

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra specializace v pedagogice



Komunikace na pracovišti

Bakalářská práce

Autor: **Tereza Kolaříková**

Vedoucí práce: Mgr. Kamila Urban, PhD.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: Komunikace na pracovišti vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou. A že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

.....

(podpis autora)

V dne

Poděkování

Mé poděkování patří paní Mgr. Kamile Urban, PhD., za odborné vedení, připomínky a poskytování jejích cenných rad při psaní mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům za vyplnění dotazníku. A v poslední řadě patří poděkování mým spolupracovníkům a nadřízeným ve společnosti Nespresso, kteří svou ochotou a trpělivostí přispěli ke vzniku bakalářské práce.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je komunikace na pracovišti. Cílem této bakalářské práce je popis problematiky interní komunikace na pracovišti a zároveň vymezení manažerské a skupinové komunikace.

V teoretické části práce jsou blíže charakterizovány druhy komunikace.

Zejména verbální a neverbální, také obsah firemní komunikace a definování vnitrofiremní komunikace. Dále se práce zaměřuje na strukturu komunikace, konkrétně na komunikační proces a jeho prvky.

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na průzkum, který byl proveden dotazníkovým šetřením. Celkem jsem získala čtyřicet respondentů, kteří vyplnili a odeslali dotazník. Dotazníkové šetření se zabývalo hodnocením firemní komunikace a spokojeností zaměstnanců s komunikací v konkrétní firmě. Vyhodnocená data budou sloužit k dalším účelům.

Bakalářská práce dále poslouží k hodnocení šetřené společnosti, ke zpětné vazbě a případnému zlepšení interní komunikace uvnitř společnosti.

Klíčová slova

Komunikace, druhy komunikace, komunikace na pracovišti, komunikace ve firmě

Abstract

The theme of the bachelor thesis is communication in the workplace. The goal of the thesis is to describe internal communication in the workplace and to define managerial and group communication.

The theoretic part describes types of communication., in particular verbal and non-verbal, contents of the corporate communication and definition of the company's internal communication. It also focuses on the structure of communication, specifically on communication processes and its elements.

The practical part is focused on the survey carried out in the form of a questionnaire. There were 40 respondents who filled out the questionnaire. The survey dealt with evaluation of corporate communication and satisfaction of employees with the concrete company's communication. The evaluated data would be used for further purposes.

The goal of this bachelor thesis is to evaluate concrete company, give feedback and help with subsequent improvement of internal communication.

Keywords

Communication, communication at the workplace, kinds of communication, communication in the company

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část.....	9
1 Komunikace.....	9
1.1 Dělení a druhy komunikace.....	10
1.1.1 Verbální komunikace.....	11
1.1.2 Neverbální komunikace.....	13
1.2 Struktura komunikace.....	15
1.2.1 Další formy a druhy komunikace.....	17
1.3 Komunikace ve firmě.....	20
1.3.1 Obsah firemní komunikace.....	22
1.3.2 Vnitrofiremní komunikace.....	23
1.4 Manažerská komunikace.....	24
1.4.1 Manažerské styly.....	26
1.4.2 Elektronická komunikace ve firmě.....	28
1.5 Skupinová komunikace.....	30
2 Praktická část.....	31
2.1 Cíle práce.....	31
2.2 Metodika.....	31
2.2.1 Metody sběru dat.....	31
2.2.2 Postup.....	32
2.2.3 Průzkumný vzorek.....	32
2.3 Interpretace dat.....	33
2.3.1 Shrnutí dotazníku.....	42
3 Diskuse.....	43
Závěr.....	45

Seznam použitých zdrojů 46

Seznam obrázků 49

Příloha

Úvod

Komunikace na pracovišti je důležité téma, kterým je třeba se zabývat, zejména proto, že bez komunikace bychom nemohli chápat, prožívat, ale ani pracovat. Každý člověk stráví v zaměstnání velkou část svého života. Je zapotřebí si uvědomit, že efektivní komunikace na pracovišti, odráží skutečnost, zda se člověk v zaměstnání bude cítit dobře či nikoliv.

Komunikace v pracovním prostředí úzce ovlivňuje motivaci k práci a pracovní výkon, přispívá tedy i k růstu firmy. V podstatě jde o to, že přátelské prostředí ve firmě ve velké míře ovlivňuje úroveň komunikace, nejen mezi nadřízenými a podřízenými, ale i mezi zaměstnanci. Tímto si vytváříme cestu, jak k růstu firmy, tak např. i k upevnění nebo zvýšení naší pozice na daném pracovišti.

V teoretické části je blíže popsána definice komunikace, komunikace ve firmě, dále pak vysvětleny druhy komunikace, které se zaměřují mimo jiné na verbální a neverbální komunikaci. Pozornost jsem zaměřila na charakteristiku manažerské komunikace a komunikace manažerských stylů. V poslední řadě se teoretická část zaměřuje na skupinovou komunikaci.

Praktickou část jsem založila na vytvoření dotazníku. Vytvořený dotazník, byl rozeslán všem zaměstnancům kamenných prodejen Nespresso. Dotazník je zaměřen na spokojenost s firemní komunikací, a jaký přínos představuje zaměstnání pro jednotlivé zaměstnance. Výsledky otevřených i uzavřených otázek jsou vyhodnoceny a zpracovány v grafech, které jsou interpretovány v kontextu teoretických východisek.

Výzkum je zaměřen na společnost Nespresso, respektive na spokojenost s komunikací zaměstnanců kamenných prodejen této společnosti. Po ukončení bakalářské práce, poslouží výsledky výzkumu společnosti. Toto je velice důležité, protože společnost bude mít k dispozici zpracovanou zpětnou vazbu o spokojenosti zaměstnanců s vnitrofiremní komunikací. Taktéž bude zahrnovat návrhy na zlepšení komunikace a pohled zaměstnanců na interní komunikaci spolu s přehledem jejich potřeb. Společnost Nespresso je poté využije k dalšímu zpracování pro interní účely (jako námět pro teambuildingové akce nebo jako návod pro zlepšení komunikace na pracovišti).

Teoretická část

1 Komunikace

Lidé jsou tvorové společenští, a proto je pro ně komunikace základním nástrojem, který ke vzájemnému působení používají. Komunikujeme téměř pořád, mnohdy si to ani neuvědomujeme a nevěnujeme tomu velkou pozornost. Je to pro nás samozřejmostí. Na komunikaci se připravujeme pouze ve chvílích, které jsou pro nás něčím důležité. Pokud chceme někomu něco sdělit, napsat zprávu, dopis, s někým se pohádat nebo přednést proslov. V těchto chvílích si uvědomujeme, jak je pro nás komunikace důležitá. Zejména proto, že se obáváme, zda obstojíme, zda ji zvládneme, zda se správně vyjádříme, zda zapůsobíme na lidi, kteří nás budou vnímat nebo které máme rádi. Podle toho jak komunikujeme, si o nás lidé utvářejí představy, uvědomují si, jací jsme. V tom spočívá smysl komunikace (Mikuláščík, 2003, s. 15).

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2011) komunikaci formuluje jako dorozumívání pomocí určitých symbolů. Komunikaci podobně formuluje taktéž Holá (2006), která konstatuje, že komunikace má pouze jeden určitý cíl, kterým je domluvit se. Vymezuje komunikaci následovně: „Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.“ (Holá, 2006, s. 3).

„Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat.“ Pojem komunikace se však používá velmi široce. Pojem jako takový má více funkcí a využití. Bývá aplikován na dopravní síť, přesun lidí, surovin, ale také na představy, postoje, pocity jednotlivých lidí (Mikuláščík 2003, s. 18).

Fenomén komunikace je všem znám. Jedná se o předpoklad k proniknutí do problematiky komunikace. „*Communicare* znamená společně něco sdílet, nikoliv někomu něco vnučovat.“ Pokud na toto zapomeneme, můžeme si tím přivodit nemalé problémy, které nemusí souviset jen s komunikací (Plamínek, 2008, s. 10).

DeVito (2008, s. 28) uvádí, že komunikace patří k nejužitečnějším a nejvýznamnějším vlastnostem a dovednostem lidské osobnosti. Obratnost v komunikaci ovlivňuje efektivitu celého života, ať profesního nebo soukromého. Projevuje se v přátelských a milostných vztazích, v rolích vůdců menších skupin (mohou být společenské nebo

pracovní) či v roli řečníka, který veřejným předáváním informací působí a ovlivňuje plénum lidí, a tím může měnit i jejich chování a postoje.

Z hlediska psychologie není komunikace považována jen za pouhou výměnu informací. Hraje důležitou roli při sebezprezentaci a sebe potvrzování. Formuluje postoje k dané věci, ke sdělení, ale i k příjemci informace (Mikuláščík, 2003, s. 19).

1.1 Dělení a druhy komunikace

Definice komunikace a její polarizace není v pojetí autorů jednotná. Například u autorů jako je Mikuláščík (2003) se setkáváme s druhy komunikace, zatímco u Urbana Dubského, Murdzy (2011) je stejné rozdělení charakterizováno jako formy komunikace. Formy a druhy komunikace spolu často korelují a jsou ve shodě.

Sperandio (2008, s. 67) ve svých publikacích mluvenou komunikaci sestavuje ze 3 částí: verbální, hlasové a gestikulační. Verbální vyjadřuje slova, věty, jejich skladbu a změnu. V části hlasové jde o barvu hlasu, intonaci, tvoření hlásek a změnu neboli modulaci. Do třetí části, tj. gestikulační, patří postoj těla, gesta a mimika obličeje.

Urban, Dubský, Murdza (2011, s. 25) uvádí, že podle vědy rozeznává komunikace více forem a je určována podle různých kritérií. Považuje jako chybu nevyužívání či naopak přemíru využívání síly mluveného slova. Díky pojetí komunikačních prostředků dělíme komunikaci na:

- verbální;
- neverbální.

Verbální komunikace je vymezená jako komunikace slovy prostřednictvím jazyka. Je prezentována jazykovým znakem a obsahem na něj limitovaným. Existuje ve formě psaného a mluveného slova. Projevy verbální komunikace mají v komunikaci lidí převládající charakter. Pomáhají dávat věcem a jevům název, vyjadřovat emoce a budovat vztahy, a proto jsou považovány za nástroj komunikačních procesů (Urban, Dubský, Murdza 2011, s. 25).

Lidská sdělení jsou tvořena verbálními a neverbálními projevy, které se mohou projevat jak samostatně, tak se vzájemně ovlivňovat. Vzájemný vztah lze ukázat např. na strachu. Strach je vyjadřován celým tělem, nejen tedy verbální komunikací. Pokud

mluvíte šťastně a upřímně, nevyjadřujete žádný mimický vztek. Představme si člověka jako systém, který pracuje jako celek verbálně i neverbálně a vyjadřuje myšlenky, pocity a postoje. S polarizací verbální a neverbální komunikace se ztotožňuje i DeVito (2008), jenž je charakterizuje jako dvě hlavní soustavy znamení. Blíže se jeho dělení věnuji v následující kapitole.

1.1.1 Verbální komunikace

Janoušek (2015, s. 10) říká, že „verbální komunikace je specifickým lidským procesem a jevem patřícím k podstatným charakteristikám lidského jedince a lidského společenství.“ Vymezuje ji jako speciální druh spojení mezi lidmi, přijímání verbálních významů pomocí participace či nesdílení.

Podle DeVita (2008) existuje 5 zásad verbálního sdělení.

1) Sdělení denotační i konotační.

Mluvíme jak denotačně tak konotačně. Pojem **denotace** znamená, že nějaký termín či slovo má svůj vlastní objektivní význam. Význam takového určeného slova můžeme najít např. ve slovníku. Lidé mluvící stejným jazykem používají k vyjadřování totéž slovo se stejným významem a chápáním. Pojem **konotace** má emocionální a subjektivní význam. Znamená, že určitý mluvčí i konkrétní posluchač připisují slovu svůj vlastní význam.

2) Sdělení s abstrakcí.

Verbální sdělení mohou být brána různě, jako určitá a přesná nebo obecná až abstraktní. Každý hovoří jiným způsobem, v některých případech může stačit obecný pojem, později bude lepší a přesnější použít konkrétnější pojem. Častěji se konkrétnější výraz ukáže jako vhodnější pro lepší porozumění. Čím konkrétnější a určitější pojem použijeme, tím člověk, který přijímá sdělení, lépe porozumí a eliminuje se tak riziko možného nedorozumění.

3) Sdělení podle míry přímocárosti.

Používají se přímá či nepřímá verbální sdělení.

4) Sdělení podle významu lidí.

Je žádoucí zkoumat nejen sdělení a význam slov, které lidé říkají, ale ke správnému pochopení, je potřeba zkoumat i samotné účastníky komunikace.

5) Sdělení podle kultury a pohlaví

Zde se projevují tzv. genderové vlivy. Verbální sdělení se odlišuje mezi jednotlivými pohlavími, toho si můžeme všimnout např. u projevů zdvořilosti. Z odborných studií vyplívá, že řeč žen je obecně zdvořilejší než řeč mužů. Je tomu tak i např. při komunikaci po telefonu.

Kulturní vlivy

DeVito (2008) hovoří i o kulturních vlivech v komunikaci, které se projevují specifickými kulturními pravidly, resp. zásadami při komunikaci. V tomto smyslu jsou uváděny následující zásady:

- **Zásada kooperace**

Přestavuje snahu, aby při každé komunikaci byla dodržena snaha o vzájemné porozumění a to z obou stran, na základě těchto doporučení:

- maxima kvality – člověk má říkat pouze to, co je pravda a nepoužívat nepravdy;
- maxima relace – mluvit pouze o důležitých či významných věcech;
- maxima chování – mluvit s jasně danou strukturou, mít uspořádané myšlenky, snažit se nepoužívat dvojsmysly, předávat srozumitelnou formou;
- maxima kvantity – sdělovat pouze v takové míře, jaká je zapotřebí ke sdělení dané informace.

- **Zásada mírumilovných vztahů**

Zdůrazňuje mírumilovné a přátelské chování, ať už komunikujeme s kýmkoliv. Zásada se vymyká tím, že může porušit některá z výše uvedených doporučení v rámci zásady kooperace. Např. abychom druhého neurazili, nedodržíme všechna doporučení a jejich využití zvážíme dle situace.

- **Zásada zachování tváře**

Tato zásada má za úkol chránit tvář druhého, tak aby nebyl na veřejnosti nikdy ponížen nebo uveden do rozpaků.

- **Zásada sebedegradace**

Zásada hovoří o tom, že není žádoucí výrazně se zmiňovat při komunikaci o dosažených úspěších a nevyzdvihovat svůj talent a schopnosti.

- **Zásada přímosti**
Tato zásada vyjadřuje přímost a nepřímost v komunikaci. Je důležité stavět se k věcem přímo a mluvit upřímně.
- **Zásada zdvořilosti**
Zásada zdvořilosti souvisí s rozdílností kultur. Můžeme uvést např. Japonce, Asiaty a Číňany, kteří si velmi zakládají na zdvořilosti. V případě, že je porušena, ostřeji ji odsuzují na rozdíl od Evropanů nebo Američanů, kteří porušení této zásady tolik nekritizují.

1.1.2 Neverbální komunikace.

Urban, Dubský, Murdza (2011 s. 25 – 28) označuje neverbální komunikaci jako mimoslovní (nepojmová) komunikaci. Dle úmyslnosti ji dělí na záměrnou a vědomou, nezáměrnou a nevědomou.

Neverbální komunikace je podle DeVita (2008, s. 152) komunikací beze slov. V neverbální komunikaci je nejdůležitější, že informaci, kterou sdělujeme, někdo nějakým způsobem přijímá. Neverbální komunikování představuje vše, co člověk při komunikaci dělá. Řadí se sem gestikulace, pohyby očima, smích, tón hlasu, přibližování a oddalování. Svou roli hraje dokonce i to, co máme na sobě nebo i když nic neříkáme. Dalším projevům neverbální komunikace se věnuji dále níže.

Mezi projevy neverbální komunikace patří:


- **Mimika:** je projevem výrazu lidské tváře. V oblasti mimiky věda poukazuje na šest základních neverbálních emocí, mezi které patří hněv, strach, smutek, štěstí, překvapení, znechucení. Dokáže prozradit osobnost člověka a jeho povahu. Ukazuje na průběh emocí a interakcí.
Mimiku mimo jiné popisují také Ekman, Rosenberg (1997) ve své publikaci, kde vymezují šest základních neverbálních emocí. Dále zkoumají a popisují emoce na základě mimických projevů.
- **Kinezika:** projevuje se pohyby celého těla nebo jeho částí. Za součást kineziky můžeme považovat i gestiku, která se často uvádí jako samostatný projev neverbální komunikace.

- **Gestika:** projevuje se sdělováním gesty, zejména pohyby celých paží, pohyby ramen, hlavy a krku.
- **Haptika:** je důležitou součástí lidské intimity (důvěrnosti). Haptika se projevuje doteky vlastního i cizího těla, můžeme se s ní setkat například u líbání, objímání, držení atd.
- **Posturologie:** projevuje se držením těla a skutečným postojem.
- **Proxemika:** vyznačuje se vymezením zón, do kterých jsme ochotni připustit jednotlivé osoby. Jedná se o sdělování prostorovým chováním. Vymezujeme intimní, společenská, sociální a veřejnou zónu.
- **Komunikace prostřednictvím očí:** vyznačuje se sdělováním pohledem a celkově chováním očí. Projevuje se mrkáním, délkou pohledu, tempem mrkání, rozšiřováním a zužováním zornic atp.
- **Komunikace prostřednictvím tělesných modifikací a artefaktů spojených s lidským tělem:** Mohou být v podobě tetování, piercingu, implantátů, zákroků estetické chirurgie, účesu, aj.
- **Komunikace kulturními artefakty:** Zde můžeme uvést uniformy, kroje, šperky.
- **Komunikace barvami** Projevuje se stylem oblečení, líčení nebo i barvou vlasů.
- **Komunikace čichovými a chuťovými signály:** Poznávacími znaky je například vůně parfému, bytové vůně, výběr degustačního menu DeVito (2008).

Podle Urbana, Dubského, Murdzy (2011) jako další neverbální formy komunikace můžeme uvést i symbolickou komunikaci (podání ruky, pietní úklon, předání květin), obrazovou komunikaci (typická svou funkčností na internetu prostřednictvím aplikace *Skype*) nebo přímou reakci (typickým odrazem přímé komunikace).

Způsob, jakým se tváříme a používáme mimické svaly, vypovídá mnohé o našich pocitech a myšlenkách. Z naší tváře dokážeme vyčíst spousty informací. Když se ušklíbeme, krčíme čelo, olizujeme si rty, roztahujeme nosní dírky, koušeme se do rtů, skřípeme zuby, zvedáme a srašťujeme čelo nebo nám poklesne čelist, jedná se o příznak nějakého pocitu, který právě prožíváme a napovídáme tím našemu okolí, jaké pocity skutečně máme (Sperandio, 2008, s. 69-72).

Obrázek č. 1 Vztahy a prostorové vzdálenosti

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

Zdroj: DeVito (2008)

Na obrázku č. 1 je znázorněna proxemika. Jedná se o vzdálenost či prostor (zóna), který si vymezujeme v závislosti na vztahu s ostatními lidmi. Do intimní zóny použijeme jen nejbližší osoby (partnery, přátelé). Do osobní zóny spolužáky, spolupracovníky, známé apod. Ve společenské zóně jsou nadřízení, zákazníci a další. Ve veřejné zóně jsou cizí lidé, ke kterým nemáme žádný vztah.

1.2 Struktura komunikace

Komunikace je tvořena základními elementy, respektive stavebními jednotkami, bez nichž by nemohla probíhat.

„Každý účastník komunikace může být **zdrojem** (mluvčím) nebo **příjemcem** (posluchačem), v některých případech obojím, proto používáme terminologickou dvojici **zdroje – příjemci**. Zdrojem se stáváme v případě, že vysíláme sdělení, mluvíme, píšeme, gestikulujeme nebo se usmíváme. Naopak příjemcem se stáváme v situaci, kdy přijímáme sdělení, tzv. posloucháme, čteme, díváme se, čicháme atd“ (DeVito, 2008, s. 34). Abychom se mohli chopit své role, využíváme při tom dva procesy: kódování a dekódování.

Kódováním označujeme přenos našich myšlenek do mluvené řeči a jejich kódováním do slov. Naopak **dekódování** je termín, který používáme, pokud zvukové vlny, které slyšíme, převedeme na myšlenky (DeVito, 2008).

Další charakteristiku komunikačního procesu nabízí Mikuláščík (2003).

Mikuláščík (2003) za prvky komunikace považuje na jedné straně komunikátor a na druhé straně komunikant. Jedná se o účastníky komunikace, kteří si předávají tzv. komuniké prostřednictvím určitého komunikačního jazyka. Komunikace je doprovázena určitými komunikačními kanály, které si komunikátor zvolí. Níže vysvětluji použité pojmy, jejichž souvislost je znázorněna na obr. č 2.

Komunikátor – je ten, kdo posílá určité sdělení či zprávu za předpokladu, že příjemce zprávy bude rozumět tomu, co mu komunikátor sděluje. K tomu je potřeba, aby příjemce měl společný nebo podobný kódovací systém a repertoár. V některých případech může komunikátor zkreslovat informace a způsobit zmatek, v tom co sděluje.

Komunikant – je ten, co přijímá zprávu, kterou komunikátor vysílá. Komunikant i komunikátor předpokládají, že mají stejný nebo podobný kódovací systém a repertoár. Vnímání komunikanta je ovlivněno prožitky, pocity, zkušenostmi a osobnostní rovnici. Důležitý je i čas kdy komunikace probíhá.

Komuniké – je zpráva, kterou sděluje jeden člověk druhému. Může se jednat o myšlenku nebo pocit. Zpráva obsahuje verbální i neverbální komunikaci a symboly. Při vyjadřování konkrétními výrazy, poslouchající ve většině případů pochopí, co je tím myšleno. U abstraktních slov nebo u neverbální symbolů, jako je předání květiny nebo odvrácení hlavy může být pochopení zprávy složitější.

Komunikační jazyk – představuje způsob předávání zprávy. „Komunikační zpráva se předává prostřednictvím určitého komunikačního jazyka“. I přesto, že mluvíme stejným jazykem, nemusíme si vždy rozumět. Odlišně chápat můžeme zejména již zmíněné abstraktní významy slov nebo projevy neverbální komunikace.

Komunikační kanál – je dráha, kterou je určitá informace vysílána. Použití komunikačního kanálu si můžeme vysvětlit např. v případě komunikace **tváří v tvář neboli face to face** používáme kanály, které působí současně na čtyři smysly například zvuky, pohledy, pohyby těla. Komunikační kanály jsou tedy stisk ruky, vhodně zvolený parfém, příjemný hlas, vhodné oblečení, aj.

Obrázek č. 2 Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami



Zdroj: Mikuláščík (2003)

Další charakteristiku struktury komunikace, jež ji popisuje Nakonečný (2009, s. 290) jako komplementární jev, v němž se role komunikujících střídají. Považuji za vhodné uvést dělení obou autorů, aby byly vidět rozdíly v polarizaci struktury komunikace.

Nakonečný (2009) uvádí charakteristiku komunikačního procesu takto:

- kdo (komunikátor – odesílatel, sdělovatel),
- co říká (komuniké, sdělení),
- komu (recipient – příjemce),
- čím (druh komunikace – slova, signály aj.),
- prostřednictvím jakého média (rozhovor tváří v tvář, telefonát, email),
- s jakým úmyslem (motivace k rozhovoru, záměr),
- s jakým účinkem (pochopení účelu, vyvolání určitých emocí nebo jednání).

1.2.1 Další formy a druhy komunikace

V předchozí kapitole jsem uvedla prvky komunikace. Nyní se věnuji jednotlivých druhům a formám.

Druhy komunikace podle Mikuláščíka (2003, s. 32-37):

Záměrná komunikace – situace či případ, kdy záměr komunikace odpovídá způsobu komunikace a komunikátor má pod dohledem to, co si představuje.

Nezáměrná komunikace – komunikátor může být ovlivněn emocemi nebo trémou, tudíž představí svůj projev jinak, než byl jeho prvotní záměr.

Vědomá komunikace – komunikátor si je vědom toho, co říká a jakým způsobem to říká. Úmysl, s jakým to sděluje, může, ale nemusí být splněn. Pojem záměrná a vědomá komunikace se do určitého rozsahu překrývají.

Nevědomá komunikace – nastává ve chvíli, kdy některé složky komunikačního projevu nebo komunikační projev jako celek není pod vědomou kontrolou komunikujícího. Pojem nevědomá a nezáměrná komunikace se do určité míry překrývají.

Kognitivní komunikace – je brána jako logická, racionální, smysluplná komunikace.

Afektivní komunikace – k té dochází v případě, že se do komunikace zapojí emoce komunikátora.

Pozitivní komunikace – každá komunikace, komunikant a komuniké jsou posléze hodnoceny, zda byly chápány pozitivně či negativně. Pokud je vnímána pozitivně jsou zde symboly souhlasu, obdivu, přijetí, nadšení.

Negativní komunikace – opakem pozitivní je negativní komunikace, která je znázorňována odporem, odmítnutím, útočením, kritikou, pokáráním nebo zatajováním, skrýváním, předstíráním.

Dyadická, jednostranně řízená komunikace - je typická pro pozice vedoucího a jeho podřízeného pracovníka. Probíhá mezi dvěma osobami, kde hraje roli respekt a pozice jednoho a podřízenost a závislost druhého.

Komplementární komunikace – je to vzájemná komunikace, kdy jeden je aktivní a druhý pasivní např. jeden naslouchá a druhý mluví.

Zprostředkovaná komunikace - je komunikace, která probíhá pomocí určitého média jako je televize, telefon, email, rádio, rozhlas.

Komunikace činem - je to vyjádření činem, kdy projevujeme nějaké postoje a názory. Jedná se o komunikaci, která se dá aplikovat, pokud chceme dosáhnout toho, aby náš podřízený pracovník vykonával určitou práci lépe. Při tomto druhu komunikace není třeba nic říkat ani používat neverbální symboly stačí, pokud ukážeme, jak je možné danou práci vykonat kvalitněji.

Některé **formy komunikace** uvádí i Urban, Dubský, Murdza (2011, s. 31).

Jednostranná komunikace – např. monolog

Symetrická komunikace – je typická střídáním komunikačních rolí příjemce a vysílatele

Asymetrická komunikace – pravidelnost ve střídání rolí příjemce a vysílatele zde není, to znamená, že se role nestřídají a je zde omezený prostor pro okamžité zpětné vazby (odpovědi a reakce)

Řízená, záměrná komunikace – komunikace s jasně stanoveným cílem, která je ovlivněna vůlí

Spontánní, nezáměrná komunikace – komunikace, která nemá jasně stanovený cíl, vyplívá z přirozené potřeby sociální interakce a není řízena vůlí

Intrapersonální komunikace podle Ubrana, Dubského, Mudrzy (2011, s. 30), je „vnitřní komunikace, řeč pro sebe, rozhovor se sebou samým. Klíčový nástroj lidského (pře)myšlení. De facto se jedná o určitou samomluvu a soukromý monolog, který není vyjadřován zvukově ani písemně.“ Intrapersonální komunikace se obvykle odehrává ve zkratce a v nepravidelných myšlenkových pochodech. Zatímco podle Mikulášтика (2003, s. 34) jde v intrapersonální komunikaci o vnitřní samomluvu nebo rozmluvu se sebou samým. Může mít formu hlasitě mluveného projevu nebo vnitřního monologu. Vyznačuje se vyjádřením vnitřního nesouladu nebo je projevem onemocnění.

Interpersonální komunikace – Je založená na komunikaci mezi dvěma jedinci, ale není vyloučena přítomnost i více jedinců. Nejčastější formou interpersonální komunikace je dialog, vyjednávání, interview, přičemž se používají všechny dostupné komunikační prvky. Nabízí větší prostor pro využívání zpětné vazby, neboť dochází ke komunikaci mezi dvěma a více účastníky komunikace (Mikulášтик 2003, s. 34).

Urban, Dubský, Murdza (2011, s. 30) vysvětlují intrapersonální komunikaci jako vnitřní komunikaci nebo komunikaci pro sebe samu. Naopak interpersonální neboli dyadická a mezosobní komunikace, která probíhá mezi dvěma lidmi. Je to komunikace přímá s osobním charakterem. Respektuje celistvost času a místa. Typickou a častou formou verbální interpersonální komunikace bývá rozhovor.

Dalším pojmem, který bych ráda uvedla je pojem **masová komunikace**.

V masové komunikaci podle Mikulášťka (2003, s. 35) je předáváno sdělení publiku a auditoriu prostřednictvím mluvčího. Jedná se zejména o komunikaci s formálnější povahou. Či za prostředky masové komunikace jsou považována zejména média např. časopisy, rádio, televize, noviny, internet, billboardy a další. Urban, Dubský, Murdza (2011, s. 30) uvádí masovou komunikaci jako komunikaci, kterou obvykle vykonávají speciálně řízené organizace. Komunikaci orientovanou na velké množství osob, které jsou anonymní, časově a prostorově roztroušené. Její sdělení se rychle šíří za pomoci využití moderních technologií jako jsou masová média (noviny, časopisy, rozhlas, televize, internet a podobně). Představuje klasický příklad řízené komunikace.

1.3 Komunikace ve firmě

Mikulášťk (2003, s. 32) tvrdí, „že z pohledu **organizace** je důležitá především komunikace **interpersonální a skupinová**. V mezinárodních organizacích dále komunikace **interkulturní**, jenž probíhá mezi lidmi z různých kultur.“ K interkulturní komunikaci je potřeba znalost kultur osob, které se na komunikaci podílejí. Primárně proto, abychom byli připraveni reagovat na signály související s cizím jazykem, morálními pravidly či zákony, které se nemusí shodovat s naší kulturou. Z toho bychom měli být schopni vhodně a pružně reagovat, aby nedošlo k narušení společenských vztahů nebo nepříjemné situaci.

Mikulášťk (2010, s. 118) dále tvrdí, že komunikace slouží k **pěti základním funkcím v podniku**. Tyto funkce dělíme na funkci úkolovou, sociálně podporující, motivační, integrační a inovační.

Úkolová pracovní funkce – pro dobře a efektivně odvedenou práci v organizaci je hlavní, aby se komunikace odehrávala na obou stranách, a tím je myšleno mezi pracovníky a zástupci managementu. Plnění úkolů závisí na správné komunikaci.

Sociálně podporující funkce – soulad a harmonie je pouze v organizaci, kde se zaměstnanci cítí přiměřeně ohodnocení a potřební. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, že jsou pro organizaci přínosem a že jsou součástí „celku“, který je zapotřebí k naplnění cílů.

Motivační funkce – finanční hodnocení pracovníka, je mnohdy méně důležité než fungující a dobře nastavená komunikace, jak v týmu, tak mezi jednotlivými kolegy. Důležitou roli hraje i dobrá komunikace mezi jednotlivými úrovněmi v rámci hierarchie společnosti. Jedna pro druhou mohou představovat jistou motivaci.

Integrační funkce – je funkcí, která zajišťuje ztotožnění a soudržnost zaměstnanců v jedné organizaci. Tyto funkce mohou obstarat různé firemní akce jako porady a team buildingové akce.

Inovační funkce – je funkcí, která dává možnost pracovníkům podílet se na inovacích organizace, zaměstnanci tak jsou spokojenější a vyrovnanější. Vědění, že mají možnost se realizovat a mít vliv na organizaci jako celek je motivuje.

Firma bez komunikace nemůže fungovat, to si nelze představit. Efektivní komunikace je procesem, kde probíhá výměna, předávání a přijímání informací, jež odrážejí činnost a cíle firmy.

Komunikace je ve firmě brána především jako prostředek, jímž management usměrňuje zaměstnance. Působí tak na morálku, aktivitu a chování pracovníků, za pomoci moci a autority, kterou disponuje. Je důležité, aby vhodně zvolil styl vedení, odměňování, sankcionování a účinné metody motivace. Styl jakým firma komunikuje, nebo jak komunikují její zástupci, je důležitá pro dosahování cílů a prosperity firmy. Tímto způsobem vytváří příjemné a adekvátní pracovní prostředí pro spolupráci pracovníků (Holá 2006, s. 4).

Nepochybně, že součástí duchovní kultury firmy jsou i informace a informační procesy, které představují jádro managementu. Mezi stěžejní procesy, při nichž dochází k využití informací tzn. „know-how“ patří např. organizace, výroba a služby, kultivace lidského kapitálu, technika a technologie, produktivita a efektivnost, hospodářství a hospodaření, tvrdí Janda (2004, s. 7).

Předávání „know-how“ v rámci společnosti je běžné v pokročilejší fázi integrace pracovníka. Způsob jakým předáváme nabyté vědění, znalosti zajišťuje právě komunikace. Je jen na nás jaký způsob komunikace zvolíme.

Podle Holé (2006, s. 4) se význam komunikace v praktickém managementu osvědčuje hlavně v těchto činnostech:

- „Sdělování zpráv, informací, rozhodnutí;
- vyjasňování skutečností, stavů, situací;
- přesvědčování, ovlivňování;
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích;
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel zásad i obecného a morálních rámce, sdílení společných hodnot.“

Jak jsem zmiňovala výše. Samotné informace a vybrané informační procesy jsou součástí základu, respektive jádra společností. Představují je znalosti, dovednosti, myšlenky, aj. Schopnosti, jejich využití v praxi, je nejdůležitější

Základní aktivity, které jsou postavené na obsáhlejší práci s informacemi v širším pojetí komunikace jsou shrnuty takto:

- „Monitorování – zachycování informací, vyhledávání, chápání jejich obsahu a zaznamenávání, př. Uchování;
- interpretace – sdělování pochopených informací a předávání jejich hodnoty dále do firmy;
- distribuce – účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům;
- sdílení – přístup k informacím členům komunikačního procesu;
- realizace – implementace a využití v praxi, nastavování procesů a standardů“ (Holá 2006, s. 4).

1.3.1 Obsah firemní komunikace

Práce skupiny lidí nemá bez komunikace žádný smysl. Prosperita firmy a jejích projektů souvisí s kvalitou komunikace. Vnitrofiremní komunikace propojuje funkce managementu a řeší účinné využívání zdrojů (Janda, 2004, s. 10).

Holá (2006) tvrdí, že v obecném pojetí je komunikace vlastně předávání informací. Lidé zaměstnaní ve firmě pracují s daty, informacemi a znalostmi, které potřebují nebo mohou předávat dále různými způsoby.

Data – odborná literatura pokládá za data v podstatě vše, co lze pojmout smysly - zrakem, hmatem, chutí, sluchem. To všechno vnímá to jako vjem. V souvislosti s firemní praxí se za data pokládá posloupnost znaků s určitou hodnotu nebo skutečná fakta o určité realitě.

Informace – jsou data, která jsou vykládána s přesným smyslem. Mají určitý vypovídající význam, důležitost. Uživatel na základě svých znalostí formuje z dat informace subjektivního rázu.

Znalosti – znalost má pokaždé spojitost s lidskou činností, postojí a emocemi, rodí se a zaniká v lidské mysli. Základ znalosti je uchovávan v informacích a ovlivňován subjektivním zpracováním lidské mysli. Z těchto aspektů (data, informace, znalosti) jsou pro organizaci nejcennější znalosti, avšak možností jejího sdílení je menší než při sdílení dat.

Na závěr kapitoly lze shrnout, že prosperita a fungování celé firmy jsou silně ovlivněny, komunikací ve firmě společně s prací s daty, informacemi a znalostmi.

1.3.2 Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace je podle Holé (2006, s. 8) propojování jednotlivých sekcí firmy. Pro fungování společnosti je nezbytná spolupráce a souhra procesů, která umožňuje správné propojení útvarů firmy. Jde hlavně o předávání informací, ale ne jen o to. Součástí interní komunikace je formování názorů a postojů, způsob jednání managementu a pracovníků.

Veškeré manažerské funkce jsou spojeny vnitrofiremní komunikací, která řeší efektivní zužitkování zdrojů.

Cílem vnitrofiremní komunikace je efektivní zužitkování zdrojů, které jsou předány manažerovi, a je pověřen jejich zpracováním. Hodnota produktů pro zákazníka je tvořena správným a efektivním využitím zdrojů, které má manažer k dispozici. Veškerá opomenutí ve využívání zdrojů vedou ke snížení celkové hodnoty produktů (Janda, 2004, s. 10).

Janda (2004) tvrdí, že spokojený zákazník se pokládá za cíl vnitrofiremní komunikace.

Cíle interní komunikace podle Holé (2006, s. 21)

- „Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem.
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – nestálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“ (Holá, 2006, s. 21)

1.4 Manažerská komunikace

„Nejdůležitější aspekty řídicí práce manažera jsou komunikace, motivace a organizace.“ (Mikuláščík, 2003, s. 233-224).

Manažer má regulovat jednání a způsoby vystupování svých podřízených pracovníků, kontrola jednání každého z nich, je potřebná. Manažer musí zvládat své podřízené. Naučit je zvládat problémy za pomoci sebe samého bez velké pomoci manažera nebo ostatních autoritativních osob. Manažer vzdělává své podřízené za pomoci pedagogické psychologie, ovlivňuje je svým příkladem, můžeme říci, že je jejich rádcem a koučem. Být rádcem a koučem je možné pouze za předpokladu, že jako nadřízený má důvěru svých podřízených, ať jako profesionál nebo jedinec (Mikuláščík, 2003).

„Manažer, který vede skupinu lidí:

- Skupinu řídí,
- Informuje ji,
- Přikazuje jejím členům,
- Přesvědčuje,
- Motivuje spolupracovníky,
- Kontroluje a monitoruje práci spolupracovníků,
- Kritizuje,
- Organizuje a koordinuje,
- Dělá rozhodnutí“ (Mikuláščík, 2003, s. 224).

Podle Holé (2006, s. 101) manažer funguje jako komunikační spojovník mezi firmou (managementem a dalšími účastníky) a pracovníky, kteří jsou součástí jeho týmu. Manažer předkládá požadavky a cíle svému týmu. Z týmu převádí výsledky úkolů a poznámky zpět k managementu, poté obstarává komunikaci svého týmu s ostatními týmy a odděleními. Zajišťuje vnitřní komunikaci svého týmu, komunikaci se společníky a komunikaci v rámci celé firmy.

Pro řízení je nejdůležitější a nejpotřebnější komunikace. Je nezbytné vědět, že komunikace manažera vystupuje z jeho postojů, chování a zároveň působí na chod firmy. Donnelly, Gibson, Ivancevich (2011, s. 518) uvádí, že interpersonální komunikace je nejdůležitější v každodenní činnosti manažerů a je na ní přikládán speciální důraz. Informace, které poskytují manažeři svým pracovníkům, musí být pochopeny správně, pokud se tak nestane, může to mít nemalé následky a odráží se od toho další práce ve firmě. Manažeři rozdávají úkoly, nařízení a usilují o vliv na pracovníky. Pracovníkům v tomto případě musí být jasné, že podle nařízení se musí jednat. Způsob jakým jsou informace a sdělení předávána má dopad na výkon a preciznost práce všech pracovníků dané firmy.

Holá (2006, s. 104) dále uvádí, že každý správný manažer umí i správně komunikovat. Procesy uvedených aktivit často selhávají, právě na základě nefungující komunikace. Obsah manažerské práce tvoří manažerské aktivity. Je důležitý projev manažera a jeho komunikace. S odpovídající komunikací se lze správně rozhodnout, kontrolovat a organizovat. Pokud komunikace nefunguje správně, aktivity jako rozhodování nebo organizování obvykle selhávají. Stěžejní manažerské nástroje jsou postavené na komunikaci neboli na práci s informacemi. V tomto případě je komunikace sjednocená složka rozhodování, plánování, stimulace, organizace a kontroly. Složky jsou používány i v řízené komunikaci.

Armstrong, Taylor (2014, s. 663) tvrdí, že cíle managementu a zaměření na ně, je nejpodstatnější v manažerské komunikaci. Jsou tři věci, o které usiluje management. Za prvé získání toho, aby pracovníci pochopili a souhlasili s tím, co management navrhuje. Za druhé vytvoření soudržnosti a pocitu porozumění u pracovníků. Vytvořit snahu plnit plány a hodnoty firmy, o které management usiluje. Za třetí Armstrong, Taylor (2014)

souhrnně říká, co je cílem managementu. Jde o to, jak pracovníky naučit, aby pochopili, proč jim prospěje podílet se na úspěšnosti firmy jako celku. Komunikace pocházející ze strany managementu, která se vztahuje k hodnotám, plánům, záměrům a návrhům, by měla pracovníky pobídnout k tomu, aby nad těmito aspekty rozvedli diskuzi. Hlavně proto, aby se k managementu dostali informace a zpětná vazba ze strany pracovníků. Vedení by mělo upozornit na to, jaké benefity ze spolupráce budou mít.

Podle Armstronga, Taylora (2014, s. 665) by vnitropodniková komunikace měla odpovídat tomu, co chtějí pracovníci skutečně slyšet. Chtějí volnost vyjadřování k záležitostem, týkají se firmy a jich samotných, nejen naslouchat. Můžeme sem zařadit věci jako změny metod, postupů a rozvržení práce z hlediska času. Změny podnikových plánů, které mají vliv na jistotu zaměstnání či jejich honorování za práci. Diskuse ve speciálních skupinách rozdělených podle zaujetí pracovníků, může fungovat jako pomůcka, jak porozumět tomu, co chtějí pracovníci slyšet. Volba strategie vnitropodnikové komunikace může záležet na tom, jaké informace obdrží management od rozdělených skupin.

V neposlední řadě je tu bod – analýza problémů komunikace, který působí na strategii vnitropodnikové komunikace. Problémy komunikace, které kazí efektivitu organizace nebo tlumí interní komunikaci, pak tvoří například nepřítomnost komunikačního kanálu, absence dovednosti k překonávání komunikačních bariér nebo neocenění potřeby komunikovat.

1.4.1 Manažerské styly

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2011, s. 518 - 519) uvádí že, rozdílné schopnosti manažerů jsou naprosto normální. Rozlišují dělení manažerských stylů na čtyři různé a to:

Typ A.

Tento styl je typický nerozlišováním oblasti svých vlastních znalostí ani znalostí ostatních. Manažer, typu A se zdá být jako chladný a namyšlený člověk, který nevyvolává dobrý dojem, působí nepřátelsky a vyděšeně. Pokud na těchto vysokých postech v organizaci, pracují manažeři toho typu a je jich více, způsobuje to neefektivní interpersonální komunikaci a úbytek samostatné kreativity podřízených pracovníků.

Typ B.

Manažeři tohoto typu kvůli svým postojům nejsou způsobilí vyjádřit své pocity a názory, i přesto, že prahnou po dobrých vztazích s podřízenými pracovníky. Důvěra ze strany podřízených zde chybí. Zjišťují, že vedoucí manažeři jim nesdělují své nápady a názory. Manažer typu B je typický svým nezájmem a tím, že nechává věci volně plynout.

Typ C.

Tento styl vedení je typický tím, že manažera zajímá pouze jeho vlastní názor a postoj, avšak postoje a názory ostatních ho nezajímají. Jde mu hlavně o zachování vlastní prestiže. Jako následek tohoto stylu je nezájem o komunikaci, respektive o mluvení, kdy podřízení pracovníci jsou si této chyby vědomi a považují ji za špatnou. Výsledek je, že podřízení pracovníci manažera typu C jsou často nenávistní, znechucení a nejistí.

Typ D.

Tento typ je považován za nejvíce efektivní interpersonální komunikační styl. Zde je používána, jak metoda nechráněné polohy, tak i zpětné vazby. Manažeři typu D jsou vstřícní ke sdílení svých pocitů, postojů a jsou schopni akceptovat zpětnou vazbu od svých podřízených. Zároveň si jsou jistí ve svém postavení. V tomto stylu je komunikace efektivnější a dochází ke zvýšení informovanosti.

Typy manažerů ve vnitrofiremní komunikaci podle Jandy (2004, s. 125). Janda rozděluje typy manažerů na pošťáky, černé díry, hradby a jezdci na kole.

Pošťáci

Jsou bráni jako předavači. Nepodílejí se na řízení, ale předávají podobně jako pošťáci cizí myšlenky, rozhodnutí, písemnosti. Manažer typu pošťák rád říká věty: Nadřízení nám nařídili toto..., příkaz není ode mě, přišel shora..., obrať se na ty nahoře, ode mě to není, mně to neříkej.. V opačném případě se může stát, že se manažer tohoto typu nesnaží nic vyřešit sám, ale zatěžuje tím ostatní např. ředitele.

Černé díry

Jde o manažery, kteří veškerou komunikaci ztrácí v takzvaných černých dírách. U černé díry je v podstatě jedno co říkáte, oznamujete, posíláte nebo přednesete, vždy se vám vrátí jen mlčení. Žádný ohlas jen ticho. Způsob této komunikace můžeme formulovat tzv. komunikaci mrtvého brouka.

Hradby

Jde o manažery, kteří okolo sebe staví pevnost, kterou obklopují hradby. Dalo by to přirovnat k románu od spisovatele Kafky, který popisoval úředníka, kterého nikdo nespátřil, nikdo ho nemohl navštívit, ale i přesto všechno ovládal a usměřňoval.

Jezdci na kole

Je to jako když jedete na kole, dole šlapete a nahoře se hrbíte. Manažeři typu jezdců na kole se svým chováním snaží svému nadřízenému podlézat a ke svým podřízeným se chovají jako tyrané. Tyto agresivní a nadutí manažeři obvykle mívají nízké sebevědomí a domácím prostředí nemají hlavní slovo.

1.4.2 Elektronická komunikace ve firmě

Elektronická komunikace se v moderním světě používá čím dál častěji. Můžeme to vidět na každém kroku, například v práci, ve škole nebo v osobním životě. Je potřeba si uvědomit, že ve firmách ať v menších či větších je elektronická komunikace jedna z nejvíce používaných projevů komunikace. Je to jednoduchá a rychlá cesta, jak efektivně sdělit, co potřebuji svým nadřízeným i podřízeným.

Elektronickou komunikaci můžeme rozdělit na asynchronní a synchronní (Drábová, Filinová, Levová, 2014)

Synchronní komunikace je ta, která probíhá v přítomnosti neboli v reálném čase například hot-line, chat.

Asynchronní komunikace je ta, u které není potřeba okamžitá odpověď například e-mail nebo diskusní fórum.

Předností elektronické komunikace je zpětná vazba, kterou lze rychle poskytnout.

E-mailovou zprávu přijme několik nebo jeden adresát naráz, a to jednoduchou cestou. Zejména proto došlo k tomu, že e-maily jsou nepostradatelným komunikačním nástrojem. V pracovní oblasti je možné je použít ve formálním i neformálním styku. V dalším případě jsou vhodnější pro uvolněnější styl komunikace než například obchodní dopisy. Nejvhodnější jsou právě mezi kolegy, obchodními partnery, podřízenými a nadřízenými, kteří tímto způsobem často vzájemně komunikují (Sperandio, 2008, s. 106).

Denně jsme schopni zpracovat mnoho elektronických psaní, bylo vypočítáno, že průměrně odešleme a přijmeme přibližně 90 e-mailů za den. Komunikací přes

elektronické nástroje jako je e-mail trávíme několik hodin denně a komunikujeme tak téměř všichni. Lidé se domnívají, že všechna elektronická komunikace a komunikace přes e-mail nás přivádí k početnější krátkosti zpráv. Mizí komunikační rituály jako například obsáhlé pozdravení a rozloučení, už nezjišťujeme, zda je u adresáta krásné počasí nebo jestli se rodině daří dobře. E-mail zkrátka není opisem hovoru. V e-mailové komunikaci není příliš žádané vkládání přebytečných slov nebo celých postupů, které jsou v osobní komunikaci žádoucí. Řeč těla nebo neverbální prostředky komunikace jako je tón hlasu nebo intonace v e-mailu rozhodně nenajdeme (Plamínek, 2008, s. 94-99).

Základní pravidla elektronické komunikace v zaměstnání podle Sperandiao (2008):

- Zprávy i odstavec by neměly být dlouhé a měli se vztahovat přímo k tématu.
- Pouze jedno téma by měl obsahovat každý poslaný e-mail. V záhlaví v kolonce *Předmět* by měl být vhodný název tématu, který celý e-mail souhrnně vystihuje. V seznamu příchozích zpráv adresáta se kolonka předmět objevuje jako první.
- Není vhodné používat pracovní síť pro osobní, intimní nebo humorné účely.
- Na konci zprávy by vždy mělo být vaše jméno, funkce, jméno organizace a internetová adresa, případně webové stránky podniku, vaše telefonní číslo, fax a poštovní adresa firmy.
- V nadpisech nebo v záhlaví je povoleno psát celá slova velkými písmeny pro zdůraznění slova nebo upozornění na něco důležitého. V jiných částech e-mailu mimo nadpisu to způsobí dojem jako byste v e-mailu zakřičeli. Je možné zvýrazňovat text hvězdičkami.
- Délka řádků by měla odpovídat maximálně 60 znaků i s mezerami.
- Při posílání e-mailových zpráv je vhodné dodržovat hierarchii firmy. Nezneužívat elektronickou poštu například tím, že pošleme stížnost rovnou řediteli.
- Při hodnocení ostatních je vhodné být vždy obezřetný a profesionální. Jednoduchost v preposlání e-mailu může být dost zrádná.
- Velká obezřetnost je potřeba při zacházení s legrací a sarkasmem, v nepřímé komunikaci chápání vtipů může být zkreslené a bráno jako kritika.

1.5 Skupinová komunikace

Skupinová komunikace je komunikace v sociální skupině. Specifickým kanálem této komunikace může být např. internet.

Mikuláščík (2003, s. 176) říká, že skupina je tvořena alespoň dvěma jedinci, kteří na sebe vzájemně působí a vzájemně se ovlivňují. Rozsáhlost skupiny ovlivňuje možnosti ztotožnění a vzájemné působení.

Podle DeVita (2008, s. 252) malá skupina je tvořena malým počtem osob, kteří souhlasí s obdobnými organizačními pravidly a mají společné cíle. Je to několik osob v relativně malém počtu na to, aby mohli jednoduše a vzájemně komunikovat jako mluvčí a příjemci. Tyto malé skupiny jsou tvořeny obvykle pěti až dvanácti lidmi. Ve chvíli, kdy se počet osob ve skupině razantně zvýší nad dvanáct, komunikace přestává být snadná. Ke vzniku nové skupiny je potřeba mít členy, kteří budou mít alespoň jeden společný cíl.

Každá skupina má svá organizační pravidla, kterými se řídí, některá pravidla jsou velmi tvrdá, například u skupin pracujících podle parlamentního procesu, kde se diskuse řídí předem danými postupy.

Janoušek (2015, s. 124) tvrdí, „že souvislost komunikace se skupinovou strukturou je podmíněná skupinovou soudržností čili kohezí“. Ta je definována jako výsledek všech schopností, které mají vliv na jednotlivé členy, aby setrvali členy skupiny. Skupinová celistvost je tím větší, čím markantněji je komunikace zaměřena na příznivce rozdílných názorů ve skupině. K přetržení komunikace dochází ve chvíli, kdy na svých názorech trvá a to může směřovat až k jeho vyloučení ze skupiny.

Skupinová komunikace je složitější než interpersonální komunikace mezi dvěma jedinci, zejména proto, že je mnohem více komunikátorů, kteří chtějí sdělovat informace, postoje a názory. „Často může docházet k intruzi („skákání do řeči“), což může vyvolávat zmatek, spory, konflikty“ (Mikuláščík 2003, s. 35). Urban, Dubský, Murdza (2011, s. 30) charakterizuje skupinovou komunikaci jako komunikaci, ve které spolu komunikují dvě a více jedinců naráz; v konkrétně určených skupinách potom probíhá meziskupinová komunikace.

2 Praktická část

Na základě teoretické části jsem vytvořila dotazník, který byl rozeslán do kamenných prodejen společnosti Nespresso. Vzhledem k tomu, že ve společnosti sama pracuji, bylo pro mě poměrně jednoduché dotazníky rozeslat, protože mám přístup ke všem e-mailovým adresám, které byly potřeba. Dotazníky byly rozeslány s velkým časovým předstihem, aby měli respondenti dost času na vyplnění.

2.1 Cíle práce

Tato práce se zaměřuje na komunikaci ve společnosti Nespresso, jak ji vnímají zaměstnanci napříč kamennými prodejny. Komunikace se dá považovat za nejdůležitější prostředek, který vede k motivaci zaměstnanců. Komunikací se dá ovlivnit výkon, spolupráce, ale i spokojenost v zaměstnání. Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit pomocí dotazníku, zda jsou zaměstnanci společnosti Nespresso spokojeni s komunikací, jak komunikace na pracovišti probíhá. Taktéž zda nadřízení pracovníci ve vedení společnosti Nespresso naslouchají podřízeným a jaké interní komunikační prostředky zaměstnancům chybí. Cílem je také zjistit, jak vnímají komunikaci samotní zaměstnanci, a co je pro ně prioritní.

2.2 Metodika

V této bakalářské práci je použito kvantitativní šetření. Jako metodu jsem vybrala dotazník, ve kterém najdeme otázky otevřené i uzavřené, u každé otázky je pak možná i volná odpověď.

Praktická část je sestavena z dotazníku pro zaměstnance společnosti Nespresso, jeho analýzu, poskytnutí zpětné vazby o spokojenosti zaměstnanců s komunikací.

2.2.1 Metody sběru dat

Jako metoda sběru dat byl vybrán dotazník, který byl odeslán e-mailovou komunikací přesněji pracovním e-mailem společnosti Nespresso. Byl rozeslán všem zaměstnancům kamenných prodejen, tito zaměstnanci se pohybují ve věku 20-55 let. Dotazník má své výhody i nevýhody (Ferjenčík, 2000). Jako výhody můžeme považovat časovou

nenáročnost, malé náklady na tvorbu, malou náročnost na počet výzkumníků, anonymitu respondentů, vysokou standardizaci, která umožňuje statistickou analýzu dat. Jako nevýhodu dotazníku můžeme považovat délku dotazníku, nesmí být příliš dlouhý, doporučená délka je 30 minut. Poté návratnost dotazníku a v poslední řadě skutečnost, že respondenti mohou něco jiného říkat a něco jiného dělat, zde je jasné že dotazníkem lze měřit názory a postoje, ale ne opravdové chování.

Při tvorbě dotazníku je nutné, aby nebyla opomíjena komunikace s respondentem. Tím je myšleno oslovení, důvod výzkumu, prohlášení o anonymitě a nakonec informaci o tom, kdo výzkum vytvořil a jak bude nakládat s daty, které z výzkumu vyjdou.

2.2.2 Postup

Vypracování praktické části této bakalářské práce bylo rozděleno do tří částí. První část spočívala v přípravě formulace zkoumaného problému a vymezení teoretického základu, k tomu patří vytvoření dotazníku, který nám poslouží ke sběru dat. Druhá část byla zaměřena na sběr dat. Tato část probíhala v rozmezí od listopadu do konce prosince 2018. Třetí část probíhala v rozmezí ledna až února 2019 a věnovala se vyhodnocení a analýze nasbíraných dat. V neposlední řadě interpretaci dat.

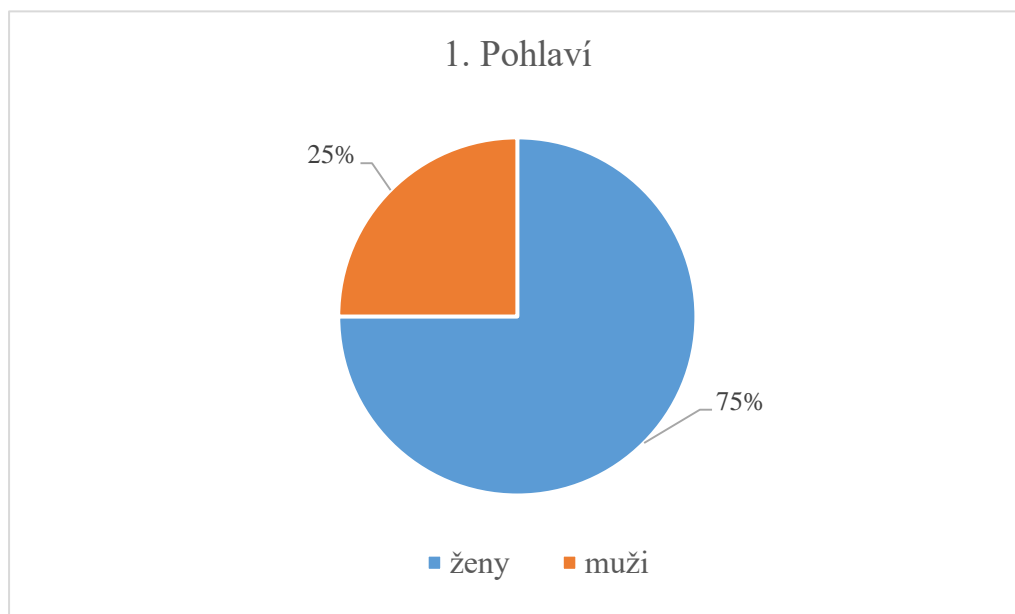
2.2.3 Průzkumný vzorek

Průzkumným vzorkem byli vybráni zaměstnanci společnosti Nespresso respektive zaměstnanci kamenných prodejen v České republice. Dotazník byl rozeslán napříč kamennými prodejny, tudíž vzorek respondentů pochází z různých prodejen zejména v Praze. Vzhledem k počtu zaměstnanců, kteří v kamenných prodejnách pracují, bylo vyplněno čtyřicet dotazníků. Odpovědi, které byly odeslány, pocházely od 90% zaměstnanců, kteří byli v té době zaměstnání v kamenných prodejnách. Žen tvořilo 75% a mužů 25%. Což v součtu odpovídá třiceti žen a deseti mužů.

2.3 Interpretace dat

V dotazníku byly používány otázky otevřené i uzavřené. Data z obou variant otázek byla interpretována statisticky, z toho důvodu byli odpovědi z otevřených otázek v prvním kroku sloučené do stejných kategorií. Téměř všechny otázky byly pro úplnou přehlednost zpracovány i graficky do koláčových, sloupcových a pruhových grafů, viz příloha č. 1.

Graf 1 Vyberte pohlaví

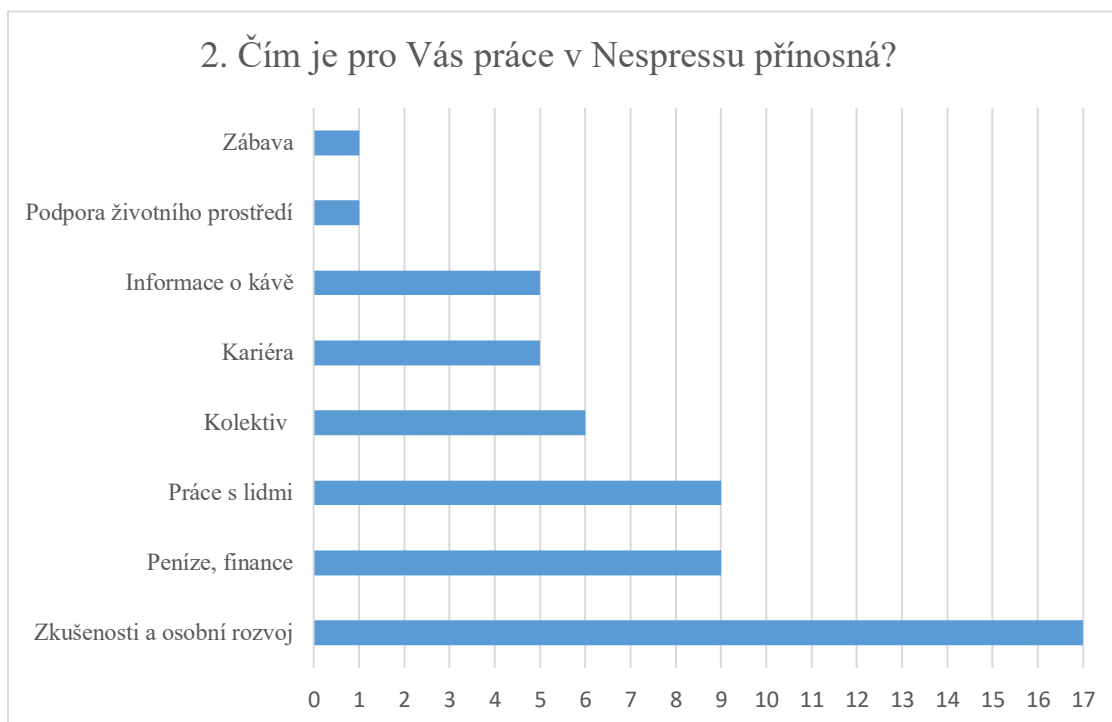


Odpověď na první otázku je znázorněna na grafu.

Druhá otázka zněla: „Čím je pro Vás práce v Nespressu přínosná?“ otázka byla s možností volné odpovědi tedy otevřená a respondenti odpovídali různorodě. Jak můžeme vidět na grafu č. 2 pro většinu respondentů je práce v Nespressu přínosem. Přináší jim nové zkušenosti a osobní rozvoj, to odpovědělo 17 respondentů. Další odpovědi potom zněly takto: 9 respondentů odpovědělo, že práce v Nespressu je přínosná především finanční stránkou tzn. penězi. Stejný počet respondentů 9 odpovědělo, že je pro ně přínosem hlavně práce s lidmi. 5 respondentů odpovědělo, že je pro ně největším přínosem kolektiv. Zde je vidět, že Nespresso je firma zakládající si na týmové spolupráci a i zaměstnanci to tak pociťují. Dalších 5 respondentů odpovědělo, že práce v Nespressu je přínosná kariérovým růstem nebo informacemi o kávě, které mají k dispozici. 2 respondenti odpověděli, že přínosem je zábava nebo podpora životního prostředí.

Často se ve vyplněných dotaznících od respondentů prolínala odpověď: peníze a kariéra, nebo kolektiv a práce s lidmi.

Graf 2 Čím je pro Vás práce v Nespressu přínosná?



Třetí otázka se zaměřovala na komunikaci mezi vedením a daným zaměstnancem. Byla položena takto: „Jak probíhá komunikace mezi vámi a vedením Nespresso boutique?“ otázka zde rovněž byla položena jako otevřená a respondenti měli možnost odpovídat podle jejich uvážení. Odpovědi, byli opět různorodé. 44% respondentů odpovědělo, že komunikace funguje, 30% respondentů odpovědělo, že komunikace probíhá e-maily. Tady bylo dost patrné, že respondentům odpovídající pouze e-mail, chybí osobní kontakt a odráží se to v dalších odpovědích. Komunikace je dobrá, ale zaostává, odpovědělo 19% respondentů. Pouze 5% odpovědělo, že se komunikace probíhá přátelsky a jen 2% respondentů odpovědělo, že komunikace probíhá středně často.

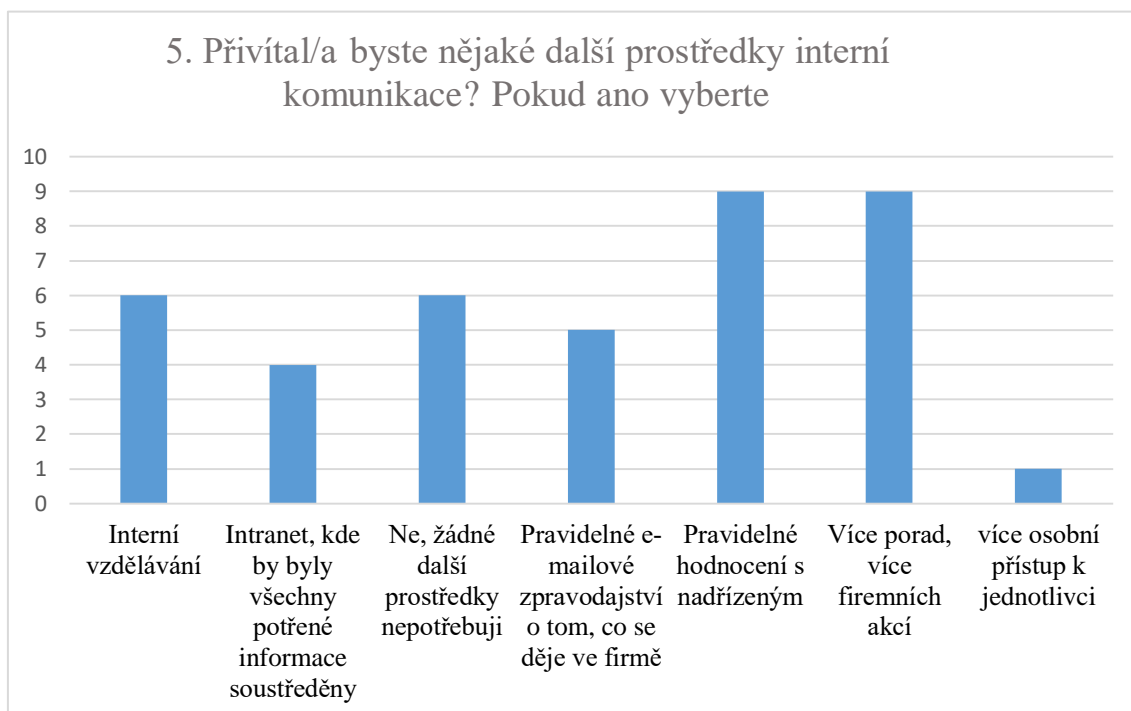
Ve většině případů, kde respondenti odpověděli, že komunikace je výborná nebo že funguje, tak v dalších otázkách odpovídali kladně – to znamená, nepotřebovali žádné další prostředky interní komunikace. Na otázku „Vidíte nějaké překážky v komunikaci mezi vámi a vedením Nespresso boutique? Pokud ano, jaké?“ odpovídali jednoznačně ne. Ovšem tam, kde respondenti odpovídali, že komunikace probíhá hlavně e-mailem, v další otázce „Vidíte nějaké překážky v komunikaci mezi vámi a vedením Nespresso boutique? Pokud ano, jaké?“ odpovídali převážně, ano - nedostatek času na komunikaci. V dalších

otázkách chtějí také více porad a firemních akcí. Tímto je zřejmé, že touží více po osobním kontaktu, který jim skrze e-maily není dopřán.

U čtvrté otázky: „Máte pocit, že vám váš nadřízený (manažer) naslouchá a pomůže kdykoliv je potřeba?“ byla odpověď respondentů jasná 97,5% odpovědělo ano, a pouze 2,5% respondentů odpovědělo ne. To znamená, že odpověď ne zazněla pouze od jednoho respondenta. Z těchto odpovědí vyplívá, že vedení Nespresso naslouchá svým podřízeným a není pro ně problém pomoci kdykoliv je to potřeba.

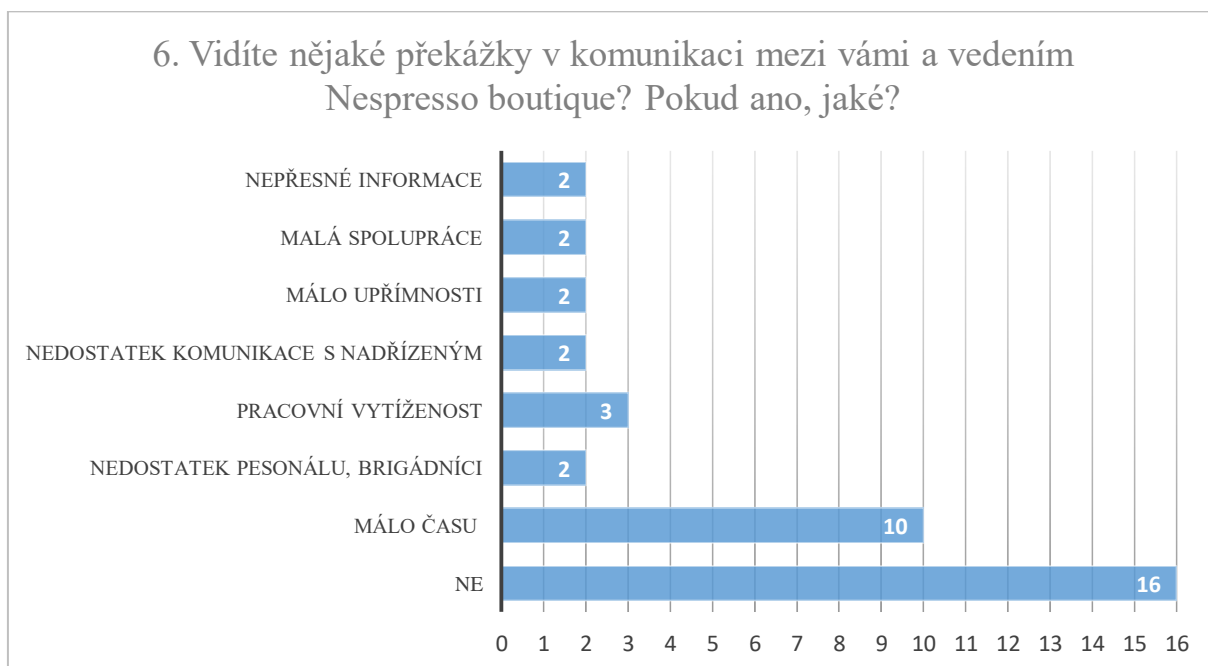
Pátá otázka „Přivítal/a byste nějaké další prostředky interní komunikace? Pokud ano, vyberte“ byla uzavřená a na výběr bylo z několika odpovědí. Nejvíce by respondenti celkově 23% uvítali více porad a více firemních akcí. 22% respondentů by uvítalo pravidelné hodnocení s nadřízením. V tuto chvíli se můžeme vrátit zpět ke třetí otázce, kde byla častá odpověď, komunikace probíhá e-mailem. V případě, že komunikace probíhala e-mailem, většina respondentů poté vyžadovala více porad a firemních akcí nebo právě pravidelné hodnocení s vedoucím. 15% odpovědělo, že nepotřebují žádný další prostředek interní komunikace a stejných 15% dalších respondentů uvádí, že by uvítali interní vzdělávání. 12% uvádí, že by uvítali pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě. 10% respondentů by uvítalo intranet, kde by byly nashromážděny veškeré informace, které jsou potřeba pro správné vykonávání práce a zároveň by zjednodušili komunikaci mezi jednotlivými odděleními. A pouze 3% respondentů odpovědělo, že by přivítali osobitější přístup k jednotlivcům.

Graf 5 Přivítal/a byste nějaké další prostředky interní komunikace? Pokud ano vyberte



U šesté otázky „Vidíte nějaké překážky v komunikaci mezi vámi a vedením Nespresso boutique? Pokud ano, jaké?“ mohli respondenti odpovídat opět volnou odpovědí.

Graf 6 Vidíte nějaké překážky v komunikaci mezi vámi a vedením Nespresso boutique? Pokud ano, jaké?



V grafu šesté otázky vidíme, že nejvíce respondentů a to 16 odpovědělo, že žádné překážky v komunikaci mezi nimi a vedením Nespresso nevidí. 10 respondentů odpovědělo, že jako největší překážku vidí málo času na komunikaci. Další odpovědi už se tolik neshodují. 3 respondenti odpověděli, že vidí jako překážku vysokou pracovní vytíženost. 2 respondenti odpověděli, že největší překážkou pro ně je nedostatek personálu a brigádníků.

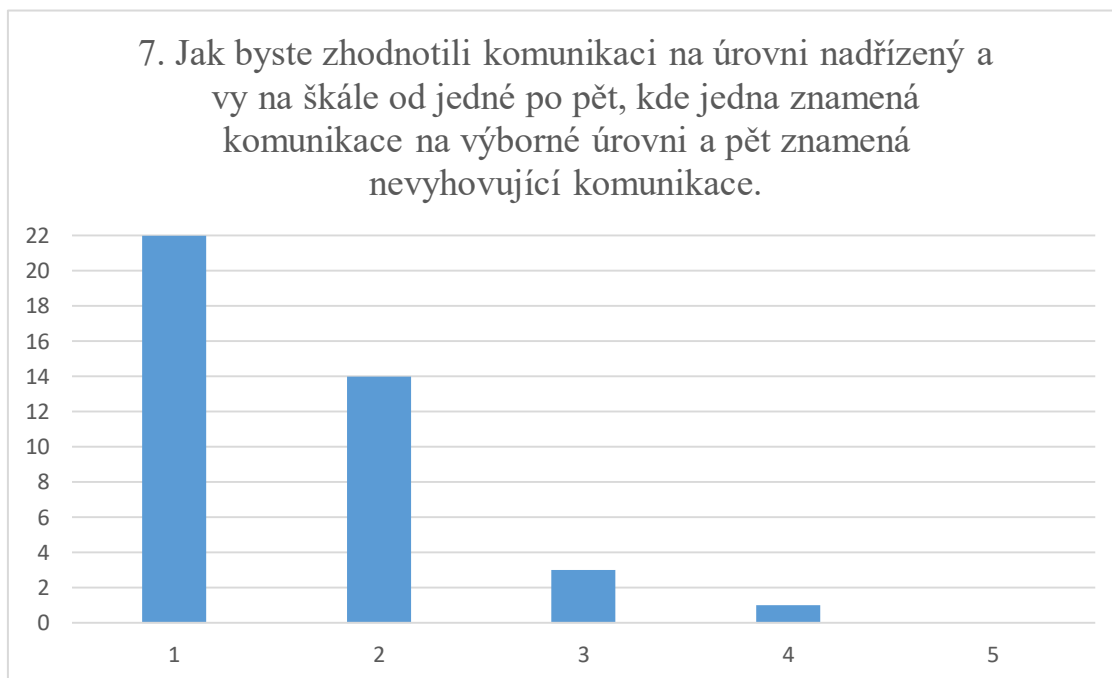
Další odpovědi po dvou hlasech potom jsou: nedostatek komunikace s nadřízeným, málo upřímnosti mezi vedením a zaměstnanci, malá spolupráce mezi vedením a zaměstnanci a jako poslední nepřesné informace, které jsou sdělovány ze strany nadřízeného.

Z grafu je zřejmé, že některé odpovědi velice úzce souvisí s nedostatkem času, například odpověď vysoká pracovní vytíženost nebo nedostatek personálu mají za následek nedostatek času na komunikaci.

Sedmá otázka dotazníku byla zaměřená na hodnocení úrovně komunikace nadřízený versus podřízený a zněla: „Jak byste zhodnotili komunikaci na úrovni nadřízený a vy na škále od jedné po pět, kde jedna znamená komunikace na výborné úrovni a pět znamená nevyhovující komunikace.“

V grafu je jasně vidět, že 22 respondentů je spokojeno na výbornou, dalších 14 respondentů velmi dobře, 3 respondenti hodnotili na škále číslem tři, což znamená, že nejsou nespokojeni, ale ani spokojeni. Pouze 1 respondent odpověděl na škále číslem čtyři, což značí nespokojenost.

Graf 7 Jak byste zhodnotili komunikaci na úrovni nadřízený a vy na škále od jedné po pět, kde jedna znamená komunikace na výborné úrovni a pět znamená nevyhovující komunikace.



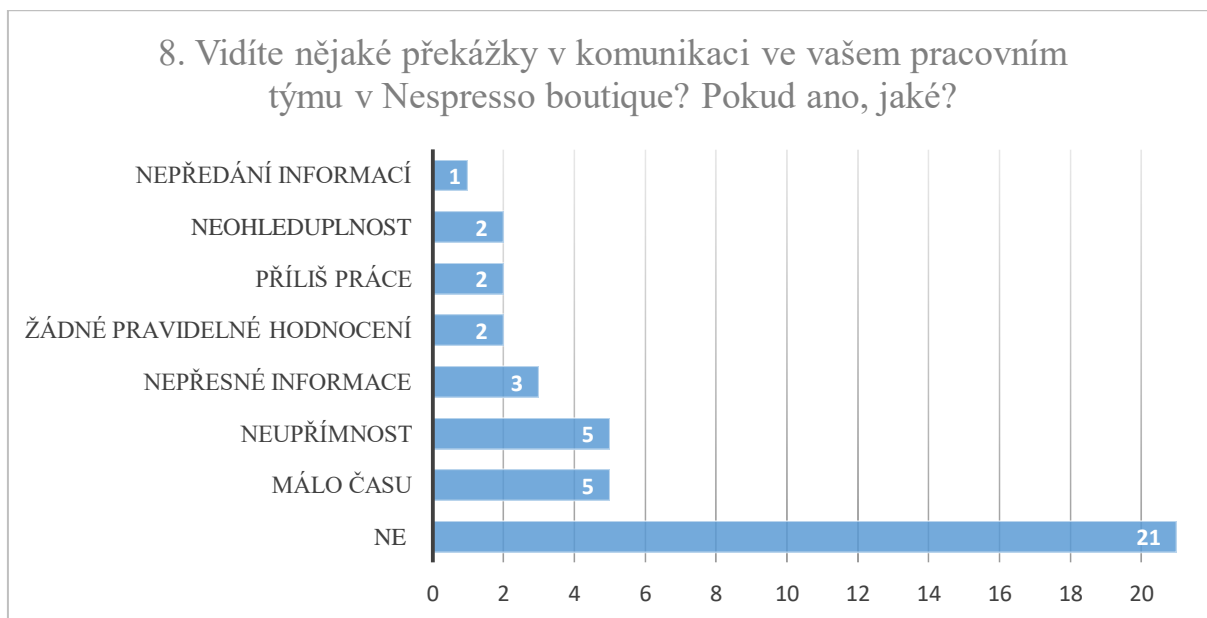
Osmá otázka v dotazníku je charakterizována stejně jako šestá otázka s tím rozdílem, že je zaměřena na komunikaci mezi pracovním týmem. A zněla takto: „Vidíte nějaké překážky v komunikaci ve vašem pracovním týmu v Nespresso boutique? Pokud ano, jaké?“

Nejvíce respondentů a to 21 odpovědělo, že žádné překážky v komunikaci s týmem nevidí. 5 respondentů si myslí, že v pracovním týmu je největší překážkou málo času na komunikaci. Dalších 5 respondentů uvádí, že hlavní překážka je neupřímnost ostatních v týmu. Podle 3 respondentů je překážkou předávání nepřesných informací. Dalšími odpověďmi je příliš práce na pracovišti, neohleduplnost ostatních z týmu, žádné pravidelné hodnocení týmových výsledků nebo nepředávání informací.

Pokud bychom porovnali otázku č.6 a otázku č.8 v tak v obou je shoda, která spočívá, v tom, že respondenti uvedli velice výrazný podíl odpovědi „NE – nevidím žádné překážky v komunikaci“, jak tedy v komunikaci týmové tak v komunikaci s vedením. Často se nám odpovědi v obou otázkách shodují, například hned na druhém místě u obou otázek respondenti odpověděli, že zbývá málo času na komunikaci, z čehož vyplývá, že mají málo času, jak na komunikaci s vedením, tak i s týmem. Dále pak můžeme uvést

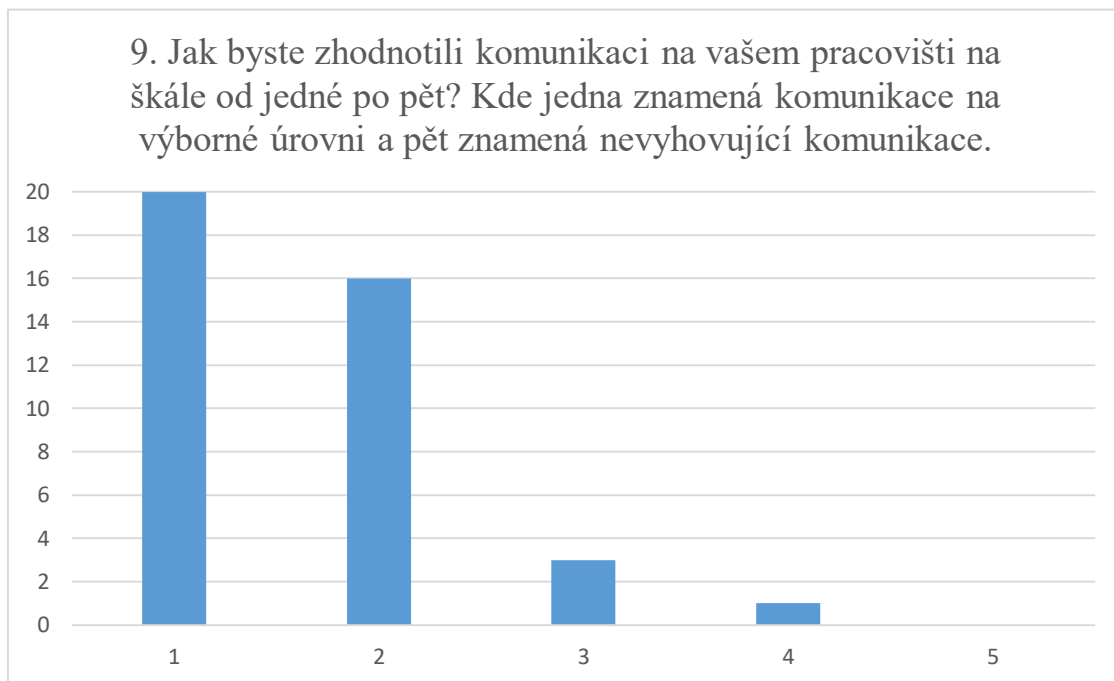
shodu v odpovědích jako je poskytování nepřesných informací, příliš vysoká pracovní vytíženost nebo neupřímnost.

Graf 8 Vidíte nějaké překážky v komunikaci ve vašem pracovním týmu v Nespresso boutique? Pokud ano, jaké?



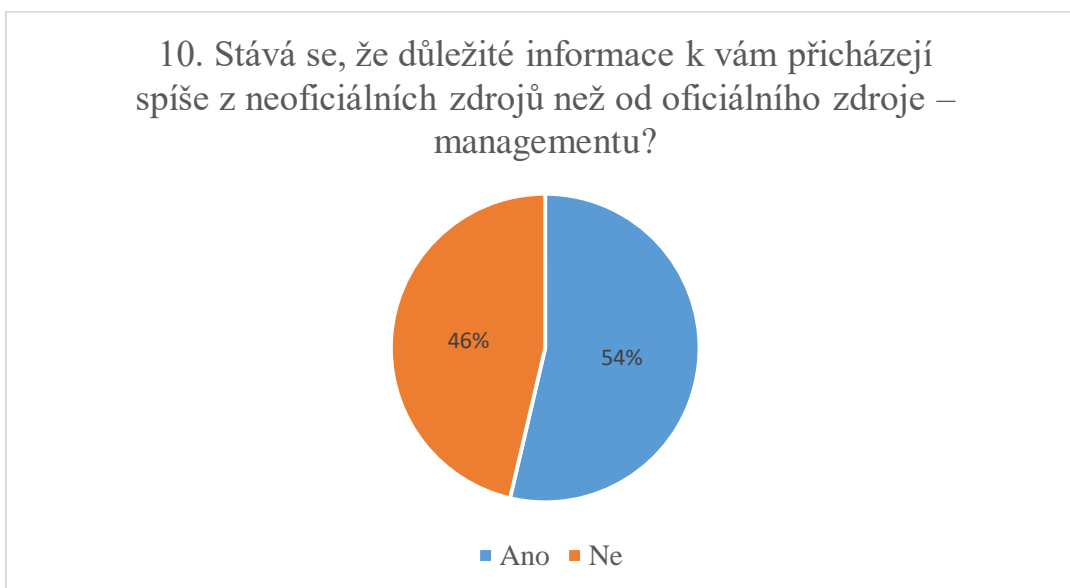
Devátá otázka zjišťovala, jak respondenti hodnotí komunikaci na svém pracovišti. Kdy komunikace na domovském pracovišti je velice důležitá a měla by správně fungovat. Na otázku „Jak byste zhodnotili komunikaci na vašem pracovišti na škále od jedné po pět? Kde jedna znamená komunikace na výborné úrovni a pět znamená nevyhovující komunikace.“ měli respondenti zhodnotit, kde na škále vidí komunikaci. Je třeba zmínit, že nikdo nehodnotil komunikaci na pracovišti jako nevyhovující. Pouze jeden respondent hodnotil komunikaci na pracovišti na škále číslem čtyři. Hodnocení číslem tři na škále hodnotili tři respondenti. Celkem 16 respondentů zhodnotili komunikaci na pracovišti jako velmi dobrou a 20 respondentů dokonce jako výbornou.

Graf 9 Jak byste zhodnotili komunikaci na vašem pracovišti na škále od jedné po pět? Kde jedna znamená komunikace na výborné úrovni a pět znamená nevyhovující komunikace.

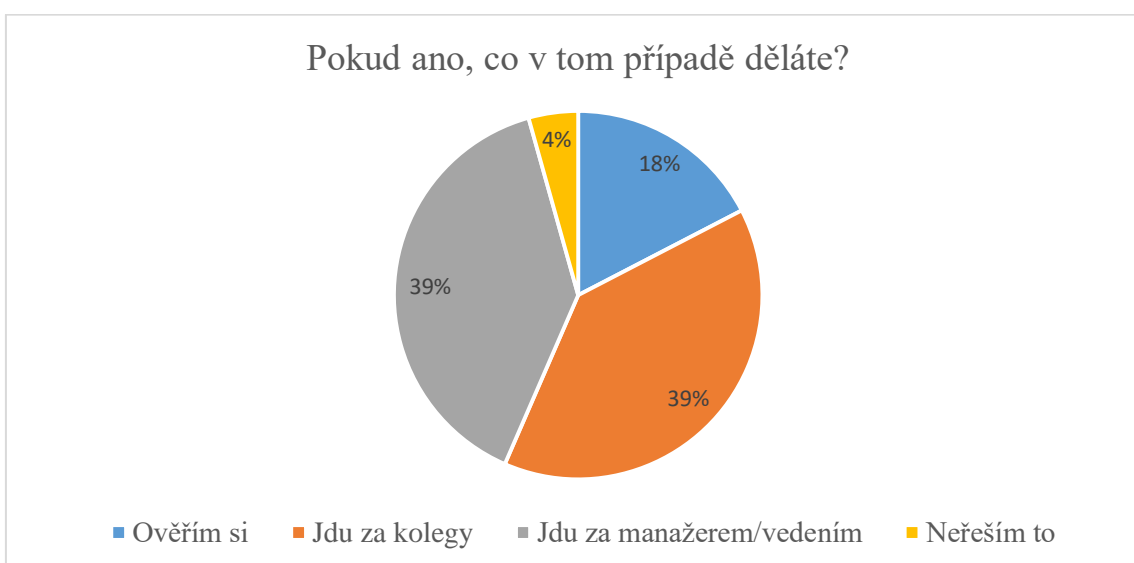


Poslední, desátá otázka dotazníku se zaměřovala na to, zda důležité informace přichází z oficiálních nebo neoficiálních zdrojů, a jak se zaměstnanci chovají, pokud přijde informace z neoficiálního zdroje. Celá otázka zněla: „Stává se, že důležité informace k vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Pokud ano, co v tom případě děláte?“. Odpovědi respondentů byli rozděleny do dvou grafů. Nejprve odpovědi ano/ne, zda přichází informace z neoficiálního zdroje. 54% respondentů odpovědělo, že důležité informace přicházejí z neoficiálních zdrojů a 46% odpovědělo, že přichází z oficiálních zdrojů, zejména od managementu.

Graf 10a Stává se, že důležité informace k vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu?



Graf 10b Pokud ano, co v tom případě děláte?



Druhá polovina desáté otázky je rozdělena podle procent na jednotlivé úseky, podle toho co respondenti dělají, když k nim přijde informace z neoficiálních zdrojů. 39% respondentů uvedlo, že s každou informací z neoficiálního zdroje jdou přímo za vedením nebo za manažerem. Stejně procento a to 39% uvedlo, že s každou informací z neoficiálního zdroje, jdou za svými kolegy a spolupracovníky a řeší to s nimi. 18% respondentů uvedlo, že si informaci ověří, jak si jí ověří, ovšem neuvedli. A poslední 4% uchazečů uvedli, že pokud nějaká informace z neoficiálních zdrojů dorazí tak to neřeší.

2.3.1 Shrnutí dotazníku

Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, jak probíhá komunikace na pracovišti v kamenných prodejnách společnosti Nespresso, otázky zjišťovaly, zda jsou zaměstnanci s komunikací spokojeni nebo jim schází některé prostředky komunikace. Z daného průzkumu vyplývá, že respondenti chtějí ve společnosti pracovat, protože práce je pro ně přínosem. Především z hlediska osobního rozvoje a nových zkušeností, které jim práce ve společnosti Nespresso přináší. Další důležitá skutečnost, která vyplývá z průzkumu je fakt, že komunikace sice probíhá na fungující úrovni, ale u některých pouze prostřednictvím e-mailů. Důsledkem je absence osobního kontaktu. To souvisí s dalšími otázkami průzkumu. Zaměřují se na prostředky interní komunikace a na překážky v komunikaci s manažerským vedením. Zde respondenti odpovídají, zda jim schází pravidelné hodnocení ze strany nadřízených nebo více porad nebo firemních akcí. Tyto alternativy zajišťují osobní kontakt mezi zástupci jednotlivých vrstev společnosti v rámci její hierarchie.

Průzkum přinesl nové podněty, které může vedení společnosti Nespresso využít ke zlepšení interní komunikace.

3 Diskuse

O komunikace v každodenním životě by se dalo napsat velké množství prací, avšak já jsem zvolila komunikaci na pracovišti, která souvisí se spokojeností zaměstnanců v dané společnosti.

Pokud komunikace ve firmě a na daném pracovišti funguje, tak lidé do práce chodí rádi a cítí se ve svém zaměstnání dobře. S tím souvisí zvýšení pracovní efektivity a celkově lepší pracovní morálka. (Mikuláščík, 2003). Ve firemní komunikaci je velice důležitá osobní komunikace podřízený versus nadřízený (Holá, 2006). Pokud osobní komunikace chybí, zaměstnanci nehodnotí komunikaci na výbornou a vyžadují více aktivit, spojených právě s přímou osobní komunikací. V souvislosti s osobní komunikací je důležité, aby vedení respektive manažeři využívalo, co nejvíce osobní komunikace a se svými podřízenými komunikovali pravidelně. Hodnota manažerů, a jejich styl vedení týmu, je jedna z nejpodstatnějších věcí v řízení firmy. V mém průzkumu ve společnosti Nespresso se ukázalo, že pro zaměstnance je důležité, jakou formou komunikace na pracovišti probíhá. Zaměstnanci u kterých je častá osobní komunikace, ji vidí jako bezproblémovou a nepotřebují nic k jejímu zlepšení. Avšak u zaměstnanců, u kterých probíhá komunikace přes e-mail nebo jiným způsobem, těm chybí osobní kontakt s nadřízenými a pro zlepšení svojí práce by potřebovali více osobního přístupu.

V praktické části považuji jako limitující skutečnost, že dotazníky byly rozesílány elektronickou podobou, a to přes pracovní e-mail. Některé respondenty tedy mohla ovlivnit skutečnost, že skrze pracovní e-mail musí odpovídat jinak a ne dle skutečnosti. Limitující mohla být skutečnost, že mnozí z nich vyplňovali dotazník právě v pracovní době, tudíž nemuseli být plně soustředěni. Vyplňování otázek ve spěchu mohlo mít za následek, že respondenti nemuseli správně pochopit zadání otázky nebo zkracovali odpovědi, co nejvíce to bylo možné. Několikrát se stalo, že otázky byly přeskočeny nebo zapomenuty, zvláště u několika otázek se liší počet odpovědí s počty respondentů.

Rizikem je tedy reálné vyplňování dotazníků. Konečné výsledky mohl ovlivnit nedostatek času a nesoustředění se na otázky a odpovědi. Důležité je, zda dotazník vyplňovali respondenti sami nebo za pomoci někoho jiného či dokonce skupinově. Je možné, že si respondenti nebyli jisti, co se myslí otázkou a jaká má být odpověď a tak se

poradili mezi sebou. Možné je, že vyplnili zadání společně. Tím by mohla být ztracena subjektivita odpovědí a výsledky by nemusely odpovídat realitě.

Dalším rizikem mohla být skutečnost, že respondenti stoprocentně nevěřili anonymitě dotazníku. A měli obavu odpovídat podle pravdy, aby se to nedozvěděl manažer či jiný nadřízený pracovník, protože tím by sami sebe znevýhodnili. Další varianta, která mohla ovlivnit odpovědi respondentů, je jejich osobní postoj k práci s pracovním týmem.

V poslední řadě považuji za limitující skutečnost, že z celkových rozeslaných dotazníků odpovědělo celých devadesát procent respondentů. Na deset procent dotazníků se nedostavila žádná odpověď. Pokud by byla úspěšnost zodpovězených dotazníků sto procent, mohly by se hodnoty některých zodpovězených otázek lišit.

Při vytváření dalšího výzkumu v budoucnu, by bylo vhodné pohlídat si všechny aspekty při vyplňování dotazníku. Nejlepší bude přítomnost tazatele u všech respondentů při vyplňování dotazníku. Dále by bylo vhodné, aby na dotazník odpovědělo celých sto procent respondentů, aby výsledky výzkumu nemohly být ovlivněny absencí některých zaměstnanců. Doporučila bych na základě výsledků zlepšit některé prostředky komunikace a vytvořit častější osobní kontakt mezi nadřízeným a pracovníky.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá komunikací na pracovišti ve společnosti Nespresso.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do několika kapitol a podkapitol. V první části se zabývám definicí a vymezením komunikace spolu s rozdělením komunikace na verbální a neverbální. V druhé části se zaměřuji na strukturu komunikace a další rozdělení na druhy a formy komunikace. Ve třetí části je nejdůležitější zaměření komunikace ve firmě její obsah a vnitrofiremní komunikace. Ve čtvrté části teoretické části se zabývám manažerskou komunikací, manažerskými styly a v poslední řadě také elektronickou komunikací ve firmě. Poslední část věnuji skupinové komunikaci a její definici.

V praktické části se zaměřuji na vytvoření dotazníku, rozbor dotazníkové šetření a jeho výsledky.

Cílem této práce bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s komunikací na pracovišti a poskytnout zpětnou vazbu společnosti Nespresso, která je důležitá pro případnou změnu v chování společnosti.

Pro společnost Nespresso je tento výzkum velice důležitý, zejména proto, že pomáhá pochopit a případně změnit či zlepšit komunikaci na pracovišti.

Bakalářská práce nebyla zpracována jako samoúčelný dokument, ale po dohodě s vedením společnosti Nespresso bude jedním z materiálů, který vedení společnosti použije ke zpětné vazbě a k dalším závěrům. Výzkumné šetření bylo jen částečným zjišťováním pozorující názory jedné části zaměstnanců společnosti Nespresso. Poskytlo však cenné informace umožňující managementu společnosti Nespresso upravit současnou komunikační taktiku a formulovat nové cíle.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. 10. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DEVITO, Joseph A. 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Přeložil Václav DOLANSKÝ, přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DRÁBOVÁ, Renáta, Jaroslava LEVOVÁ a Tereza FILINOVÁ. *Písemná a elektronická komunikace*. Praha: Fragment, 2014. ISBN 9788025318027.

EKMAN, Paul a Erika L. ROSENBERG. What the face reveals: basic and applied studies of spontaneous expression using the facial action coding system (FACS). New York: Oxford University Press, 1997. ISBN 0195104471.

FERJENČÍK, Ján. Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miroslav, Marie HESKOVÁ, Vanda LIESKOVSKÁ a Dávid MELAS. Management integrované marketingové a podnikové komunikace. Praha: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, 2018. ISBN 978-80-86747-48-4.

GRUBER, David. Zlatá kniha komunikace: jemně doladěné vydání bestselleru No. 6. Vydání šesté. Ostrava: Gruber - TDP, [2015]. ISBN 978-80-85624-97-7.

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

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

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1., dotisk 2006. Praha: Grada Publishing, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

MUSIL, Josef. Úvod do sociální a masové komunikace. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-44-0.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

PEASE, Allan a Barbara PEASE. Řeč těla na pracovišti. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0152-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6.

SPERANDIO, Sylvie. Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA. Masová komunikace a veřejné mínění. Praha: Grada, 2011. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3563-4.

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYBÍRAL, Zbyněk. Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0869-3.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztahy a prostorové vzdálenosti.....	15
Obrázek 2 Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami.....	16

Příloha

Příloha č. 1

Vážení spolupracovníci,

chci vás požádat o vyplnění dotazníku pro mou bakalářskou práci, kterou píši na katedře specializace v pedagogice na České zemědělské univerzitě, ČZU. Dotazník zjišťuje, jakým způsobem probíhá komunikace na pracovišti a zda jsou zaměstnanci s komunikací spokojeni. Je určen všem zaměstnancům Nespresso boutiques a je anonymní. Pokud budete mít jakékoliv dotazy, můžete mě kontaktovat na můj pracovní e-mail tereza.kolarikova@nespresso.com.

V dotazníku najdete celkem 11 otázek, které se zabývají komunikací ve firmě. Na některé otázky můžeme odpovědět libovolně dlouhou odpovědí, u některých je na výběr pouze jedna odpověď.

Prosím o otevřenost a upřímnost.

Dotazník – komunikace na pracovišti

1) Vyberte pohlaví:

- a) Žena
- b) Muž

2) Čím je pro vás práce ve firmě Nespresso přínosná?

.....
.....
.....

3) Jak probíhá komunikace mezi vámi a vedením Nespresso boutique?

.....
.....
.....

4) Máte pocit, že vám váš nadřízený (manažer) naslouchá a pomůže kdykoliv je potřeba?

- a) Ano
- b) Ne

5) Přivítal/a byste nějaké další prostředky interní komunikace?

.....
.....
.....
.....

6) Vidíte nějaké překážky v komunikaci mezi vámi a vedením Nespresso boutique?
Pokud ano, jaké?

.....
.....
.....
.....

7) Jak byste zhodnotili komunikaci na úrovni nadřízený a vy na škále od jedné po pět, kde jedna znamená komunikace na výborné úrovni a pět znamená nevyhovující komunikace.

Výborné 1 2 3 4 5 Nevyhovující

8) Vidíte nějaké překážky v komunikaci ve vašem pracovním týmu v Nespresso boutique? Pokud ano, jaké?“

.....
.....
.....
.....

9) Jak byste zhodnotili komunikaci na vašem pracovišti na škále od jedné po pět? Kde jedna znamená komunikace na výborné úrovni a pět znamená nevyhovující komunikace.

Výborné 1 2 3 4 5 Nevyhovující

10) Stává se, že důležité informace k vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Pokud ano, co v tom případě děláte?

.....
.....
.....