tak manažeři o zaměstnancích si myslí, že otevřeně vyjadřovat své myšlenky a pocity celkem zvládají (výsledek byl u obou skupin 3,18 jednotek).

Přesné a srozumitelné vymezení/ pochopení cílů zadávaného úkolu.

Graf 18 - Srozumitelné vymezení/ pochopení cílů zadaného úkolu.



Zdroj: Vlastní zpracování

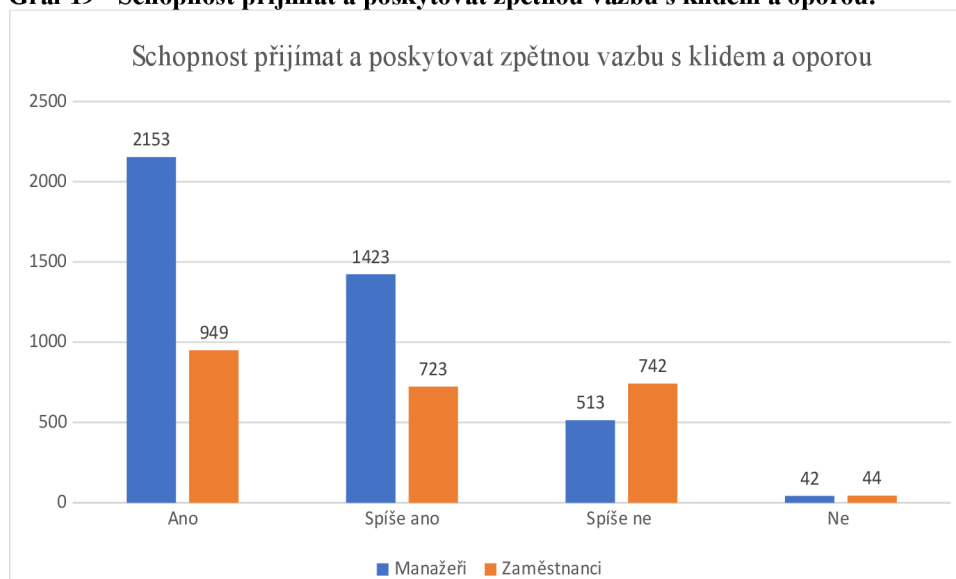
Manažeři si o svých zaměstnancích myslí, že chápou cíle jejich zadaného úkolu, taktéž i zaměstnanci si myslí, že manažeři umějí vysvětlit zadání úkolu celkem vzato dobře.

Kdyby manažer neuměl předávat úkoly přesně a přesně stanovovat cíle, pak by bylo jasné, že by zaměstnanec vykonal zadaný úkol špatně. Stejně tak je to i ze strany zaměstnance, když úkol nepochopí správně, měl by se manažera doptat, jakého cíle stanoveným úkolem chce dosáhnout, aby pak mohl správně pochopit zadání daného úkolu. Zde je potřeba, aby jak manažer, tak zaměstnanec věděli na 100 %, co chtějí dělat a čeho chtějí docílit.

Průměry nám pak říkají, že zaměstnanci jsou svými manažery z tohoto ohledu bráni za schopné koeficientem 3,533285 a manažeři svými zaměstnanci jsou pak hodnoceni za téměř schopné s průměrem 3,117575.

Umění přijímat a poskytovat zpětnou vazbu s klidem a oporou

Graf 19 - Schopnost přijímat a poskytovat zpětnou vazbu s klidem a oporou.



Zdroj: Vlastní zpracování

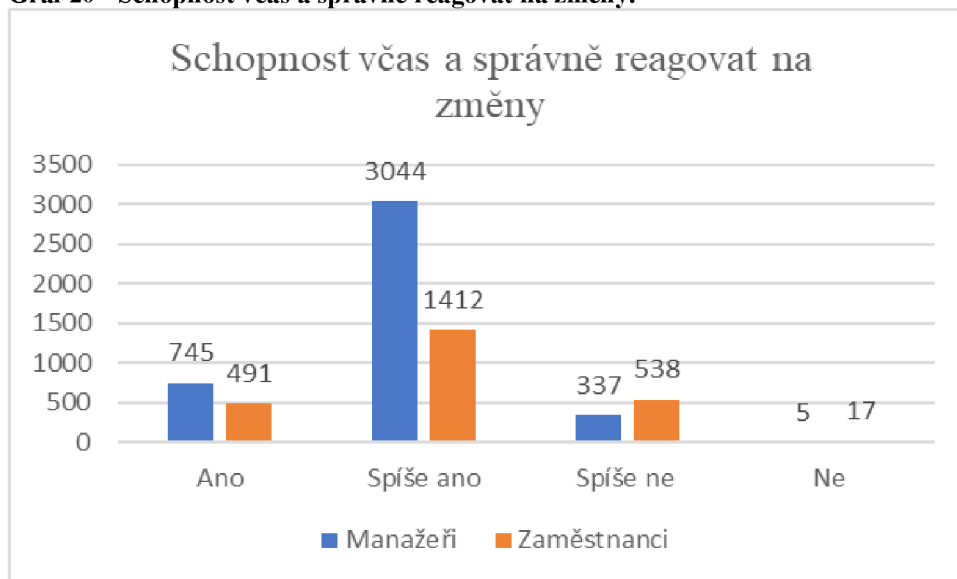
Přijímání a poskytování zpětné vazby by dle čísel šlo v této firmě rozhodně zlepšit. Zde si mnoho zaměstnanců myslí, že by na této schopnosti měli jejich manažeři zapracovat. Manažeři si ale také myslí, že mnoho jejich zaměstnanců touto schopností příliš neoplývá.

Každý, kdo poskytuje zpětnou vazbu, by ji měl umět také přijmout. Pokud tomu tak není, pak by se to měl naučit. Nikdo není dokonalý a to si někteří jedinci neumí přiznat. Kdo neumí přijmout zpětnou vazbu, nikdy se nepoučí ze svých chyb nejen v komunikaci a bude je neustále opakovat.

Aritmetický průměr říká, že zaměstnanci v tomto své manažery hodnotí celkově vzato pozitivně s hodnotou 3,048413. Přesto, když se podíváme na graf, tak vidíme, že v tomto případě mají manažeři hodně co zlepšovat. Možná by se firmě vyplatilo, kdyby více zmíněný důvěrník docházel na prodejny častěji i spolu s regionálním manažerem a zjistil, jak se manažeři i zaměstnanci chovají při poskytování/ přijímání zpětné vazby. Průměr u zaměstnanců je pak o něco lepší 3,376664, také manažeři shledávají dle grafu zaměstnance v tomto ohledu pružnějšími.

Schopnost včas a správně reagovat na změny.

Graf 20 - Schopnost včas a správně reagovat na změny.



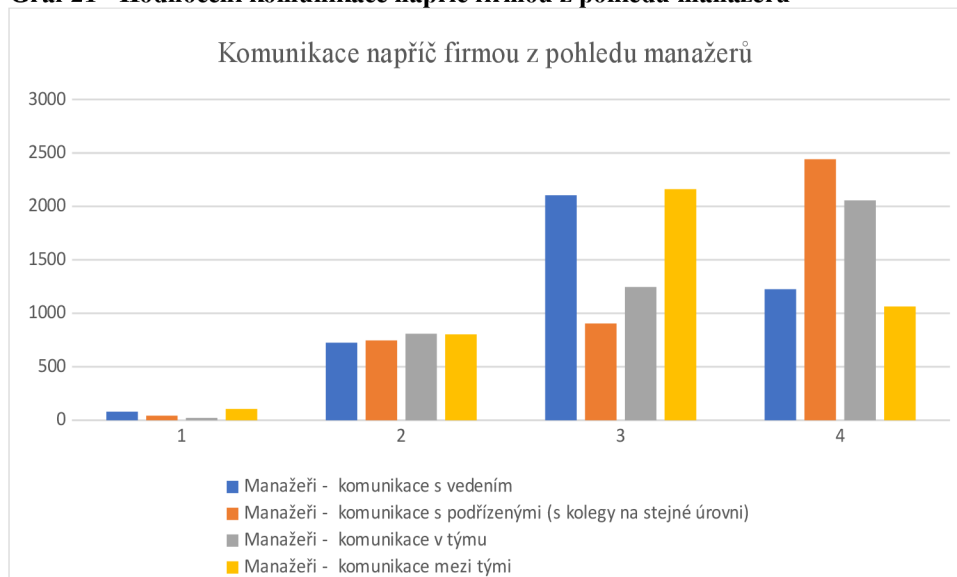
Zdroj: Vlastní zpracování

Toto je jedna z nejdůležitějších vlastností manažera v jakémkoliv odvětví. Zde vidíme, že se manažeři i zaměstnanci shodli, že je sice co zlepšovat, ale jsou schopni včas a správně reagovat na změny.

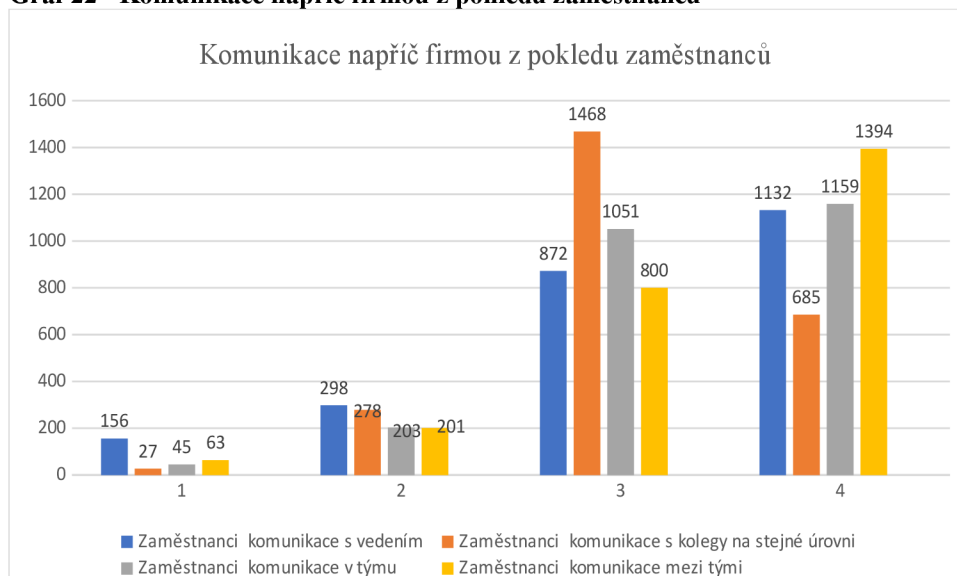
Dle aritmetického průměru pak zaměstnanci hodnotí pružnost manažerů 2,967046 body, což je vcelku kladné hodnocení. A manažeři hodnotí své zaměstnance 3,096345, což je jen o něco málo lepší, ale pružnost obou skupin v návaznosti na změny je také stále kam posouvat.

Hodnocení komunikace napříč firmou

Graf 21 - Hodnocení komunikace napříč firmou z pohledu manažerů



Graf 22 - Komunikace napříč firmou z pohledu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání komunikace napříč firmou z pohledu zaměstnanců nám říká, že většina zaměstnanců je s komunikací celkem spokojená. Převedeme-li tento fakt do čísel, pak zaměstnanci shledávají komunikaci s vedením 3,21237 za celkem dobrou. Manažeři jsou pak maličko skeptičtější, když mají jednat s vedením s průměrem 3,08255, což je stále docela obstojné, ale zjevně by se na tento fakt měla firma zaměřit.

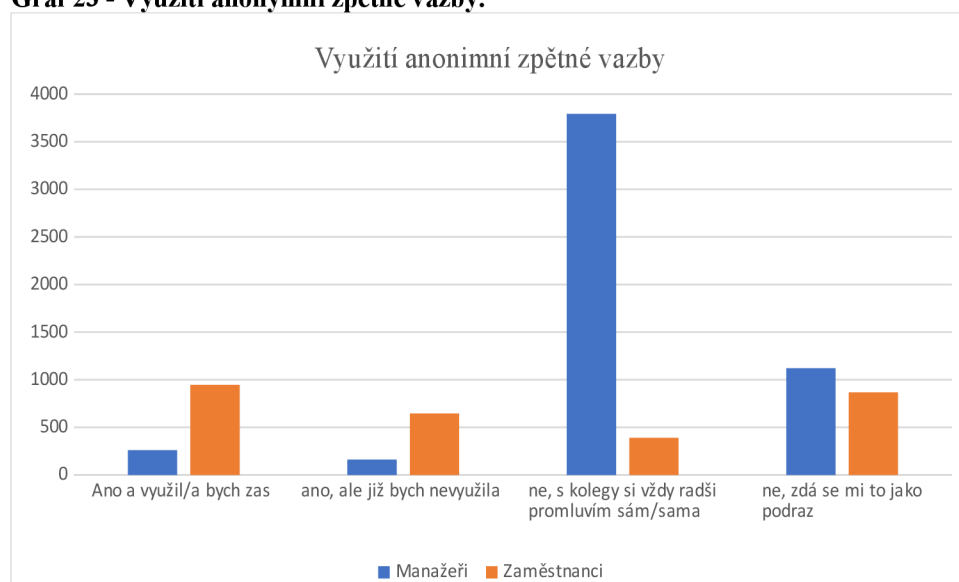
Komunikaci s podřízenými nebo s kolegy na stejné úrovni manažeri hodnotí v průměru 3,38998, toto číslo je velice slušné. Zaměstnanci hodnotí v průměru komunikaci s kolegy číslem 3,14361, což je o něco málo horší, ale v tomto ohledu zde pak hodně dělají osobní sympatie, které se ani nejlepšímu důvěrníkovi na světě nepodaří změnit.

Komunikace v týmu jako celku je z pohledu manažerů na hodnotě 3,29218 a z pohledu zaměstnanců 3,35231, obě tato čísla ukazují, že týmy si nevedou zas tak špatně s ohledem na komunikaci.

Nakonec tu máme komunikaci mezi týmy, kde je průměr u manažerů na čísle 3,01186 a zaměstnanců 3,43409. Zde se názory manažerů a zaměstnanců rozcházejí. Tento úkaz je zřejmě zapříčiněn tím, že spolu manažeri napříč týmy komunikují častěji než řadoví zaměstnanci, tudíž je zde relevantnější pohled manažerů.

Využití anonymní zpětné vazby ve firmě

Graf 23 - Využití anonymní zpětné vazby.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vidět, že 2012 zaměstnanců využilo zpětné vazby, z toho 806 by již zpětné vazby nevyužilo, protože se nic nevyřešilo, nebo se jejich názor jen

obrátil proti nim. Je zde vidět, že anonymní zpětné vazby nevyužívají jen zaměstnanci, ale také manažeři.

Anonymní zpětná vazba je zjevně vstřícný krok směrem k zaměstnancům, kteří mají malé sebevědomí, ale na druhou stranu i tito zaměstnanci by si měli umět stát za svým názorem. V prvopočátku by jim měl důvěrník, kterému zprávu předají, a to ať telefonicky nebo emailem, vysvětlit, že se vše dá řešit v klidu, a probrat s nimi do detailu danou situaci. Poté popřípadě poradit, jak by mohli postupovat sami a v čem může pomoci on či ona. Když zaměstnanec jen napíše dopis, kde nastíní danou situaci, a důvěrník se do ní tedy nemůže plně vcítit, je jasné, že řešení situace nebude takové, v jaké dotyčný doufal.

Závěrem k dotazníkovému šetření je potřeba říci, že jak někteří manažeři, tak zaměstnanci na konci dotazníku dodali, že i když komunikují denně face to face, převážná komunikace na prodejnách probíhá pomocí tzv. Quailů. Což je něco jako „hands free“. Je to pomůcka při práci, aby nemusel manažer svým zaměstnancům vše říkat do očí a hledat je po prodejní ploše, tak jen zmáčkne sluchátko a komunikuje s nimi. Tento systém funguje v podstatě na bázi mobilního telefonu. Zde ale místo mobilního telefonu jsou sluchátka napojena na vysílač, který je umístěn v zázemí prodejen.

Zaměstnanci závěrem také uváděli, že porady s vedením a mezi nimi samotnými neprobíhají v zadaném časovém intervalu, jaký uvádí vnitřní předpisy firmy. Což je dle mého názoru hlavním problémem v komunikaci uvnitř firmy.

4.4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Kvantitativní dotazníkové šetření se zaměřuje na rozdíl v pohledu na komunikaci ve firmě z pohledu manažerů a zaměstnanců. Z 8 448 respondentů, kterým byl dotazník poskytnut, vyplnilo dotazník 6 589 respondentů, což je 78 %. Příčiny takovéto účasti mohou být různého charakteru, jelikož byl dotazník sdílen přes sociální sítě, e-maily a na šesti prodejnách byl poskytnut také v tištěné podobě.

Průzkumu se účastnilo 2801 mužů a 3786 žen, dva lidé uvedli, že se považují za jiné pohlaví. Z geografického hlediska bylo nejvíce respondentů ze Středočeského kraje. Území, kde respondenti pracují, nemá vliv na jejich komunikaci či pozici, tento demografický fakt byl zkoumán jen za účelem rozložení odpovídajících respondentů na území České republiky. Ve firmě převažuje především mladší kolektiv, z řad zaměstnanců je nejvíce respondentů ve věkové hranici do 25 let a z řad manažerů pak mezi 25 a 36 roky. Nejvíce manažerů, jak z řad žen, tak z řad mužů, má ve firmě praxi nad pět let a dosažené minimálně vyšší odborné vzdělání, nebo bakalářský titul. U zaměstnanců je pak nejčastější délka praxe do dvou let a vzdělání učňovské s maturitou nebo středoškolské s maturitou.

Ve firmě se jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu manažerů komunikuje převážně osobně, ale využívají se zde všechny dnes používané komunikační kanály. Jako jsou e-maily, sociální sítě, telefon i vnitřní komunikační systém. Četnost osobní komunikace se u zaměstnanců a manažerů závratně neliší. Největší rozdíl nastává v komunikaci prostřednictvím mobilního telefonu – SMS, volání, kdy většina zaměstnanců uvedla, že přes mobilní telefon komunikují málokdy. Manažeři pak mobilní telefon ke komunikaci využívají téměř denně.

Schopnosti manažerů v komunikaci hodnotí zaměstnanci celkem kladně, na škále od 1 do 4, kde 1 je nejhorší, jsou v průměru ve svých komunikačních schopnostech manažeři hodnoceni 3,05175 body. Zaměstnanci pak dostali v této sféře od svých manažerů známku 3,347906. Což ukazuje, že by zde měla nastat ze strany komunikace manažerů změna.

Co se týče zhodnocení komunikace napříč firmou, hodnotí manažeři tuto komunikaci 3,19414 body a zaměstnanci 3,2856 body. Tato čísla nám říkají, že je ve firmě z pohledu komunikace celkově prostor ke zlepšení, ale není to úplně nejhorší stav.

Vzhledem na čísla využitosti anonymní zpětné vazby je vidět, že jak zaměstnanci, tak manažeři firmy své problémy s kolegy řeší. Na druhou stranu to, že byli „dohnáni“ až k tomuto způsobu řešení, zas naznačuje, že ve firmě nenastává jen občasný komunikační šum, jak naznačovali manažeři v rozhovorech, ale budou zde, jako asi v každé větší firmě, i určité komunikační problémy.

5 Závěry a diskuze

Tato bakalářská práce měla za úkol, na základě analýzy dostupné literatury a vlastního výzkumu, zjistit, jaké komunikační prostředky se využívají v dané firmě a zároveň, jak celková komunikace ve firmě funguje dle názorů jejich pracovníků.

5.1 Celkové zhodnocení

Všechny komunikační kanály definované dle Jiřincové mají své klady a zápory, avšak v dnešní době je zapotřebí, aby lidé využívali co nejvíce z nich a tím pádem se s nimi i učili pracovat. Zároveň ať už je doba, jaká chce, komunikace je důležitá ve všech odvětvích. Na základě literatury bylo vysvětleno, co je to management, jaké manažerské funkce by měl manažer ovládat, úroveň managementu, co je to komunikace a její funkce, jaké druhy komunikace existují, jaké jsou komunikační bariéry a jak se provádí komunikační audit. V neposlední řadě pak práce ověřovala, jaké jsou v dnešní době využívané komunikační prostředky. Aby stát či jakákoliv firma či společnost dobře fungovaly, je zapotřebí, aby ve vnitřní struktuře fungovala komunikace na velmi vysoké úrovni.

V druhé části bakalářské práce byla představena firma XY, ve které bylo provedeno šetření. Pro sběr dat bylo použito kvalitativní šetření, a to za pomoci standardizovaných rozhovorů s manažery, v kombinaci s kvantitativním šetřením dotazníkového charakteru. Obě tato šetření hodnotila kvalitu komunikace uvnitř dané organizace a zároveň zjišťovala, jaké komunikační prostředky jsou v této firmě využívány ke komunikaci a jak často.

Z rozhovorů vyplynulo, že manažeři vnímají komunikaci správně, jako stavební základ fungování vztahů. Zároveň si myslí, že komunikují dostatečně, ale ne vždy dodržují časové nastavení porad, které jsou dány vnitřními předpisy. Ke komunikaci využívají všechny dnes dostupné komunikační prostředky, jako je telefonická komunikace, komunikace pomocí e-mailu, komunikace pomocí různých sociálních sítí. V první linii komunikačních prostředků se stále drží komunikace face to face, tedy osobní komunikace. Zpětná vazba pak ve firmě

funguje za pomoci přímého rozhovoru nebo prostřednictvím týmového nebo regionálního důvěrníka. Jeden z respondentů uvedl, že se s prací regionálního důvěrníka již setkal a problém na prodejně se vyřešil. Komunikaci ve firmě hodnotí manažeři celkově kladně.

Dotazníkové šetření ukázalo, že se názory řadových zaměstnanců a manažerů na komunikaci v mnohých ohledech liší. Dotazník vyplnilo 78 % dotazovaných respondentů z řad zaměstnanců a manažerů. Odpovídajících z řad manažerů bylo 4131 a z řad zaměstnanců 2456. Nejvíce respondentů pracuje ve Středočeském kraji. Manažeři jsou převážně lidé s delší praxí a vyšším dosaženým vzděláním, vyskytují se zde výjimky, kde manažeři nemají vyšší vzdělání, ale zato mají dlouhou praxi či naopak. Zaměstnanci pak mají povětšinou středoškolské vzdělání a praxi ve firmě mají krátkou.

S ohledem na využívané komunikační prostředky se jak manažeři, tak zaměstnanci shodli, že se ve firmě komunikuje převážně osobně. Z dalších komunikačních prostředků je pak pro manažery nejpoužívanější mobilní telefon a pro zaměstnance jsou to různé sociální sítě, především Messenger. Což vesměs potvrzuje výsledky z rozhovorů. V komunikačních dovednostech jsou lépe hodnoceni zaměstnanci z pohledu manažerů než naopak. Což se naopak s rozhovory moc neztotožňuje, jelikož se manažeři domnívali, že tyto schopnosti mají. V pohledu na komunikaci napříč firmou jsou manažeři skeptičtější než zaměstnanci, ale stále je hodnocena v celku kladně.

Anonymní zpětná vazba je ve firmě využívána jak z hlediska manažerů, tak zaměstnanců. Zaměstnanci ji však stále využívají častěji, na druhou stranu mnoho zaměstnanců v poznámkách uvedlo, že ve chvíli, kdy anonymní zpětnou vazbu využili, tak se nic nevyřešilo. Dle slov zaměstnanců bylo „vše zameteno pod koberec“. Tento fakt může být následkem toho, že sice vznesli na důvěrníka či důvěrnici podnět, ale dostatečně mu nevysvětlili situaci. Důvěrník pak nemohl situaci řešit do hloubky.

Návrhy zlepšení

Jak jeden z manažerů v rozhovoru, tak zaměstnanci firmy v poznámkách k dotazníku uvedli, že se ve firmě nedodrží četnost porad, jak ji stanovují vnitřní pravidla. Což není pro firmu vůbec dobrá vizitka. Firma, tedy spíše top management by měl tento fakt začít řešit. Prvním způsobem řešení by bylo zavedení zápisů z těchto porad. Vedení by si poté mohlo vyžádat tyto zápisy a rovnou by vědělo, co se na jaké prodejně děje, popřípadě co je tam za problémy, a mohlo by je začít řešit podrobněji. Už jen zavedením těchto zápisů a tím pádem i pravidelných porad, by se celková komunikace ve firmě mohla posunout výše. Ke zlepšení komunikace by také mohlo pomoci zapojení důvěrníka do porad, a to jak porad vedení, tak výše zmíněných porad zaměstnanců či zaměstnanců s vedením. Důvěrník by pak podrobným zkoumáním chování jednotlivců při poradách mohl zabránit případným nesrovnalostem. Také by mohl upozornit jedince, kteří mají s komunikací v některém ohledu problém, jak měli v dané situaci zareagovat správně, aby to bylo přínosné jak pro ně, tak pro celou skupinu. Důvěrník by mohl být také využit pro školení vedení a zaměstnanců z pohledu komunikace. Když už má firma člověka, který je na tuto pozici jistě školen a studovaný, měl by být plně využit.

6 Závěr

Tato práce se zabývá zhodnocením komunikace a využíváním určitých komunikačních prostředků uvnitř firmy XY. Komunikace se zde zdá být na velmi dobré úrovni, ačkoliv jak vyplynulo z dotazníkového šetření, z pohledu manažerů i z pohledu zaměstnanců není bezproblémová.

Je nutné si uvědomit, že ačkoliv se interní komunikace jeví jako naprosto samozřejmá součást každé organizace, tak i ona má svá úskalí a je více než žádoucí ji správně korigovat. Protože právě ona prochází celou organizací a provazuje její jednotlivé části. Správně nastavená a fungující komunikace může mít na organizaci přímo blahodárný vliv, ovšem v opačném případě může mít dokonce destruktivní vliv, přičemž rozdíl mezi těmito možnostmi dělají právě nejčastější a mnohdy základní chyby.

V této společnosti je komunikace na dobré úrovni, ale je zde nadále prostor ke zlepšení. Systém firemní komunikace je zde nastaven na neformální bázi, což už samo o sobě udržuje ve firmě určitým způsobem přátelskou atmosféru.

Nejčastěji zde vznikají nedorozumění díky nezvládnutí základních dovedností v komunikaci. Z pohledu zaměstnanců mají jejich manažeři největší problém s respektováním názorů ostatních a schopností naslouchat. Naopak zaměstnanci by se měli zlepšit ve včasném a správném reagování na změny. Pružnost zaměstnanců v návaznosti na změny je problém, který nemá v takto velké společnosti řešení. Avšak správný manažer by měl umět vyslechnout, proto by bylo dobré zavést alespoň některá z opatření, která byly zmiňována výše.

Bibliografie

- Armstrong, M. 1999. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 80-7169-614-5.
- Armstrong, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing 2002. ISBN: 80-247-0469-2
- Bedrnová, E., a další. 2012. *manažerská psychologie a sociologie*. místo neznámé : Management Press, 2012. stránky 315-364. Sv. ISBN: 978-80-7261-239-0. ISBN: 978-80-7261-239-0.
- Bělohávek, F. (2000) *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press 2000 ISBN: 80-7226-308-0
- DeVito. (2008). *Základy mezilidské komunikace* (Sv. 6). Praha: Grada Publishing
- Dědina, J. , Odcházal, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- Dobosiová, M.. 2015. Kategorie současných sociálních sítí a aktuální sociální sítě. *clanky.rvp.cz*. [Online] 29. 7 2015. [Citace: 2. 2 2021.] <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/20145/KATEGORIE-SOUCASNYCH-SOCIALNICH-SITI-A-AKTUALNI-SOCIALNI-SITE.html/>. ISSN: 1802-4785.
- Donnelly, J. : Gibson L. James : Ivancevich M. John. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 80-7169-422-3.
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace* (Sv. 3). Brno: Computer Press 2011 ISBN: 978-80- 251-3432-0
- Horáková a Fieder. 2012. *Komunikace v Řízení*. Praha : ČZU v Praze, 2012. ISBN : 978-80--213-1295-1.
- Jiřincová, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-1708-1.
- Kadushin, Charles. 2012. *Understanding social network: theories, concepts and findings*. New York : Oxford University Press, 2012. str. ISBN. ISBN 978-0195379471.
- Koontz, H a Wehrich, H. 1998. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- Kozlík, Lukáš. 2016. *Návrh systému pro analýzu dat v sociální síti LinkedIn*. České vysoké učení technické v Praze. Praha : České vysoké učení technické v Praze, 2016. Bakalářská práce .
- Linder, David. 2018. Global social media research summary. *Product mafia*. [Online] 29. 3 2018. [Citace: 2. 2 2021.] <https://www.produstmafia.com/global-social-media-research-summary-2018>.
- Lojda, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- Mikuláščík, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-2339-6.
- Robbins, S. a Coulter, M. *Management* 1. vyd Praha : Grada, 2004. ISBN: 80-247-0495-1
- Štěpáník, J. 2005. *Umění jednat s lidmi 2 Komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 80-247-0844-2.
- Veber, J., a kolektiv. 2009. *Management, Základy, moderní manažerské přístupy, výkonost a prosperita*. Praha : Olympus c a s Spol. s. r. o., 2009. stránky 181 - 216. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vorel, Ondřej. 2010. *Současné trendy ve Web-designu*. Česká Zemědělská Univerzita. Praha : Česká Zemědělská Univerzita vedoucí práce doc. Ing. Václav Vostrovský Ph.D., 2010. Bakalářská práce .

Vynětal, Jan, Doc. Ing. CSc. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací. -Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing a. s., 2008. 978-80-2476742-0.

Wehrich, Heinz a Koontz, Harold. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN: 80-856-0545-7.

Zima, Jan. 2019. *Moderní komunikace na internetu*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2019. Bakalářská práce.

Zuzák, R. 2009. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Praha : ČZU Praha, 2009. ISBN:978-80-213-0989-0.

(2021). *Komunikace organizací veřejné správy obce městské části Prahy a ústřední orgány státní správy*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR.

Internetové zdroje

Houser, Marek. 2020. svetandroida.cz. *google-meet-limit-dlazdicoveho-zobrazeni*. [Online] 24. 4 2020. [Citace: 25. 2 2021.] <https://www.svetandroida.cz/google-meet-limit-dlazdicoveho-zobrazeni/>.

<https://www.mioweb.cz/slovnicek/linkedin/>. *Co je LinkedIn* .

<https://www.internetembezpecne.cz/internetem-bezpecne/socialni-media/socialni-site/>. ISSN: 2571-3736.

Hušková, L. (19. 5 2022). <https://newsfeed.cz/>. Načteno z <https://newsfeed.cz/facebook-ma-temer-3-miliardy-uzivatelu/>:<https://newsfeed.cz/facebook-ma-temer-3-miliardy-uzivatelu/>

Linder, David. 2018. Global social media research summary. *Product mafia*. [Online] 29. 3 2018. [Citace: 2. 2 2021.] <https://www.produstmafia.com/global-social-media-research-summary-2018>.

Vaculík, Přemysl. 2019. <https://dotekomanie.cz/2019/02/socialni-site-v-cesku-vyuziva-je-57-milionu-obyvatel/>. *Dotekomanie.cz*. [Online] 21. 2 2019. [Citace: 2. 2 2021.] <https://dotekomanie.cz/2019/02/socialni-site-v-cesku-vyuziva-je-57-milionu-obyvatel/>.

Dobosiová, Martina. 2015. Kategorie současných sociálních sítí a aktuální sociální sítě. *clanky.rvp.cz*. [Online] 29. 7 2015. [Citace: 2. 2 2021.] <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/20145/KATEGORIE-SOUCASNYCH-SOCIALNICH-SITI-A-AKTUALNI-SOCIALNI-SITE.html>. ISSN: 1802-4785.

dostupnyinternet.cz. 2016. [dostupnyinternet.cz](https://dostupnyinternet.cz/blog/snapchat-jak-to-funguje/). *dostupnyinternet.cz/blog/snapchat-jak-to-funguje*. [Online] 18. 7 2016. [Citace: 2. 2 2021.] <https://www.dostupnyinternet.cz/blog/snapchat-jak-to-funguje/>.

Harrison, George D. 2020. [instazood.com](https://instazood.com/blog/the-history-of-instagram/). *instazood.com/blog/the-history-of-instagram*. [Online] 17. 5 2020. [Citace: 2. 2 2020.]

Přílohy

Příloha č. 1 - Řízené rozhovory

Manažer 1 (žena)

1. Jaká je vaše náplň práce v podniku? Jakou manažerskou funkci vykonáváte?

Pracuji ve funkci manažerky prodejny. Mou hlavní náplní práce je starost o chod prodejny, o plánování směn, školení zaměstnanců, a to jak nových, tak průběžná školení stálých zaměstnanců, plnění požadovaných výkonů, komunikace s podřízenými a včasné informování o změnách, hodnocení podřízených a udělování zpětné vazby a v neposlední řadě informování nadřízených o plnění těchto povinností. Samozřejmě musím informovat své nadřízené i o plnění povinností mých podřízených. Není to tak časté, ale rozhodně je to potřeba.

2. Jak velkou skupinu lidí vedete?

Vedu skupinu 32 zaměstnanců.

3. Jak dlouho v podniku pracujete? Nastupovala jste do podniku na pozici, kterou momentálně vykonáváte?

Pracuji v podniku čtyři roky a ano, nastupovala jsem na tuto pozici. Smlouvu jsem podepisovala rovnou na pozici manažera, ale postupně jsem se školila a musím umět i věci, které dělají vedoucí směn či řadoví pracovníci.

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Znalosti ohledně manažerské funkce jste nabyly samostudiem, ve škole (VŠ, VOŠ, SŠ), pomocí kurzů nebo jiným způsobem?

Manažerské znalosti a dovednosti jsem nabyly především na Vysoké škole ekonomické, obor Podniková ekonomika a management, kde jsem získala bakalářský titul, a samozřejmě praxí.

5. Je dle vašeho názoru komunikace nezbytnou součástí schopností manažera?

Ano, komunikace je základním kamenem dobrého řízení lidí. Dobrý manažer si musí umět obhájit své názory a myšlenky před svými nadřízenými a musí je umět vysvětlit svým podřízeným.

6. Funguje komunikace ve vaší firmě na úrovni formální, nebo neformální?

V naší firmě je zavedena celofiremní neformální komunikace.

7. Existuje rozdíl mezi vaší komunikací s manažery na stejné úrovni, na vyšší úrovni a podřízenými?

Vzhledem k tomu, že v naší společnosti je neformální komunikace na všech úrovních, tak já osobně moc rozdílů mezi komunikací s nadřízeným či podřízeným nedělám. Samozřejmě se pak jedná i o to, v jaké situaci jednáme, anebo jaký komunikační prostředek využíváme. Pokud jde o četnost komunikace, pak častěji komunikuji se svými podřízenými.

8. Jak hodnotíte komunikaci ve firmě s ohledem na včasné informování?

Vždy je co zlepšovat, ale v naší firmě je komunikace klíčová, proto jsem ráda, že zde problémy většinou nenastávají. Když se vyskytne změna, která by mohla ovlivnit celý chod prodejny, tak jsou všechny prodejny informovány včas dopředu

za pomoci interních systémů. Náš interní komunikační prostředek funguje na bázi e-mailu, kde se každý pracovník, který má své přihlašovací údaje, může přihlásit a projít si pak informace na celý den. A to jak změny na prodejní ploše z pohledu zákazníka, tak změny pro zaměstnance. Když nastane problém, nebo nějaká nesrovnalost, tak se kdykoliv mohu spojit se svým přímým nadřízeným a ten se to pokusí řešit dál.

9. Jste dle vašeho názoru schopna dostatečně komunikovat s vašimi podřízenými/ nadřízenými?

Domnívám se, že ano.

10. Jak často komunikujete s vašimi podřízenými?

S podřízenými komunikuji každodenně.

11. Objevují se ve firemní komunikaci bariéry nebo poruchy? Jste schopna přiznat vlastní chybu v komunikaci?

Ano, vlastní chybu jsem myslím schopna přiznat. Komunikační poruchy mohou nastat všude, jde v nich i o současné rozpoložení kolegů. Přiznám se, že je spolu většinou umíme hned vyřešit opakovaným vysvětlením dané věci. S komunikačními bariérami se setkávám pouze zřídka a jen při komunikaci s nadřízenými.

12. Komunikujete ve firmě pouze osobně? Pokud ne, jaké prostředky ke komunikaci využíváte a jak často?

S podřízenými komunikujeme především osobně, ale využíváme ke komunikaci o změnách i platform, například Messenger či WhatsApp, s nadřízenými a kolegy na stejné úrovni pak komunikujeme především přes telekonference, klasické hovory, WhatsApp a málokdy pak osobně. Také využíváme interní komunikační síť, jejíž funkci jsem již nastínila.

**13. Jakou ze zmíněných platforem využíváte ke komunikaci nejčastěji?
Myslíte si, že vám usnadňují komunikaci?**

WhatsApp a Messenger používáme ke komunikaci asi nejčastěji. Ano, jelikož máme na těchto platformách předem utvořené skupiny, tudíž nemusím všem volat o změně zvláště a vidím, kdo má zájem a kdo ne. Většinou pak tedy vidím hned zpětnou vazbu na připravované novinky. Nevzniká potom tolik komunikačních kanálů a chyb v dekodování zprávy. Občas se stává, že správu někdo nepochopí, ale pak je tam kromě mě několik dalších lidí, kteří mohou danému člověku pomoci.

14. Funguje ve vaší firmě zpětná vazba v návaznosti na komunikaci? Jaké s ní máte zkušenosti?

Ano, každý z nás se snaží být otevřený ke zpětné vazbě, když se pak někdo bojí přijít k osobě, se kterou má problém, pak u nás na prodejnách máme tzv. důvěrnou osobu. Další možností anonymní zpětné vazby, která se pak i hlouběji přezkoumává, je regionální důvěrník. Já osobně jsem se nesečkala s tím, že by musel být využit jakýkoliv druh zmiňovaných důvěrných osob, a to jak z mojí strany, tak ani ze strany mých podřízených.

Manažer 2 (muž)

1. Jaká je vaše náplň práce v podniku? Jakou manažerskou funkci vykonáváte?

Jsem manažer prodejny a mou hlavní činností je starat se o chod celé prodejny. Samozřejmě mám své zástupce, kteří mi s chodem a fungováním prodejny pomáhají. Mou hlavní náplní práce je starat se o plnění plánů, které dostávám od Top managementu. Jedním z těchto plánů je i tzv. výkon, podle kterého plánuji rozložení pracovníků na směny, tudíž se při plánování směn nedívám jen na

požadavky zaměstnanců nebo na zákoník práce, ale i na tyto výkony. Další moji povinností je školení zaměstnanců, informování o chodu prodejny nadřízeným a sdělování informací podřízeným.

2. Jak velkou skupinu lidí vedete?

S brigádníky 38.

3. Jak dlouho v podniku pracujete? Nastupoval jste do podniku na pozici, kterou momentálně vykonáváte?

Pracuji v podniku osm let. Nastupoval jsem na pozici zástupce manažera prodejny a jako manažer pracuji zhruba rok.

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Znalosti ohledně manažerské funkce jste nabyli samostudiem, ve škole (VŠ, VOŠ, SŠ), pomocí kurzů nebo jiným způsobem?

Mám inženýrský titul, který jsem získal na České zemědělské univerzitě, obor Ekonomika a management. Nejvíce znalostí ohledně managementu jsem nabyli ve škole a následnou praxí. Nejprve jsem dělal zástupce manažera v jedné nejmenované restauraci s rychlým občerstvením, kde jsem vedl malý tým, a posléze zde.

5. Je dle vašeho názoru komunikace nezbytnou součástí schopností manažera?

Ano, každý dobrý manažer musí umět komunikovat. Bez umění komunikace se neobejdete ani v osobním životě, natož pak když máte řídit tým. Každý tým funguje jako lidský organismus, levá ruka musí vědět, co dělá pravá a naopak.

6. Funguje komunikace ve vaší firmě na úrovni formální nebo neformální?

Neformální.

7. Existuje rozdíl mezi vaší komunikací s manažery na stejné úrovni, na vyšší úrovni a podřízenými?

Ne, já osobně se snažím se všemi komunikovat se stejnou úctou.

8. Jak hodnotíte komunikaci ve firmě s ohledem na včasné informování?

Vcelku dobře, když jde o velké změny, jsme většinou informováni dopředu. Mállokdy se stane, že jsme informováni na poslední chvíli. Když tomu tak náhodou je, snaží se nám naši přímí nadřízení (což je u nás manažerů regionální manažer) pomoci se zpracováním informací. Pro plošné informování o změnách využívá vedení firmy interního komunikačního systému, který funguje skoro jako e-mail.

8. Jste dle vašeho názoru schopen dostatečně komunikovat s vašimi podřízenými/ nadřízenými?

Ano. Je ale pravda, že se u nás na prodejně úplně nedodrží předem daná struktura porad. Tím chci říci, že nejsou tak časté, jak by správně měly být. Většinou je to způsobeno tím, že do naplánované porady skočí jiná, v tu chvíli přednější činnost, která se musí vykonat.

9. Jak často komunikujete s vašimi podřízenými?

S podřízenými komunikuji každodenně.

10. Objevují se ve firemní komunikaci bariéry nebo poruchy? Jste schopen přiznat vlastní chybu v komunikaci?

Komunikační poruchy občas nastanou, ale vždy je vyřešíme včas. Bariéry jsem v komunikaci s kolegy jsem doposud nezaznamenal. Rozhodně ano, snažím se být fér a jít svým podřízeným příkladem.

11. Komunikujete ve firmě pouze osobně? Pokud ne, jaké prostředky ke komunikaci využíváte a jak často?

Na prodejně komunikujeme především osobně, když pak nastává nějaká velká změna, tak to zasílám i do společného chatu na Messenger pro všechny. S vedoucími směn si zpětné vazby snažíme předávat hned, proto máme skupinu na WhatsAppu. Na WhatsAppu jsme pak i ve spojení s jinými manažery prodejen či regionálními manažery. S těmi ale nejčastěji komunikuji pomocí telefonních hovorů. Také využíváme i náš interní systém, který ale především slouží pro informování nás – zaměstnanců prodejny. Když chceme něco řešit s Top managementem, využíváme pro to telefonní hovory přímo s danou osobou, nebo konzultace s regionálním manažerem, který danou věc řeší dál.

12. Jaký ze zmíněných komunikačních kanálů využíváte ke komunikaci nejčastěji (mimo osobní komunikaci)? Myslíte si, že vám usnadňují komunikaci?

Messenger a WhatsApp. Rozhodně, je to rychlejší. Stane se sice, že nastane šum, ale rozhodně méně, než kdybych novinky sdělil pouze jedné směně. Takhle si to můžou nechat kolegové, co mají pochyby, hned vyjasnit.

13. Funguje ve vaší firmě zpětná vazba v návaznosti na komunikaci? Jaké s ní máte zkušenosti?

Rozhodně a je velice důležitá. Já se osobně snažím na své prodejně dělat i meetingy pro kolegy, kteří mají svůj úsek, aby si mohli mezi sebou vše vyříkat a dali návrhy na zlepšení organizace práce. Ve firmě je i tzv. důvěrník – osoba, které se může kdokoliv svěřit jak anonymně, tak osobně se svými problémy. Důvěrníka zde máme jak přímo vyhrazeného jednoho na prodejně, tak potom jednoho pro celý region.

Bohužel jsem se již setkal s tím, že u nás regionální důvěrník musel zasahovat. Bylo to těsně po tom, co jsem nastoupil. Já mám sice se svými podřízenými dobrý vztah, ale bohužel jeden vedoucí směny neuměl moc komunikovat, proto byl dočasně sesazen na nižší pracovní pozici na jiné prodejně. Nyní je již zase u nás na své pozici a komunikace je o mnoho lepší.

Manažer 3 (muž)

1. Jaká je vaše náplň práce v podniku? Jakou manažerskou funkci vykonáváte?

Jsem regionální manažer pro okres Praha – západ, mám na starosti kontrolu chodu pěti prodejen. V podstatě se starám o chod těchto prodejen s jejich manažery. Kontroluji manažery, jestli a jak vykonávají svoji práci, a pomáhám jim, když je nějaký problém. Jsem v podstatě spojka mezi obchody a ostatními složkami firmy. Ostatními složkami firmy se pak rozumí sklady, top management, personální oddělení, jiné prodejny a tak dále. Zařizuji náborové dny na prodejny, spolu s manažery prodejen a personálním oddělením. Podepisuji smlouvy s novými zaměstnanci. Jsem přímý nadřízený manažerů prodejen. Starám se o školení manažerů a zástupců manažerů prodejen.

2. Jak velkou skupinu lidí vedete?

Pět manažerů a 14 zástupců manažera.

3. Jak dlouho v podniku pracujete? Nastupoval jste do podniku na pozici, kterou momentálně vykonáváte?

V podniku pracuji 12 let, z čehož jsem na své pozici šest let a nastupoval jsem na pozici manažera prodejny.

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Znalosti ohledně manažerské funkce jste nabyli samostudiem, ve škole (VŠ, VOŠ, SŠ), pomocí kurzů nebo jiným způsobem?

Mám magisterský titul z oboru psychologie z Karlovy univerzity v Praze. Manažerské schopnosti jsem nabyli za pomoci kurzů, jednoho počátečního intenzivního kurzu a následně dalšími, částečně i samostudiem a praxí.

5. Je dle vašeho názoru komunikace nezbytnou součástí schopností manažera?

Určitě, komunikace je základem všeho. Bez komunikace a vzájemné interakce by nebyl život životem.

6. Funguje komunikace ve vaší firmě na úrovni formální nebo neformální?

Neformální.

7. Existuje rozdíl mezi vaší komunikací s manažery na stejné úrovni, na vyšší úrovni a podřízenými?

Ano i ne, verbálně komunikuji se všemi na stejné úrovni, snažím se být vždy zdvořilý a milý. Rozdíly dělám v neverbální přímé komunikaci, s nadřízenými se v této složce řeči snažím krotit. Existuje zde velký rozdíl v četnosti komunikace. S podřízenými komunikuji častěji.

8. Jak hodnotíte komunikaci ve firmě s ohledem na včasné informování?

Kladně, málokdy se stane, že informace doputují k jejich příjemci později, než by měly. Když se tomu tak náhodou stane, vždy se to dá řešit. S tím jsem vždy svým podřízeným nápomocen.

9. Jste dle vašeho názoru schopen dostatečně komunikovat s vašimi podřízenými/ nadřízenými?

Ano, však na to mám školu (*smích*).

10. Jak často komunikujete s vašimi podřízenými?

S podřízenými komunikuji alespoň třikrát do týdne pomocí hovorů a každý den přes SMS. Přes SMS dostávám od vedení směn aktuální zprávy o zboží, které na obchodě není, a podobné informace.

11. Objevují se ve firemní komunikaci bariéry nebo poruchy? Jste schopen přiznat vlastní chybu v komunikaci?

Se zásadními komunikačními poruchami nebo bariérami jsem se ve firmě doposud neseťkal. V každé velké firmě občas nastane nějaký střet nebo dezinformace, ale nemyslím si, že by u nás byl někdy tak zásadní. Ve většině případech ano, snažím se jít příkladem.

12. Komunikujete ve firmě pouze osobně? Pokud ne, jaké prostředky ke komunikaci využíváte a jak často?

Většinou komunikujeme telefonicky, s nadřízenými také přes e-mail, s podřízenými nebo jinými regionálními manažery pak většinou přes SMS, WhatsApp nebo Messenger. Osobní komunikace probíhá většinou jen při podepisování dokumentů, nebo při přímé kontrole některé z prodejen či jednání s nadřízenými. Na jednání s nadřízenými a ostatními regionálními manažery využíváme i platformy jako jsou Google meet a telekonference.

**13. Jakou ze zmíněných platforem využíváte ke komunikaci nejčastěji?
Myslíte si, že vám usnadňují komunikaci?**

Tak to nedokážu říct. S nadřízenými asi e-mail a telefonická komunikace, s ostatními kolegy pak nejspíše telefonická komunikace a WhatsApp. Určitě, já využívám psané formy hlavně, když chci něco připomenout, nebo u důležitých informací, abychom si je jak já, tak osoba, s kterou komunikuji, mohli kdykoliv připomenout.

14. Funguje ve vaší firmě zpětná vazba v návaznosti na komunikaci? Jaké s ní máte zkušenosti?

Ano. Na několika úrovních. Já osobně zpětnou vazbu vyžaduji. Když je nedostatečná zpětná vazba, nastávají často zmatky nebo situace, kterým jde předejít.

Příloha 2 - Dotazník

1) Jaké je vaše pohlaví?

- Muž / Žena

2) Jakou pozici zastáváte?

- Řadový pracovník
- Nižší management
- Střední management
- Vyšší management

3) V jakém kraji vykonáváte svou práci?

- Čechy
- Morava
- Slezsko

4) Jaký je váš věk?

- Do 25 let
- 26 - 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 let a víc

5) Jak dlouho jste u firmy zaměstnán/a?

- Do 2 let
- 2-5 let
- 5-10 let
- Více než 10 let

6) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Vyučení
- Střední škola / vyučení s maturitou
- Vyšší odborná škola / vysoká škola Bc.
- Vysoká škola

7) Jaké druhy komunikace z níže uvedených převládají u vás ve firmě (můžete označit až 2 kategorie)?

- Osobní
- Telefonní (hovor, SMS)
- Emailová komunikace
- Prostřednictvím sociálních sítí (Jako jsou například: Messenger, WhatsApp, Google meet.)

Četnost komunikace

Tato část dotazníku se týká četnosti komunikace. Jestliže komunikujete s kolegy daným způsobem několikrát denně, označte prosím odpověď denně, pokud ale komunikujete s kolegy některý týden denně a některý týden třeba jen 3x, odpovězte prosím 3x-5x v týdnu.

8) Jak často komunikujete s kolegy osobně?

- Denně
- 3x-5x týdně
- 1x-2x týdně

9) Jak často komunikujete s kolegy pomocí telefonu (volání, SMS)?

- Denně
- 3x-5x týdně
- 1x-2x týdně
- Zřídka/ Nikdy

10) Jak často komunikujete se svými kolegy prostřednictvím emailu či sociálních sítí?

- Denně
- 3x-5x týdně
- 1x-2x týdně

11) Jaké jsou vaše zkušenosti s využíváním sociálních sítí jako komunikačního kanálu?

- Kladné
- Spíše kladné
- Spíše záporné
- Záporné
- Nevím

12) Jakou sociální síť využíváte ke komunikaci s kolegy (lze uvést, zaškrtnout maximálně 3)?

- Messenger
- WhatsApp
- Google meet
- Jiné (polootevřená)

Efektivita komunikace ve firmě

13) Domníváte se, že je komunikace v podniku nastavená efektivně?

Pokud jste uvedl/a, že ne, proč?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (možnost doplnění odpovědi)

14) Pro efektivní komunikaci jsou důležité určité rysy. Myslíte si, že jimi vaši nadřízení (manažeri) / podřízení (zaměstnanci) oplývají?

a) Respektování názorů ostatních a schopnost naslouchat

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

- b) Otevřené vyjádření Vašich myšlenek a pocitů
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- c) Přesné a srozumitelné vymezení/ pochopení cílů zadávaného úkolu
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- d) Předávání a poskytování zpětné vazby s klidem a pokorou
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- e) Schopnost včas a správně reagovat na změny
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

15) Jak byste ohodnotil/a komunikaci na různých úrovních ve vašem podniku (rozdělení bodů – 4 body nejlepší, 1 bod nejhorší)?

- Komunikace s vedením: 1 – 2 – 3 – 4
- Komunikace s podřízenými 1 – 2 – 3 – 4
- Komunikace v týmu: 1 – 2 – 3 – 4
- Komunikace s jinými týmy: 1 – 2 – 3 – 4

16) Využili jste možnosti anonymní zpětné vazby? Pokud ano, za jakým účelem?

- Ano, a využil/a bych zase (možnost doplnění účelu)
- Ano, ale již bych nevyužila
- Ne, s kolegy si vždy radši promluvím sám/sama
- Ne, zdá se mi to jako podraz