

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



Komunikace na pracovišti

Bakalářská práce

Autor: **Jarmila Gijasová**

Vedoucí práce: Mgr. Kamila Urban, PhD.

2019

Zadávací list 1

Zadávací list 2

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 informačních 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 podle 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. 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.

.....

Jarmila Gijasová

V Praze dne 28. března 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce, Mgr. Kamile Urban, PhD., za odborné vedení práce, cenné rady a vstřícnost při konzultacích, které mi poskytla v průběhu vypracování mé bakalářské práce. Současně bych chtěla poděkovat zaměstnancům Policie České republiky za ochotu a čas věnovaný při poskytnutí podkladů pro vyhotovení praktické části práce. V neposlední řadě pak své rodině za podporu během celého studia.

Abstrakt

Komunikace je určitý druh umění, ve kterém se každý z nás zdokonaluje v průběhu celého života. Všichni jsem součástí společnosti, určitého okruhu osob, kde na různé úrovni dochází ke vzájemnému kontaktu, jehož neoddělitelnou součástí komunikace je. Prostředí, ve kterém komunikace probíhá, má na výsledek komunikace velký vliv. Jedním z prostředí, ve kterém komunikace spoluvytváří sociální atmosféru, je prostředí organizace. Umožňuje zde sdílet emoce, potřeby, zájmy, hodnoty a normy a působí jako významný motivační faktor. Jedná se o složitý komunikační proces, který se pokusím přiblížit ve své práci na téma komunikace na pracovišti. V teoretické části se po úvodním seznámení s pojmy komunikace a proces komunikace zaměřuji na funkci a význam komunikace uvnitř organizace a kompetence nezbytné pro její efektivní fungování. Cílem práce je na základě studia odborné literatury vysvětlení podstaty komunikace, jejích základních pojmů, procesu komunikace, vnitřní komunikace a manažerské komunikace. Manažer nese v organizaci nejvyšší míru komunikační odpovědnosti a právě z tohoto důvodu věnuji pozornost manažerské komunikaci jako účinnému nástroji pro sjednocení veškerých aktivit organizace a propojení všech členů organizace, tedy nástroji významně přispívajícímu k úspěšnému fungování organizace. Poznatky získané v průběhu zpracování teoretické části práce, jsem uplatnila v praktické části práce. Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem na jednom z pracovišť Policie ČR provedla průzkum spokojenosti zaměstnanců s nastaveným komunikačním modelem. Cílem průzkumu bylo zjištění, jaké úrovně efektivita komunikace v této organizaci dosahuje. Na základě zjištěných skutečností jsem navrhla doporučení, jakými prostředky je efektivitu komunikace v oblastech, které zaměstnanci vnímají jaké méně efektivní, možné podpořit a zvýšit.

Klíčová slova

komunikace, interní komunikace, odesílatel, příjemce, organizace

Abstract

Communication is a kind of art in which each of us improves throughout life. We are all part of a society, a certain group of people, where at different levels, there is mutual contact, the integral part of which is communication. The environment in which communication takes place has a great impact on the outcome of communication. One of the environments in which communication creates a social atmosphere is the company's environment. It allows to share emotions, needs, interests, values and standards and acts as a significant motivating factor. It is a complex communication process that I will try to approach in my work on the topic of workplace communication. In the theoretical part, after introductory introduction to the concepts of communication and communication process, I focus on the function and importance of communication within the organization and the competences necessary for its effective functioning. The goal of the thesis is to explain the essence of communication, its basic concepts, the process of communication, internal communication and managerial communication based on the study of professional literature. The manager carries the highest level of communication responsibility in the organization and for this reason I pay attention to managerial communication as an effective tool for unifying all the organization's activities and connecting all members of the organization, ie a tool significantly contributing to the organization's successful functioning. The knowledge gained during the elaboration of the theoretical part of the thesis, I applied in the practical part of the thesis. Through a questionnaire survey, I conducted a survey of employees' satisfaction with a set communication model at one of the workplaces of the Czech Police. The goal of the survey was to find out what levels of communication effectiveness in this organization. On the basis of the findings, I suggested a recommendation on how to promote and increase the effectiveness of communication in areas that are perceived as less effective by employees.

Keywords

communication, internal communication, sender, recipient, organization

Obsah

Úvod	9
1 Cíl a metodika práce	11
2 Komunikace	12
2.1 Vymezení pojmu komunikace	12
2.1.1 Struktura komunikace.....	17
2.1.2 Funkce komunikace.....	22
2.1.3 Funkce komunikace na pracovišti	22
2.1.4 Formy komunikace v organizaci	23
2.1.5 Cíle komunikace v organizaci	25
2.1.6 Interní komunikace.....	27
2.1.7 Prostředky interní komunikace.....	29
2.2 Manažerská komunikace	32
2.2.1 Konflikty na pracovišti	36
3 Cíl praktické části.....	39
3.1 Metoda a postup	39
3.2 Výběr respondentů.....	39
3.3 Grafické znázornění výsledků šetření	40
3.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	46
3.5 Závěr šetření a navrhovaná doporučení	47
ZÁVĚR.....	48
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	49
SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, SCHÉMAT, PŘÍLOH	50

„Kvalita vašeho života spočívá v kvalitě vaší komunikace“.¹

(Anthony Robbins)

Úvod

Veškeré způsoby komunikace, ať již se jedná o verbální (ústní či písemnou), nebo neverbální (mimiku, gesta, postoje), se stávají každodenní neoddělitelnou součástí života každého z nás od první vteřiny příchodu na svět. Komunikujeme nepřetržitě, vědomě i nevědomě, navzájem si předáváme různá sdělení, vyjadřujeme své pocity. Schopnost komunikovat nás propojuje s okolním světem. Napříč skutečnosti, že se jedná o naprosto přirozený akt, je komunikace považována za jednu z nejobtížnějších dovedností. Umění efektivně předávat a sdílet informace zásadně ovlivňuje nejen náš soukromý život v rodinných a přátelských vztazích, ale rovněž život profesní. Zde se stává významným nástrojem úspěšnosti nejen naší osobnosti, ale podílí se na úspěchu celé organizace.

„Znalost efektivní komunikace lze považovat za základní realizační stupeň dalšího rozvoje celé společnosti, vědeckých disciplín, všech oblastí techniky, jakéhokoliv týmu i každého jednotlivce. Jedná se o metodu komunikace a prezentace intelektuálního kapitálu jednotlivce i organizace, která představuje významnou konkurenční výhodu“ (Vymětal, 2008, s. 11).

Téměř každý člověk stráví podstatnou část svého produktivního života v pracovním prostředí, od kterého neočekává pouze uspokojení finančních potřeb, ale také uspokojení potřeb vzájemné interakce a komunikace. Z tohoto důvodu jsem si jako téma bakalářské práce zvolila problematiku komunikace na pracovišti, neboť právě komunikace je základním stavebním kamenem každé organizace. Úvod teoretické části práce je zaměřen na definování pojmů komunikace obecně jako procesu sdílení informací, její struktury a funkce, jejichž znalost je pro nastavení strategie efektivní komunikace v prostředí organizace velmi důležitá. Další část této kapitoly je věnována obsahu, cílům, formám a metodám komunikace uvnitř organizace a jejím dílčím článkům. Za neméně důležitou považuji další část kapitoly upozorňující na význam nastavení komunikační strategie a využití prostředků pro přenos interních sdělení, kterými informace prostupují. Vzhledem k tomu, že průběh efektivního komunikačního procesu mohou negativně narušit různé překážky, které je třeba minimalizovat a překonávat,

¹ <http://citato.cz/autor/tony-robbins>

má v mé práci prostor rovněž problematika komunikačních bariér. Závěrečná část práce je nahlédnutím do oblasti manažerské komunikace, především ve vztahu vedoucí pracovník a zaměstnanec a naopak. Angažovanost obou článků má pro fungování a úspěch organizace nezastupitelný význam, neboť nedostatečné komunikační dovednosti vedoucích pracovníků a špatně nastavená strategie interní komunikace ovlivňuje negativně motivaci, výkon a loajalitu zaměstnanců a v neposlední řadě výsledky celé organizace.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Na základě poznatků a informací uvedených v teoretické části mé práce, které jsem čerpala především z odborných publikací, jsem zjišťovala prostřednictvím dotazníkového šetření u vzorku zaměstnanců jedné z organizačních složek Policie ČR, jak vnímají kvalitu nastaveného komunikačního modelu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Cíl a metodika práce

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo konkrétně definovat problematiku obecné komunikace, její struktury a funkce. Popsat obsah, cíle, formy a metody interní komunikace v organizaci, využití prostředků pro přenos interních sdělení a význam nastavení komunikační strategie v organizaci. Závěrečnou a nezbytnou součástí teoretické části práce je nahlédnutí do problematiky manažerské komunikace. Dílčím cílem této oblasti je seznámit se s možnými konflikty na pracovišti a jejich efektivními způsoby řešení.

Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit, zda jsou oslovení zaměstnanci ekonomického úseku jedné z organizačních složek Policie ČR spokojeni s nastaveným komunikačním systémem a jak vnímají jeho kvalitu. Dalším cílem je odhalit oblasti komunikace, které zaměstnanci spatřují jako méně efektivní a jejichž efektivní fungování je třeba podpořit. V závěrečném zhodnocení pak navrhnout doporučení, která by k odstranění vnímaných nedostatků mohla přispět.

Za jedinou a hlavní metodu průzkumu k zajištění potřebného množství relevantních odpovědí byla v praktické části práce zvolena metoda dotazníkového šetření.

K pochopení a následnému zpracování problematiky obecné a firemní komunikace přispělo studium odborné tematické literatury a čerpání informací z internetových zdrojů.

2 Komunikace

2.1 Vymezení pojmu komunikace

Komunikace vychází z latinského slova *communis*, jehož význam je překládán jako „společné“ (Urban, Dubský, Murdza, 2011, s. 15). Lze tedy usuzovat, že vše, co mezi lidmi probíhá, ať již jde o vzájemné předávání informací, společnou diskusi, řešení problémů, sdílení radosti, smutku, účast na nějaké činnosti, je vždy určitou formou komunikace. Holá (2006, s. 3) charakterizuje komunikaci jako proces sdílení určitých informací majících za cíl odstranit nebo snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Důležitější je dle Holé (2006, s. 3), „že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.“

„Komunikace mezi lidmi je proces, ve kterém si lidé navzájem předávají informace o svých myšlenkách, názorech a pocitech. Jedná se o sdělování určitých významů v průběhu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu. Významy jsou vyjadřovány prostřednictvím symbolů (např. slov, gest, atd.), což jsou v podstatě náhodné formy, které užíváme pro označení pocitů, myšlenek, záměrů apod. Symboly je představují v podobě, která je zachytitelná našimi smyly.“ (Hadj-Moussová, 2003, s. 54).

Základními složkami komunikace jsou komunikace verbální a komunikace neverbální. Verbální komunikace, která je charakteristickou formou lidské komunikace, probíhá formou řeči, prostřednictvím slov, mluvenou nebo písemnou formou. Dle Hadj-Moussové (2003, str. 56) „jde o sociálně získaný systém zvukových a grafických vzorců, které jsou vázány na kulturně sdílené významy. Verbální komunikace je tedy vázána na kulturu, protože je výhradně závislá na jazyce, který je ke komunikaci používán.“

Ve verbální komunikaci se dle Vymětala (2008, s. 113) zpravidla rozeznávají dvě úrovně komunikační roviny – racionální a emocionální, dva druhy komunikace – formální a neformální a šest základních komunikačních stylů – konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací a osobní. „Rozdíly mezi komunikačními rovinami, druhy a styly jsou dány účelem komunikace, společenským postavením, emocemi, množstvím a časovou periodou kontaktů mezi lidmi.“ (Vymětal, 2008, s. 113). Vymětal (2008, s. 113 - 114) tyto roviny, druhy a styly charakterizuje následovně:

Roviny komunikace

- 1) Racionální komunikace – první rovina využitím výhradně rozumové části komunikace udržuje komunikaci v předem stanovených mezích tak, aby bylo rychleji dosaženo závěru nebo případně dohody. Celý průběh racionální komunikace je oproštěn od všech emocí.
- 2) Emocionální komunikace – druhá rovina se zaobírá formou sdělení a způsobem jeho podání, osobním názorem na sdělení, pocitem z partnera a extrémními projevy jeho emocí (hysterie, křik, pláč, výsměch, pohrdání apod.). Poskytuje informace o tom, v jaké psychické kondici odesílatel sdělení je, jaké jsou jeho vlastnosti a jaké techniky komunikace používá.

Druhy komunikace

- 1) Formální komunikace je obvykle plánovaná, je náročná na přípravu a má stanoveny specifické cíle. Tento druh komunikace je využíván v rámci přijímacích pohovorů uchazečů o zaměstnání, v rámci poskytování poradenských služeb, v průběhu hodnocení spolupracovníků, vyřizování stížností apod.
- 2) Neformální komunikace se vyskytuje častěji než komunikace formální. Je nenáročná na přípravu a nebývá obvykle plánována. Je využívána v průběhu telefonních hovorů, komunikace se spolupracovníky na stejné úrovni pracovního zařazení, při společenských rozhovorech apod.

Komunikační styly

- 1) Konvenční komunikační styl má za cíl zachovávat zvyklosti dané společnosti, zásady její morálky, její normy a ustanovení. Součástí tohoto komunikačního stylu jsou mírné pozitivní emoce. Je projevem slušného a přátelského projevu. Příkladem může být pozdrav při příchodu spolupracovníka na pracoviště. Jako reakce na jeho pozdrav „dobré ráno“ se očekává opět odpověď plného znění, nikoli pouze „dobré“, neboť opět plnohodnotná odpověď je projevem úcty a potvrzení, že se od našeho posledního setkání nic nezměnilo.
- 2) Konverzační komunikační styl je uplatňován pro udržování a upevňování interpersonálních vztahů mezi spolupracovníky, mezi podřízenými a nadřízenými za účelem popovídat si,

pobavit se a předat si zajímavé informace apod. Tento komunikační styl rovněž očekává zapojení pozitivních emocí.

- 3) Operativní komunikační styl má jasný cíl. Je využíván zejména v průběhu řešení pracovních záležitostí, úkolů a problémů. Důraz je kladen na obsah, stručnost a rychlost něčeho dosáhnout. S tímto stylem se setkáváme především v asymetrických vztazích, které je nutné respektovat. V pracovním prostředí například ve vztahu nadřízený - podřízený. Obvykle nebývá doprovázen emočním zabarvením, může vést k nepochopení a vyvrcholit v osobní konflikt. Příkladem může být cesta do zaměstnání, na které se pracovník setká se svým nadřízeným a nezávazně spolu komunikují o počasí, prožitém víkendu apod. Následně, v průběhu pracovní doby, za pracovníkem přijde nadřízený a se slovy „Toto okamžitě odešlete na obchodní oddělení!“ mu zadá úkol. Přestože se jedná o pouhou změnu komunikačního stylu bez vazby na předchozí společnou konverzaci a bez jakékoli záporné vazby na dosavadní vztahy, může být tento styl pracovníkem vnímán negativně a rozpačitě.
- 4) Vyjednávací komunikační styl využívaný v pracovním prostředí vždy směřuje k dosažení určitého cíle, kterým je obvykle vyřešení úkolu. Obě vyjednávací strany jsou zde postaveny na stejnou úroveň. Tento komunikační styl vyžaduje umění naslouchat a přijímat dobře míněné názory partnera, a to i přesto, že se náš názor na věc liší. Důraz je kladen na snahu nalézt cestu k pro obě strany přijatelnému kompromisu. Jednání vedené v tomto stylu je vhodné podpořit zapojením mírně pozitivních emocí.
- 5) Vylákávací komunikační styl má za cíl přimět partnera, aby nám předal informace, které nám buď odmítá, nebo z nějakého důvodu nemůže sdělit. Zde je k úspěšnému vylákání informací nutná znalost jeho psychologického profilu podpořená využitím jeho individuálních vlastností. Tento styl je vhodné doplnit hranými emocemi, kterými jsou zlost, nadšení, neznalost, familiárnost apod., kladením provokujících otázek, předstíranou naivitou apod.
- 6) Osobní komunikační styl, jehož cílem je sdělení vlastních pocitů, představ, přání, problémů apod., je považován za komunikaci intimní, v níž jsou silně zastoupeny nejen pozitivní, ale rovněž negativní emoce. Vždy je nutné zvážit, s kým se tento styl komunikace rozhodneme sdílet, neboť vyřčené informace jsou snadno zneužitelné, mohou se proti nám obrátit

a ohrozit naši pověst i kariéru. Zde je nutné respektovat pravidlo, které řešení osobních problémů a emocí v profesní oblasti zakazuje.

Shrnutím všech výše uvedených aspektů lze dospět k názoru, že verbální komunikace má řadu podob a možností, jak sdělení předávat. V různých situacích můžeme použít různé komunikační styly. Jejich volba je ovlivněna nejen předmětem komunikace a situací, ve které se v danou chvíli nacházíme, ale do značné míry i našimi charakterovými vlastnostmi.

Druhou, základní neoddělitelnou složkou komunikace, je komunikace neverbální, mimoslovní. Neverbální komunikace je vývojově nejstarší formou komunikace a v osobním kontaktu má své nezastupitelné místo. Mimoslovně se dorozumíváme v průběhu celého života. Její největší význam lze spatřovat především v jeho počátku, kdy ještě neovládáme komunikaci verbální. Své významné postavení má však i v ostatních obdobích našeho života. Obsahem neverbální komunikace jsou dle Hadj-Moussovové (2003, str. 57) nejčastěji emoce projevené výrazy a gesty, které značí určité vnitřní stavy. Některé výrazy, jako jsou například smích, pláč, hněv či údiv, chápeme bez ohledu na kulturu díky vrozeným mechanismům. Důkazem toho, co autorka uvádí, je teorie Šesti základních emocí. „*Šest základních emocí je psychologická teorie amerických psychologů Paula Ekmana a Wallace V. Friensena, kteří identifikovali těchto šest základních emocí: hněv, znechucení, strach, štěstí, smutek a překvapení*“.² Když v roce 1972 v průběhu studia izolované kultury členů kmene Papuánců v Nové Guineji těmto předložili fotografie příslušníků jiné rasy a kultury, zjistili, že jsou schopni dle výrazu jejich obličejů zmíněných šest emocí rozpoznat. Následně předložili fotografie Papuánců, jejichž zachycené výrazy tváře vyjadřovaly stejné emoce, příslušníkům různých ras a kultur po celém světě. Rovněž oni dokázali tyto emoce interpretovat.³ Ostatní výrazy, než uvedených šest vrozených, si přivlastňujeme v průběhu socializace. Způsob jejich vyjádření a význam je ovlivněn kulturou prostředí, ve kterém k socializaci dochází. Při neverbální komunikaci osob z odlišných kultur může však dojít vlivem chybného pochopení těchto výrazů k vyvolání komunikačního šumu s mnohdy vážnými důsledky.

Další významnou součástí neverbální komunikace je tzv. řeč těla, tedy komunikace prostřednictvím těla, charakteristická tím, jakou jeho část při předání sdělení použijeme. Hadj-Moussová (2003, s. 59 – 60) uvádí následující základní formy neverbální komunikace:

² <https://managementmania.com/cs/sest-zakladnich-emoci>

³ <https://managementmania.com/cs/sest-zakladnich-emoci>

Paralingvistika - je mimořádně důležitou součástí komunikace, která jako doprovodná součást verbálního projevu upřesňuje, jak máme sdělení rozumět. Doprovodnými projevy jsou zejména tón a síla hlasu, jeho zabarvení, intonace, rychlost řeči, smích, pláč, vzdychání apod.

Kinezika - je způsob, který doprovází předávané verbální sdělení prostřednictvím pohybů celého těla. Těmito pohyby předáváme okolí informaci o našem současném vnitřním stavu, sebevědomí a rozhodnosti. Pro každého z nás jsou však charakteristické i pohyby nesouvisející s aktuální situací, na základě kterých nás lze snadno identifikovat. Příkladem může být styl chůze nebo způsob stání.

Mimika - doprovází verbální komunikaci prostřednictvím pohybu svalů obličeje. Prostřednictvím pohybů svalů obličeje vyjadřujeme nejen své emoce, ale také postoje a reakce. Pohyby svalů obličeje jsou v průběhu neverbální komunikace nejčastěji stimulovanou částí těla. Součástí mimiky je rovněž mimořádně významná komunikace prostřednictvím očí. Oční kontakt je vždy počátkem komunikace s druhou osobou. Prostřednictvím očí dokážeme vyjádřit nejen emoce, například strach, smutek, radost, úžas apod., ale i reakci na předávané sdělení.

Proxemika - je způsobem neverbální komunikace, kterým sdělujeme ostatním svoji blízkost či odstup od nich prostřednictvím vzdálenosti, kterou v průběhu komunikace udržujeme. Důležitou roli zde hraje pozice, kterou vůči druhé osobě zaujímáme. Podle kulturních norem rozlišujeme čtyři zóny udržované vzdálenosti. První zónou, kdy je udržován nejdelší odstup, je zóna veřejná v průběhu kontaktu s cizími osobami, například v průběhu politického shromáždění. Následuje zóna sociální, udržovaná mezi spolupracovníky. Třetí zónou je zóna osobní, udržovaná v průběhu komunikace s přáteli a v průběhu neformálních setkání. Čtvrtou zónou, zónou nejkratší, je zóna intimní, která je vymezena zejména pro rodinné příslušníky.

Velká část uvedených prostředků neverbální komunikace je jako doprovodný projev verbální komunikace používána neuvědoměle a nahodile a je tedy hůře kontrolována a ovládána.

Jak je výše uvedeno, obě formy komunikace lze mezi sebou navzájem kombinovat. Jejich kombinace nám nabízí nekonečné množství způsobů, jak se vyjádřit. *Jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého, jde o interpretaci jednotlivých složek komunikačního projevu. Většinou celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu, v jedné prezentaci jako podpůrné působení, mnohdy i nekontrolovaně a neúmyslně*“ (Mikuláščík, 2010, s. 31). Pro užití obou forem

komunikace však platí pravidlo, že má-li být jejich prostřednictvím dosaženo očekávaného cíle, jejich vyjádření musí být smysluplné, promyšlené a musí odpovídat záměru. DeVito (2001, s. 21) konstatuje, že *„Komunikace existuje v kontextu, který do značné míry určuje význam všech verbálních nebo neverbálních sdělení. Tatáž slova nebo totéž chování mohou mít úplně odlišné významy, jestliže jsou použity v odlišných souvislostech.“*. Dle DeVita (2001, s. 22) má kontext spolupůsobící na vše, co říkáme, minimálně následující čtyři hlediska:

Prvním hlediskem je kontext fyzický, jenž je ovlivněn prostředím, ve kterém sdělení probíhá. Znamená to tedy, že například komunikace v rodinném prostředí nebo malé rodinné firmě bude vedena jinak, než komunikace na pracovišti nebo v prostředí velké mezinárodní firmy.

Druhým hlediskem je kontext kulturní ovlivněný zvyklostmi, návyky, tradicemi, módou apod. Tento kontext udává pravidla, co je vhodné a co nepřijatelné v průběhu komunikace s konkrétní skupinou lidí.

Třetím hlediskem je kontext sociálně-psychologický související s postavením jednotlivých účastníků komunikace. Roli zde hrají vztahy, které mezi sebou komunikující mají a na jaké formální úrovni je komunikace vedena. Znamená to tedy, že náš komunikační projev se bude lišit v průběhu narozeninové oslavy, na kterou jsme byli pozváni ředitelem organizace, ve které jsme zaměstnání, od projevu v průběhu oslavy, na kterou nás pozval do klubu blízký přítel.

Čtvrtým hlediskem je kontext časový, který lze chápat jako reakci na předchozí událost. Po přijetí zprávy od zaměstnavatele, že naše pracovní místo se z důvodu reorganizace ruší a ve firmě s námi již nepočítá, bude naše reakce naprosto odlišná od té, když obdržíme zprávu, že jsme byli úspěšní a vyhráli výběrové řízení na obsazení pozice vedoucího obchodního oddělení prestižní organizace, kterého jsme se zúčastnili.

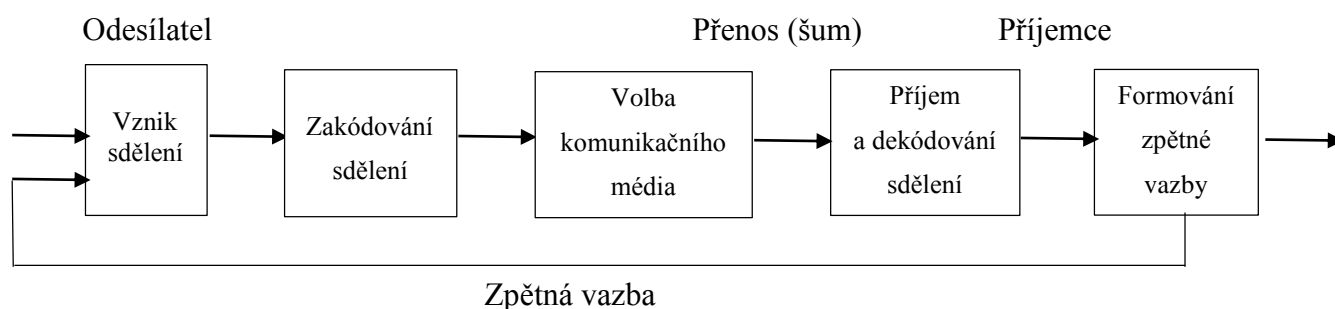
2.1.1 Struktura komunikace

Strukturou komunikace rozumíme vymezení jednotlivých účastníků komunikace a způsobu, jakým se komunikace přenáší, (Nakonečný 2009, s. 289). Nakonečný (2009, s. 290) vymezuje strukturu komunikace následovně:

- 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).

Vymětal (2008, s. 30) označuje komunikaci za druh tvůrčího procesu, v rámci kterého je snahou odesílatele co nejvhodněji vyjádřit sdělení, které poté příjemce interpretuje ve snaze mu zcela porozumět dekodováním. Základní fáze samotného komunikačního procesu vyjadřuje Vymětal (2008, s. 30) v následujícím komunikačním modelu.



Zdroj: Vymětal (2008, s. 30)

Heger (2012, s. 19) uvádí, že „*Sdělení předávaná během procesu komunikace mají dvojitý charakter. Týkají se určitého obsahu, tématu a problému a současně vyjadřují vztahy mezi komunikátorem a adresátem, mají obsahový i vztahový aspekt, slouží věcným i sociálním potřebám. V poměru mezi těmito dvěma funkcemi se mohou vyskytovat podstatné rozdíly, dané povahou sdělení, sociálními a kulturními aspekty nebo genderovými charakteristikami*“.

Mnohá nedorozumění a problémy vznikají díky špatně zvolenému způsobu komunikace. Plynulý proces komunikace pak narušují překážky, tzv. komunikační bariéry. Projevit se mohou v průběhu celého komunikačního procesu, který velmi ztěžují. Jejich rozpoznání a jejich překonání je důležitou dovedností jak v osobním, tak i profesním životě.

V průběhu komunikace na pracovišti sehrávají komunikační bariéry značnou úlohu, neboť kterékoli sdělení v jakékoli fázi komunikačního procesu může být zkresleno a překrouceno. Komunikační bariéry mohou vzniknout jak na straně odesílatele sdělení, tak i na straně

příjemce sdělení. Podle Vymětal (2008, s. 37) můžeme stejně tak, jak dělíme jednotlivé typy komunikačního šumu, dělit i komunikační bariéry na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. Jejich příčiny mohou být různé. Fyzickou komunikační bariérou může být hlučné prostředí, ve kterém komunikace probíhá, porucha telekomunikační sítě, špatné osvětlení apod. Fyziologické bariéry představují vlastní, především somatické, tedy tělesné omezení komunikujících. Jedná se například o špatnou výslovnost, zrakovou nebo sluchovou vadu, poruchu paměti apod. Extrémní emoce, neschopnost naslouchat, zaměňování komunikace za dialog apod. kladou do procesu komunikace psychologické komunikační bariéry. Další překážkou může být sémantická komunikační bariéra, kdy jsou významy předávaného sdělení mylně chápány. Příčinou může být například používání slangu, odborných termínů a v současné době již běžně nepoužívaných cizích slov.

Aby byly komunikační bariéry maximálně eliminovány a odstraňovány a přenos sdělení byl efektivní, tzn., aby byl pochopen, je nezbytné, aby komunikační strany sdílely společný jazyk a komunikační prostředek a sdělení bylo podáno jasně a srozumitelně.

Za faktory, které efektivitu komunikace podporují a zesilují, považuje Vymětal (2008, s. 34 – 35) zejména:

- aktivní naslouchání vyžadující, aby se příjemce sdělení na jeho obsah soustředil, nepřerušoval odesílatele sdělení, ovládal své emoce apod.
- zájem o předávané sdělení projevené formou vyslaného signálu, například prostřednictvím očního kontaktu, kývnutím hlavy apod.
- akceptace, tedy přijetím odesílatele a jeho respektováním, přestože se s obsahem sdělení neztotožňujeme;
- empatie, tzn. vcítění se do prožitků komunikujícího partnera, pochopení jeho vnitřních pochodů a snaha pochopit co, jak a z jakého důvodu říká to, co právě říká;
- verifikace sdělení za účelem ověření jeho správnosti.

„Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces.“ (Vymětal 2008, s. 33). V pojetí interní komunikace v organizaci považuje Vymětal (2008, s. 33) za komunikační šum každý rušivý vliv působící na přenos sdělení tím, že jeho podobu deformuje, znesnadňuje jeho dekodování a způsobuje, že příjemce

chápe obsah doručeného sdělení jinak, než bylo odesílatelem zakódováno. Autor vymezuje základní čtyři typy komunikačního šumu:

Typy šumu	Popis	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Reálný hluk v prostředí odesílatele, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle na obličeji, poruchy telekomunikační sítě.
Fyziologické	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce.	Vada zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti, pocit hladu.
Psychologické	Poznávací nebo mentální interference.	Předpojatost a klamné úsudky o odesílateli nebo příjemci, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek).
Sémantické	Rozdílně chápané výrazy.	Odlišné jazyky, používání slangu a žargonu, specializovaných termínů, kterým příjemce nerozumí.

Zdroj: Vymětal (2008, s. 34)

Komunikace probíhající mezi komunikátorem a příjemcem umožňuje přenos informací s požadovanou informační hodnotou. Tyto informace jsou uvnitř organizace předávány všemi směry prostřednictvím komunikačních kanálů. *„Komunikační kanál si lze představit jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět. Informační zdroj a cesta k příjemci a zpět vycházejí z komunikační strategie, z nastavených komunikačních standardů a interních pravidel, z potřeb informační provázanosti firmy.“* (Holá 2006, s. 60).

Dle Holé (2006, s. 60) je komunikační kanál tvořen zejména prostředky informačních a komunikačních technologií, tzn. prostředky, které umožňují umístění, distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace. O kvalitě komunikačního kanálu vypovídá rychlost předané informace, obsah, dostupnost, aktuálnost, možnost sdílení, šíření a uchování informace.

Účinnost komunikačního procesu dle Holé (2006, str. 61) ovlivňuje nejen obsah předávané informace, ale bezprostředně také forma jejího předání. Uvnitř organizace bývá využíváno dvou základních forem. Formy osobní (ústní) a formy předání prostřednictvím médií. To, zda bude informace předána prostřednictvím formy osobní, například na pracovní poradě, školení, v rámci přijímacího pohovoru apod., nebo prostřednictvím formy elektronické prostřednictvím médií, je závislé na konkrétních podmínkách komunikačního procesu, především pak na závažnosti informace a čase, ve kterém má být k příjemci doručena. Pro řešení aktuálního neodkladného problému nebo úkolu bude jistě efektivnější volba formy osobní (ústní) komunikace, pro standardní komunikaci potom forma komunikace prostřednictvím médií. Za efektivní lze po zhodnocení podmínek, za kterých má být informace k příjemci doručena, považovat obě formy komunikace.

Volba komunikačního kanálu, kterým má být předána informace příjemci, je tedy velice důležitá a rozhodující roli zde podle Vymětala (2008, str. 33) hraje posouzení mnoha faktorů, mezi které patří především:

- náklady (předání zprávy cestou messengeru - kurýra je nákladné),
- rychlost (předání zprávy prostřednictvím e-mailu a faxu je velice rychlé),
- přesnost (výstižnější a přesnější než ústní je komunikace písemná),
- charakter sdělení (pro předání informace důvěrného charakteru není vhodné využití faxu),
- charakter příjemce (telefonická odpověď jako zpětná vazba na obdrženou písemnou komunikaci může být chápána příjemcem za povrchní reakci),
- rozsah komunikace (pro komunikaci s větším počtem příjemců je vhodné zvolit písemnou formu prostřednictvím dopisu nebo e-mailu),
- význam zpětné vazby (pro bezprostřední reflektující sdělení je výhodná ústní komunikace).

2.1.2 Funkce komunikace

Komunikace plní mnoho funkcí, které se vzájemně překrývají a doplňují. Dle obsahu sdělení plní komunikace dle Vymětala (2008, s. 79) zejména funkci:

- 1) Informativní, kdy jsou předávané informace, znalosti, zkušenosti a data mezi dvěma či více komunikujícími, často bez očekávané zpětné vazby. Obvykle se jedná o monolog vedený na veřejném shromáždění, schůzi, předání informace o novelách směrnic, nařízení, organizačních změnách apod. prostřednictvím elektronické pošty.
- 2) Poznávací, jejímž obsahem je výměna informací, zážitků a zkušeností o okolním prostředí nebo o sobě samém. Zde je předpokládán dialog mezi zúčastněnými osobami.
- 3) Instruktivní, která doplňuje funkci informativní o popisy, návody a postupy. Zpětná vazba, která je zde velmi důležitá, vypovídá o tom, zda příjemce doručeným instrukcím správně porozuměl a zda podle nich bude postupovat a jednat.
- 4) Vzdělávací a výchovnou, která je sloučením několika dalších funkcí do jedné.
- 5) Osobní identity, jejímž cílem je sebezpoznání a ujasnění si svého „já“.
- 6) Socializační a společensky integrující, která má mimořádný význam pro vytváření mezilidských vztahů, navazování nových kontaktů a posilování pocitu sounáležitosti.
- 7) Přesvědčovací, která prostřednictvím argumentace ovlivňuje názory, postoje a hodnocení. Stejně jako v případě funkce instruktivní i zde hraje nezastupitelnou roli zpětná vazba vypovídající o tom, jaký efekt nám argumentace přinesla.
- 8) Posilující a motivující, která uvolňuje potenciál člověka a maximalizuje jeho výkon.
- 9) Zábavná, která utváří pocit radosti, pohody, odreagování se a uvolnění.
- 10) Úniková, která napomáhá odreagování se od starostí, deprese, shonu.

2.1.3 Funkce komunikace na pracovišti

Podle Mikuláščíka (2010, s. 118) plní firemní komunikace pět základních funkcí:

- 1) úkolovou pracovní funkci - pouze prostřednictvím oboustranné komunikace, tedy komunikace mezi managementem a zaměstnanci, lze docílit odvedení práce v požadovaném termínu a kvalitě;
- 2) sociálně podporující funkci - aby zaměstnanci svou činností přispívali k dosahování cílů organizace, musejí se cítit potřební a být adekvátně ohodnoceni a tak získali pocit, že jejich práce pro organizaci plní svou podstatu;

- 3) motivační funkci - překvapivě více než finanční ohodnocení dokáže zaměstnance mnohdy stimulovat správně nastavená fungující komunikace nejen se svými kolegy, ale především pak s managementem organizace;
- 4) integrační funkci - k pocitu, že je zaměstnanec nezbytnou součástí organizace, mohou přispět týmové porady a teambuildingové akce, které upevňují vzájemné pracovní vztahy a vymezují role v rámci týmu při plnění společných úkolů;
- 5) inovační funkci - pracovníci velice ocení prostor poskytnutý pro inovaci. Pokud je jim umožněno realizovat se, přispívat svými myšlenkami a nápady k rozvoji organizace, cítí se být mnohem spokojenější.

Vymětal (2008, s. 263) uvádí rovněž pět základních funkcí firemní komunikace, prostřednictvím kterých by měla:

- 1) zprostředkovávat vzájemnou výměnu informací mezi spolupracovníky;
- 2) napomáhat odlišit, kdo je členem organizace, a kdo jejím členem není;
- 3) zaměstnancům i manažerům předávat informace o cílech organizace a průběhu jejich plnění;
- 4) přispívat k přesvědčení zaměstnanců a manažerů o cílech organizace a způsobech, jak těchto cílů dosáhnout;
- 5) stimulovat zaměstnance k aktivitě při hledání nových řešení a nových postupů v souladu s plněním cílů organizace.

K tomu, aby bylo dosaženo cílů, které mají uvedené funkce plnit, je nezbytné přesvědčit zaměstnance o tom, že s vedením organizace mohou hovořit otevřeně a bez obav a že jim bude nasloucháno.

2.1.4 Formy komunikace v organizaci

Informace si lze vzájemně předávat osobním kontaktem, tj. vzájemnou interakcí dvou a více lidí tváří v tvář, nebo prostřednictvím některého z komunikačních prostředků. Přenos

informace v průběhu osobního kontaktu je komunikací přímou, přenos informace prostřednictvím komunikačního prostředku komunikací nepřímou.

Přímá komunikace jako součást našeho každodenního života je jedinečná a nenahraditelná. Podle počtu komunikujících osob lze komunikaci dělit na interpersonální, intrapersonální, skupinovou a veřejnou (masovou). DeVito (2008, s. 29 - 30) uvedené čtyři skupiny komunikace definuje následovně:

- 1) interpersonální komunikace – je předáváním informací mezi dvěma a více lidmi prostřednictvím vysílaných a přijímaných verbálních a neverbálních sdělení. Za nejčastější formou interpersonální komunikace považuje rozhovor;
- 2) intrapersonální komunikace – se odehrává v mysli jedince a je nám známa jako samomluva, tedy rozhovor se sebou samým;
- 3) skupinová komunikace – probíhá mezi více než dvěma osobami, například za účelem vyřešení problému nebo úkolu v pracovním týmu;
- 4) veřejná komunikace – je nazývána rovněž masovou komunikací, neboť jejím prostřednictvím jsou předávány informace velkým skupinám osob, například v průběhu shromáždění všech zaměstnanců organizace;

Za nejvýznamnější formu komunikace v prostředí organizace je považována komunikace interpersonální a skupinová. Existují však mezinárodní organizace, ve kterých vzájemně komunikují pracovníci různých kultur, proto má zde své neméně významné zastoupení komunikace interkulturní. Na nezastupitelný význam interkulturní komunikace upozorňuje Mikuláščík (2010, s. 32), podle kterého je důležitá nejen schopnost cizojazyčné komunikace, ale neméně důležitá je znalost kultur, jejichž členové se komunikace účastní, neboť například jejich morální pravidla a zákony nemusí být pro naši kulturu běžné a měli bychom být připraveni je respektovat a vhodně na ně reagovat.

Nespornou výhodou osobní komunikace v prostředí organizace je, že umožňuje bezprostřední interakci komunikujících, poskytuje okamžitou zpětnou vazbu a zapojení prostředků neverbální komunikace, jejichž přítomnost není ve zprostředkované komunikaci možná. Z tohoto důvodu ji lze považovat za velice efektivní. Podmínkou osobní komunikace je však stanovení místa

a času, kde se bude odehrávat, což může být v organizacích se silným personálním obsazením a odloučenými pracovišti velmi složité nebo nereálné.

Pokud je mezi komunikující vkládán určitý komunikační prostředek, je tento druh komunikace považován za komunikaci nepřímou, nebo též zprostředkovanou. Nejčastěji využívaným prostředkem nepřímé komunikace v organizaci jsou média, která umožňují komunikaci mezi dvěma a více zaměstnanci. Mohou to být dopisy, výroční zprávy, firemní časopisy, bulletiny. Dále pak telefonní, e-mailová, intranetová nebo jiná elektronická konverzace, jejíž výhodou je, že komunikujícím dovoluje odeslat a přijmout sdělení na obou stranách. Pro většinu firem jsou dnes technologie umožňující rychlou a efektivní komunikaci nezbytnou součástí komunikačních nástrojů. DeVito (2008, s. 38) uvádí, že *„On-line komunikace je nyní významnou součástí lidské praxe po celém světě. Je to komunikace důležitá v oblasti osobní, společenské i profesionální.“*

Při jakých příležitostech je v organizaci komunikováno prostřednictvím přímé komunikace, a jaké prostředky nepřímé komunikace jsou v organizaci využívány pro zajištění předávání informací, se budu věnovat v jedné z následujících podkapitol nazvané prostředky interní komunikace.

2.1.5 Cíle komunikace v organizaci

Nastavení komunikačních cílů se v jednotlivých organizacích liší. Prioritním cílem by však mělo být podle Mikuláščíka (2010, s. 31 – 37) správné porozumění vyslanému sdělení, a to bez ohledu na velikost skupiny, ve které komunikujeme. Holá (2006, s. 57) uvádí, že pro efektivní fungování organizace je nutné zajistit informační potřeby zaměstnanců, aby všichni její členové věděli, co mají dělat a proč. Cílem komunikace by podle autorky však nemělo být pouze bezprostřední předávání informací, ale současně také utváření a vyjasňování postojů a chování zaměstnanců organizace.

Holá (2006, s. 8) dále uvádí, že nejdůležitějším, ale současně nejobtížněji ovlivnitelným článkem každé organizace, jsou právě zaměstnanci. Získat a udržet si kvalifikované a výkonné zaměstnance, kteří jsou jednou z největších hodnot organizace, by mělo být jedním z prioritních cílů firemní strategie. Jednou z cest k dosažení úspěchu v této oblasti je nastavení dobře propracovaného komunikačního systému zprostředkovávajícího kvalitní a rychlý přenos

informací napříč celou organizací. Dle Holé (2006, str. 8) nelze myšlení zaměstnanců řídit a kontrolovat, lze jej však ovlivňovat, stimulovat a motivovat. Z tohoto hlediska je proces interní komunikace velice důležitý a náročný.

Stejně, jako většina procesů v organizaci, musí mít i komunikační strategie jasně definované a nastavené standardy, které lze teprve poté účelně uvést v praxi. Strategii komunikace a dosažení cílů, které od ní organizace očekává, je třeba řádně promyslet a sestavit si jasný komunikační plán. Obsahem tohoto plánu by měla být především volba témat komunikace, komunikačních prostředků, které budou k přenosu informací využity, očekávaná zpětná vazba a prostředek jejího přenosu zpět k odesílateli. Při sestavování komunikační strategie by si měli ti, kteří zastávají v organizaci nejvyšší pozice a jsou za komunikační proces odpovědní, uvědomit, že každý zaměstnanec vnímá své okolí a pokud mají být nastaveny a dodržovány nějaké normy a pravidla, očekává se, že se jimi budou řídit také oni. Nejen tedy zajištění efektivního přenosu informací a poskytování zpětné vazby, ale také to, jak se sami oblékají a jak chodí upravení, zaměstnanci vnímají a přirozeně se tomuto stylu přizpůsobí. Velmi silný vliv má na zaměstnance jazykový projev, způsob chování a vystupování nadřízených pracovníků. Je tedy nezbytné, aby zaměstnanci na nejvyšších pozicích, v jejichž kompetenci nastavení komunikační strategie je, své komunikační dovednosti neustále zdokonalovali (Holá, 2006, s. 10 – 13).

Další nedílnou součástí komunikační strategie jsou prostředky a nástroje pro přenos informací. Holá (2006, s. 107) uvádí, že „*Moderní manažerské myšlení a jednání je dnes založeno především na umění práce s informacemi*“ a „*kvalita managementu, jeho jednání, chování a pracovní výsledky jsou založeny na jím organizovaných komunikačních procesech.*“.

Dle Vymětala (2008, s. 26 – 27) hraje v pracovním procesu velice důležitou až významnou roli komunikace užívaná za účelem sdělování informací majících podpořit proces rozhodování, motivaci spolupracovníků, interpretaci úkolů a cílů, odstranění a řešení problémů, hledání nejvhodnějších variant strategií, vedení týmů a zajištění kontrolní zpětné vazby.

Zpětná vazba je významným aspektem komunikace jak v osobním, tak i profesním životě. Zpětná vazba, pozitivní i negativní, je reakcí na vyslané sdělení. Komunikace na pracovišti by bez této významné složky nebyla funkční. Aby v tomto prostředí plnila svůj cíl, kterým je především posílení činnosti jednotlivce, celého týmu, zefektivnění práce, vytvoření příjemného pracovního prostředí a posílení vzájemných pozitivních vztahů, nesmí být

využívána pouze ke sledování zájmů a potřeb jednoho z účastníků komunikačního procesu, ale musí brát v úvahu zájmy a potřeby všech komunikujících. Měla by být poskytována při plnění každého důležitého úkolu, neboť pozitivní zpětná vazba zaměstnance povzbuzuje a posiluje jejich iniciativu při plnění dalších úkolů, negativní zpětná vazba, pokud je vedena efektivně, je pak pro zaměstnance podnětem ke zlepšení výkonu. Nadřízení, kteří zpětnou vazbu zaměstnancům svého pracovního týmu neposkytují, se této možnosti vzdávají. Poskytovaná zpětná vazba rovněž významně ovlivňuje úroveň vzájemných vztahů na pracovišti. Vedoucí pracovníci by měli zpětnou vazbu, založenou na uznání partnerství, schopnosti přijímat a uznávat i jiné pohledy na řešené záležitosti, než je pohled jejich, chápat jako prostředek osobního rozvoje.

2.1.6 Interní komunikace

Interní komunikace, tedy kontakt se zaměstnanci, patří ve většině organizací mezi hlavní úkoly manažerských pracovníků. Jejím hlavním účelem je motivace zaměstnanců a spolupráce při dosahování společných cílů. Za interní komunikaci lze považovat vše, co se odehrává uvnitř firmy, proto je také často nazývána vnitrofiremní komunikací. Význam spojení interní komunikace v organizaci, nebo též vnitrofiremní komunikace, lze chápat jako celkové sjednocení firmy prostřednictvím různých forem komunikace. Těmito formami jsou komunikace písemná nebo ústní, osobní nebo zprostředkovaná, individuální nebo skupinová a formální nebo neformální. Hlavním úkolem interní komunikace je propojení všech zaměstnanců organizace tak, aby informace nezbytné pro výkon své činnosti dostávali včas a v potřebném rozsahu, a to včetně odpovídající zpětné vazby. Dle Holé (2006, s. 21) *„vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.“*

Interní komunikace jako neoddělitelná součást firemní kultury musí fungovat ve všech směrech. Je velice důležité přesvědčit zaměstnance, že vedení organizace je přístupné a nakloněné společné otevřené komunikaci, a že k ní mohou přistupovat bez obav a strachu. Pro fungování interní komunikace jsou dle Vymětala (2008, s. 263) zásadní tři klíčové faktory:

- 1) nejen informace, ale také důvěra jsou velmi důležité;
- 2) pozitivní postoj, vstřícnost a komunikační dovednosti manažerů;
- 3) uvědomění si mimořádného významu efektivní komunikace v období příprav zásadních změn v organizaci.

Vymětal (2008, s. 264) dle směru, kterým se interní sdělení šíří, charakterizuje komunikaci jako sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální. Dále jako formální a neformální.

Sestupná komunikace probíhá směrem od nadřízeného k podřízenému. Jejím obsahem jsou především různá nařízení, organizační směrnice, oběžníky, pracovní instrukce, interní publikace, zápisy z porad, instrukce a příkazy v písemné i ústní formě. Odesílatel sdělení by měl brát na zřetel skutečnost, že se nejedná pouze o komunikaci informačního charakteru, ale také sociálního, a že osobnost podřízeného je třeba respektovat.

Vzestupná komunikace probíhá směrem od podřízeného k nadřízenému. Jejím obsahem je nejčastěji diskuse při pracovních poradách, konferencích, schůzích, komunikace prostřednictvím schránek, do kterých mohou zaměstnanci vkládat své připomínky, návrhy apod. Tento směr komunikace má pro organizaci velký přínos. Pro vedoucí pracovníky slouží jako nástroj zpětné vazby.

Horizontální komunikace probíhá mezi zaměstnanci jednotlivých pracovišť, kteří jsou na stejné organizační úrovni a mezi jednotlivými odděleními organizace. Chybí zde vzájemná podřízenost, obsah komunikace má zpravidla koordinační úlohu. Tato forma komunikace bývá často podceňována a není pro ni vytvářen dostatek mechanismů. Důsledkem jejího neefektivního fungování jsou komplikace při procesu plánování, rozhodování a spolupráci jednotlivých úseků organizace.

Diagonální komunikace probíhá mezi zaměstnanci na jiných článcích, kteří si mohou být hierarchicky nadřízeni nebo podřízeni. Tento směr komunikace nerespektuje organizační strukturu a bývá používán pro zrychlení informačního toku. Přestože je tento směr využíván nejméně, pro organizaci je mnohdy velmi přínosný.

Kromě výše zmíněných čtyř směrů formální komunikace, v průběhu které dominuje nadosobní hledisko směřující k vyřešení určitého úkolu, či problému, a jehož cílem je zajištění formálních informačních toků mezi jednotlivými pracovišti organizace, je neméně významná i komunikace

vedená na neformální úrovni. Neformální komunikace zohledňuje především osobní hledisko zaměstnance, její průběh ovlivňují city, vzájemné sympatie a emoce. Správně pochopená, vedená a podporovaná funkce neformální komunikace je účinným prostředkem k podpoře upevnování zaměstnaneckých vztahů a vytváření příjemnější atmosféry na pracovišti.

Dle Mikuláščíka (2010, s. 219) jsou pro řízení a vedení firmy velmi významné pracovní schůze, jejichž velkým přínosem je, že se v rámci této vedené a plánované formy skupinové diskuse mohou zaměstnanci aktivně zapojit, jsou zde sdělovány různé informace, vyjasňovány podmínky pro uskutečnění činností zaměstnanců, rozdělovány nové úkoly a kompetence, hodnoceny výsledky uplynulých období apod.

V literatuře se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci“ (Vymětal, 2008, s. 263). Interní komunikace se dle něj stává jedním z hlavních projevů organizační kultury. Vymětal (2008, s. 263) tvrdí, že „Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo již dosaženo!“.

2.1.7 Prostředky interní komunikace

Stejně, jako nepřehledné množství možností, jak mezi sebou lidé mohou komunikovat, existuje celá škála prostředků, které lze do procesu komunikace zapojit. V prostředí pracoviště samozřejmě všechny z těchto možností nevyužíváme, neboť se jedná o specifické prostředí vyžadující specifické prostředky komunikace. Pro efektivní fungování interní komunikace je volba konkrétního prostředku, který bude pro přenos informací využíván, velmi důležitým krokem.

Holá (2006, str. 61 – 70) ve své publikaci rozlišuje prostředky komunikace osobní a prostředky komunikace prostřednictvím médií. Níže budou zmíněny pouze některé z mnoha těchto prostředků.

Osobní komunikační prostředky

- 1) Týmové porady jsou nástrojem jak k vedení jednotlivců a celých týmů, tak i nástrojem k řízení pracovního výkonu. Aby využití tohoto nástroje bylo efektivní, je nezbytná nejen jejich příprava a struktura jejího průběhu, ale zásadní vliv mají komunikační schopnosti toho, kdo tuto poradou řídí. Smyslem těchto porad není pouze kontrola plnění úkolů a zadávání úkolů nových, ale současně také další rozvoj týmové spolupráce.

- 2) Firemní mítinky jsou shromážděními všech zaměstnanců firmy nebo jejich zástupců. Obsahem těchto shromáždění jsou budoucí strategické cíle, rekapitulace předešlých období, organizační změny, vyhodnocování nejlepších zaměstnanců apod. Na těchto mítincích je rovněž prostor pro představení nových zaměstnanců, poděkování a rozloučení se s dlouholetými zaměstnanci organizace, kteří z ní odcházejí.
- 3) Dny otevřených dveří poskytují prostor, kdy mají zaměstnanci možnost setkání se svým manažerem a získat například informace o fungování pracovního týmu, jehož jsou součástí, informace o připravovaných organizačních změnách, budoucí strategii organizace apod. Efekt těchto setkání závisí vždy na komunikačních schopnostech manažera, který den otevřených dveří pořádá.
- 4) Konzultace probíhají v čase, který si vyčlení manažer pro členy svého týmu. S jakou pravidelností a v jaké délce trvání budou tyto konzultace probíhat, závisí na osobě manažera a na tom, zda je se zaměstnanci ochoten diskutovat.
- 5) Manažerské pochůzky jsou projevem zájmu o zaměstnance a o jejich názor. V rámci těchto pochůzek prochází manažer pracovištěm svého týmu, směrem k zaměstnancům vysílá impulsy a očekává od nich zpětnou vazbu. Pokud tyto pochůzky nejsou pravidelné, zaměstnanci nejsou aktivní a pozitivně naladěni, nedokážou se zdržet nepřiměřených reakcí, pak jimi poskytnutá zpětná vazba nepřinese efekt, který manažer od pochůzek očekává.
- 6) Společenské a sportovní akce jsou významným prostředkem pro posilování týmové spolupráce. Jsou příležitostí pro neoficiální diskusi, pro projednání problematických a nevyjasněných otázek, na které zaměstnanci na pracovišti narážejí a v neposlední řadě také prostředkem pro získání zpětné vazby.

Mediální komunikační prostředky

- 1) Výroční zprávy jsou souhrnem aktuálních a podstatných informací o organizaci a jejím hospodaření. Jsou určeny široké veřejnosti, měly by vyznívat pozitivně, nikoli však na základě zkrácených informací. Jejich součástí bývají rovněž budoucí plány organizace, její nejbližší cíle a strategie.

- 2) Firemní profil je dokumentem obsahujícím přehled principů, na kterých organizace stojí, jejích vizí a poslání. Je souhrnem informací o organizaci samotné a její historii.
- 3) Manuály činností jsou pro organizaci velmi prospěšné. Jsou souhrnem činností jednotlivých procesů, funkcí a konkrétních aktivit, popisem činností na jednotlivých pracovních pozicích a úkolů plynoucích z této pracovní pozice. Tyto manuály přispívají zejména k orientaci a adaptaci pracovníka v organizaci.
- 4) Firemní časopis, bulletin a noviny jsou oblíbenými komunikačními prostředky. Jejich obsahem bývají informace o uskutečněných a plánovaných akcích organizace, personálních záležitostech, činnostech týkajících se oslav výročí zaměstnanců, jejich ocenění apod., dále také informace o činnosti jednotlivců, pracovních týmů a managementu, úspěších, kterých organizace dosáhla. Tato média jsou nejčastěji využívána velkými výrobními firmami s odloučenými pracovišti.
- 5) Nástěnky jsou jednoduchým komunikačním prostředkem, který může tvořit oboustranný komunikační kanál, pokud je její součástí schránka na dotazy a názory. Jsou určeny nejen pro připomínku informací s delší dobou platnosti, ale i pro vyvěšení denních aktuálních informací důležitých pro motivaci zaměstnanců. Aby nástěnky plnily svůj účel, je kromě jejich obsahu důležité také jejich umístění na dobře viditelném a frekventovaném místě. Předpokladem jejího efektivního využití je dále pravidelná aktualizace, tzn. kromě vyvěšování nových informací také odstraňování informací, které již nejsou aktuální.
- 6) Telefony, ať již pevné linky nebo mobilní telefony, představují jednu z nejrozšířenějších forem komunikace ve firmě. U velkých organizací, které mají své pobočky umístěny na více místech republiky a v zahraničí, jsou využívány velmi často jako komunikační prostředek telekonference. Nejčastěji používaným prostředkem v této skupině komunikačních prostředků jsou nepochybně mobilní telefony, které se neustále vyvíjí a mnohým uživatelům slouží jako komplexní komunikační technologie, prostřednictvím které mohou hovořit, psát textové zprávy a využívat internet, který jim umožňuje přístup na e-mail a sociální sítě.

- 7) Internet slouží ve vnitřním prostředí organizace nejen jako rozsáhlý zdroj informací, ale jeho prostřednictvím vstupují dnes téměř všechny organizace státní správy do Integrovaného a informačního systému Státní pokladny, který je efektivním a centralizovaným nástrojem pro řízení veřejných financí, centralizaci účetních informací státu a konsolidaci vybraných ekonomických ukazatelů za veřejnou správu. Poskytuje komplexní přesné a včasné výkaznictví za celý veřejný sektor⁴.
- 8) Intranet je komunikačním prostředkem fungujícím na stejném principu jako internet. Slouží však pouze pro komunikaci ve vnitřním prostředí organizace a je tedy určen pro určitou cílovou skupinu zaměstnanců organizace. Intranet lze považovat za nejefektivnější nástroj pro šíření firemních zpráv a informací. Jeho součástí bývá rovněž prostor pro diskusní fóra, kde zaměstnanci mohou vyjadřovat své názory a připomínky.
- 9) Firemní rozhlas a televize jsou komunikačními kanály využívanými zejména ve velkých organizacích. Mohou poskytovat obdobné informace jako firemní tiskoviny. Televize může dobře posloužit novým zaměstnancům, kteří se formou například dokumentu mají možnost seznámit s fungováním organizace, lépe se v ní orientovat a adaptovat.

Jako další možné prostředky, prostřednictvím kterých může organizace projevit svůj zájem o fungující a oboustranně vyhovující vztah se zaměstnanci, jsou dle Holé (2006, s. 70) firemní předměty a dárky, nabídka firemních produktů a služeb a firemní oblečení.

Jistě existuje další řada komunikačních prostředků, které jsou pro potřeby interní komunikace využívány. Výše zmíněné dvě skupiny těchto prostředků jsou zde uvedeny jako základní a nejčastěji využívané.

2.2 Manažerská komunikace

Efektivitu komunikace uvnitř organizace ovlivňují dovednosti všech osob, které jsou v této komunikaci zainteresovány. Nejvyšší míru nejen pracovní, ale rovněž komunikační odpovědnosti, nesou osoby zastávající v organizaci nejvyšší pozice. Těmito osobami jsou ihned po řediteli a jeho náměstcích manažeři. Manažer zaujímá v organizaci tři role – roli vedoucího, roli podřízeného a roli spolupracovníka. Prostřednictvím komunikace napříč celou organizací

⁴ <https://www.statnipokladna.cz/cs/o-statni-pokladne/integrovaný-informacni-system-statni-pok>

sděluje informace, vyjadřuje své názory, uplatňuje požadavky, seznamuje s návrhy apod. Z tohoto důvodu je komunikace jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou by měl dokonale ovládat (Holá, 2006, s. 101). Dle charakteristiky Holé (2006, s. 101) je manažer jakousi komunikační spojkou mezi managementem firmy a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu, do kterého přenáší cíle a úkoly, z týmu pak k managementu zpětně výsledky a požadavky. Současně zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé firmy, vně firmy, ale především komunikaci uvnitř svého týmu. Jeho hlavním řídicím nástrojem je právě komunikace, jejímž prostřednictvím koordinuje všechny aktivity týmu. Manažer ve svém týmu řídí konkrétní pracovníky, kterým zadává práci, kontroluje ji, vyhodnocuje výsledky, konkrétně ovlivňuje pracovní chování, aktivitu a vztah pracovníka k firmě. Především on sám by pak měl být prostřednictvím vlastní práce, svými postoji a chováním příkladem.

Mezi základní předpoklady fungování systému interní komunikace v organizaci dle Vymětala (2008, s. 266 - 267) lze považovat:

- 1) organizaci práce;
- 2) odbornou a lidskou kvalitu manažerů, kdy vrcholový manažer tvoří svůj tým;
- 3) personální strategii a její realizaci;
- 4) pravidelně fungující zpětnou vazbu v obou směrech;
- 5) osobní příklady a postoje manažerů.

Dle Holé (2006, s. 110) doporučují odborníci manažerům širší záběr komunikačních dovedností, ke kterým patří například:

- 1) soustředění se, pozorné naslouchání, vnímání osobnosti, zjišťování zájmů toho druhého a pokládání doplňujících otázek k upřesnění toho, co chce;
- 2) vytvoření příjemné atmosféry a důvěry pro komunikaci;
- 3) srozumitelnost, sémantická (významová) správnost, jasná, stručná a srozumitelná sdělení vhodně posilovaná určitými příklady;
- 4) správná vzdálenost;
- 5) oční kontakt;
- 6) respektování nedotknutelnosti osobnosti partnera;
- 7) přístup bez emocí;
- 8) používání objektivních argumentů;
- 9) poskytování zpětné vazby a její přijímání;
- 10) jednání v souladu se slovy.

Aby manažer mohl uplatnit interpersonální komunikační dovednosti, měl by dle Holé (2006, s. 111) dodržovat některé ze zásad efektivní komunikace, kterými jsou plán a její příprava, zvolení vhodného okamžiku, stanovení a sledování jednoho cíle, kladný přístup, ověřování předpokladů a vzájemného porozumění, respektování a plnohodnotné uznání kompetence partnera a potvrzení porozumění.

Vymětal (2008, s. 267) uvádí citaci z myšlenek P. F. Druckera: „*Komunikace je prakticky nemožná, je-li založena na snaze komunikovat shora dolů, od vedení k ostatním. Čím usilovněji se nadřízený bude snažit něco říci svému podřízenému, je tím pravděpodobnější, že podřízený uslyší špatně. Zkušení vedoucí se budou zaměstnanců ptát: Za jaké přínosy byste měli organizaci i mně odpovídat? Co bych měl od Vás očekávat, jak bych měl nejvíce využít vašich znalostí a schopností? Pak se komunikace stane nejenom možnou, ale dokonce i snadnou.*“.

Denní komunikace s pracovníky týmu je pro manažera širokým zdrojem informací „zdola“ a prostředkem zpětné vazby. Vymětal (2008, s. 277) manažerskou interní komunikaci staví do šesti obsahových úrovní, které vyjadřuje stručná otázka zaměstnance týmu:

- 1) Co mám dělat? - zaměstnanec očekává objasnění, co od něj organizace očekává;
- 2) Jak se mi daří? – zaměstnanec očekává, že bude průběžně informován o svém výkonu;
- 3) Stará se o mě firma? – zaměstnanec chce být informován, jaké benefity, možnosti dalšího vzdělávání, zvyšování kvalifikace a kariérního růstu mu organizace může nabídnout;
- 4) Jak se firmě daří? – zaměstnanec zajímají výsledky, kterých organizace dosahuje, perspektiva, úspěchy a konkurenceschopnost organizace, na které může být hrdý a které upevňují jeho loajalitu k organizaci;
- 5) Jací jsme? – zaměstnanec chce být obeznámen s firemní kulturou, s tím, jak je organizace hodnocena zaměstnanci, zákazníky, akcionáři apod.;
- 6) Jak se můžeme zlepšit? – zaměstnanec touží přispět svou zainteresovaností prostřednictvím otevřeného dialogu se svým nadřízeným k rozvoji celé organizace.

Vedoucí pracovníci dle Vymětala (2008, s. 279 – 283) používají různé komunikační postupy. Za hlavní považuje postupy:

- 1) Informování – který je vedoucími pracovníky využíván pravděpodobně nejčastěji. Předávaná informace by měla být sdělována na úrovni, která je pro spolupracovníky srozumitelná, měli by ji rozšířit o komentář a být připraveni o předmětu informace diskutovat.

- 2) Instruování – v průběhu kterého vedoucí pracovník vydává prostřednictvím závazného aktu instrukce k provedení nějaké činnosti. Nejedná se o příkaz, ale v podstatě o žádost, jak by měli spolupracovníci postupovat. Podstatná je zpětná vazba potvrzující, že instrukci bylo správně porozuměno a následná kontrola provedení.
- 3) Příkazování – je forma určená k plnění, nikoli k diskusi. Zpravidla se jí užívá v mimořádných událostech. Není vhodným postupem v běžné komunikaci s podřízenými.
- 4) Motivování – tento postup vyžaduje od vedoucího zvolení vhodné komunikační strategie, prostřednictvím které bude motivovat nejen jednotlivce a pracovní tým, ale zároveň také sebe.
- 5) Poskytování zpětné vazby – prostřednictvím tohoto postupu je umožněno všem zaměstnancům organizace zjistit, jaké jsou výsledky a důsledky jejich práce. Zpětná vazba by měla být průběžná a nepřetržitá. Pozitivní zpětná vazba je velmi motivující a je tedy důležité ocenit jakýkoli úspěch. Negativní zpětná vazba by měla být poskytována přiměřeným způsobem, zaměstnanec by neměla demotivovat, ale naopak povzbudit k odstranění vytýkaných nedostatků a ke zvýšení kvality, případně i kvantity, jím odvedené práce.

K zesílení efektivity komunikačního procesu mezi manažerem a pracovním týmem významně přispěje, pokud si manažer uvědomí přínos ústní komunikace a tuto upřednostní před komunikací písemnou nebo elektronickou. Důležité je zaměstnancům naslouchat a respektovat je, aby se cítili být rovnocennými partnery, být připraven na možná nesouhlasná stanoviska, tyto umět zvládat bez emocí a být nápomocen k hledání cesty k dosažení oboustranného souhlasu. Manažerům je doporučováno, aby komunikaci „tváří v tvář“ co nejčastěji podporovali využitím „principu otevřených dveří“. Jedná se o pravidelná setkání, na která zaměstnanci přicházejí připraveni s cílem projednat konkrétní záležitosti, často i osobního charakteru, na které v průběhu běžné pracovní komunikace nebývá dostatečný prostor. Manažer tak má příležitost přistupovat ke každému z nich individuálně a vést rozhovor na méně formální úrovni. Projevením zájmu o vyřešení konkrétní záležitosti podpoří vzájemnou důvěru a zmírní případné obavy zaměstnanec komunikovat otevřeněji.

2.2.1 Konflikty na pracovišti

„Nevyhnutelnost konfliktů pramení z rozdílných názorů a představ vyjednávačů a záleží jen na tom, jakou cestu volíme k jejich překonání“. (Khelerová, 2010, s. 34).

Stejně, jako se občasným konfliktům nevyhneme ve svém osobním životě, nevyhneme se jim ani v rámci profesního života, kde jsme součástí pracovního týmu. Zvládnutí umění komunikovat nám usnadní přesvědčování a získávání spolupracovníků pro své záměry, předcházení problémům a řešení vzájemných konfliktů.

Příčiny konfliktů a komunikační dovednosti, jak těmto konfliktům předcházet a jak je zvládat, popisuje ve své publikaci velmi detailně Khelerová (2010, s. 34). Uvádí zde, že *„Nevyhnutelnost konfliktů pramení z toho, že každý člověk s sebou vědomě nebo nevědomě do řešených situací přináší své osobní předpoklady:“* na úrovni:

- 1) vlastní představy o světě (má své názory a stereotypy);
- 2) osobních potřeb a cílů (má své představy o kariéře, životní úrovni apod.);
- 3) způsobů chování (přijde mu zbytečné dělat něco jinak, když to ještě funguje).

Příčinu konfliktů Khelerová (2010, s. 34) přičítá následujícím faktorům:

- 1) Čas – na splnění uloženého úkolu máme velmi málo času a spolupracovník, se kterým řešení úkolu potřebujeme konzultovat, si na nás vyčlenil nedostatečný prostor a nutí nás učinit okamžité rozhodnutí. Z tohoto důvodu nemůžeme rozvinout své vyjednávací umění, cítíme napětí vyúsťující ve stresovou situaci.
- 2) Zkušenosti – spolupracovník se na základě předchozích zkušeností domnívá, že pouze jeho řešení je správné a nejlepší. Jiný názor odmítá a neodvratně si trvá na svém.
- 3) Dezinformace – zkreslené nebo mylně pochopené informace vyvolaly u spolupracovníka natolik negativní postoj k našemu řešení, že nepřijme jejich vysvětlení.
- 4) Ego – pouze silná osobnost dokáže přiznat svou chybu. Spolupracovníci s nedostatečným sebevědomím bývají často nedůvěřiví, nejednají racionálně, své slabé stránky se snaží zastínit mnohdy přehnaně tvrdým jednáním. Nikdy nepřiznají, že by se mohli mýlit.
- 5) Nedostatečný trénink – méně zkušený spolupracovník nedokáže rozpoznat chování a zájmy svého kolegy a nedokáže předvídat jeho reakce. Z tohoto důvodu není schopen zvolit vhodný postup jednání a způsob komunikace.

- 6) Přecitlivělost – přecitlivělý spolupracovník, stejně jako egoista, často mívá problémy se sebevědomím. Je vztahovačný, případnou výtku bere příliš osobně, cítí se být napádán. Nedokáže přijímat zpětnou vazbu, urazí se a odmítá v komunikaci pokračovat.

Manažer, jak již bylo uvedeno, z pozice vedoucího, podřízeného a spolupracovníka nepřetržitě komunikuje se všemi zaměstnanci organizace. Khelerová (2010, s. 32) mu v procesu komunikace přisuzuje roli vyjednavče. Uvádí, že „*Vyjednávání je vyšším stupněm komunikace, kdy se každý z partnerů snaží dosáhnout svých cílů. Každý hájí své zájmy, a to samo o sobě vede k možným problémům, které – pokud se je nepodaří vyřešit – přinášejí konflikty.*“. Manažer pak musí být připraven tyto konflikty zvládat. Khelerová (2010, s. 35) upozorňuje na nezbytně nutné schopnosti a dovednosti, díky kterým bude manažer na zvládání konfliktů připraven. Dělí je do následujících skupin:

Intelektuální schopnosti

- analytické (schopnost rozdělit celý problém na části a řešit jednotlivé detaily);
- inovativnost (schopnost učit se a využívat nové postupy);
- úsudek (schopnost umět odhadnout, co je v danou chvíli potřeba udělat);
- plánování (schopnost nejednat chaoticky, sestavit si plán postupu);
- organizování (schopnost určit priority);
- vnímání (schopnost pozorovat současně detaily i celkovou situaci);
- koncepčnost (schopnost umět vidět celkový stav věci);
- objektivita (schopnost dokázat oddělit fakta od pocitů);
- flexibilita (schopnost změnit postup řešení na základě nových informací);

Emocionální schopnosti

- upřímnost (schopnost jednat bez přetvářky);
- vytrvalost (schopnost být ochoten k neustálému překonávání bariér);
- ambice (schopnost vhodným způsobem projevit odhodlání dosáhnout cíle);
- disciplína (schopnost být připraven a ochoten řešit sporné body);
- orientace na výsledek (schopnost i přes ohled na vztah jít za svým reálně vytyčeným cílem);
- asertivita (schopnost projevit pocity a sebevědomí);
- entuziasmus (schopnost vyjádřit pozitivní přístup, tedy vidět věc z té lepší stránky);

Interpersonální schopnosti

- přesvědčivost (schopnost dokázat ovlivnit myšlení druhých);

- citlivost (schopnost předvídat pocity partnera, až se něco vyřkne);
- umět projevit zájem o druhé;
- naslouchání (schopnost řídit konverzaci, aktivně naslouchat a zbavit se předsudků);
- komunikační schopnosti (schopnost vést partnera ke vzájemnému porozumění).

Předpokladem úspěšné komunikace je rovněž komunikační dovednost, kterou by měl umět ovládat každý z nás, nejen tedy člověk, který pracuje s lidmi a s těmito vyjednává. Touto komunikační dovedností je asertivita. Díky této dovednosti dokážeme jednat s rozmyslem a v klidu, dokážeme se zdravě prosadit, aniž bychom jednali na úkor druhých a zároveň nepřipustíme, aby oni jednali na úkor. Naučí nás, být si ve svém jednání jistý.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Cíl praktické části

Cílem praktické části je zjištění, zda nastavený komunikační model v organizaci Policie ČR splňuje očekávání zaměstnanců ekonomického úseku jedné z jejích organizačních složek a zda přispívá k celkovému pozitivnímu klimatu na tomto pracovišti. Na základě vyhodnocení poskytnutých dat přispět doporučeními, která by kvalitu oblastí komunikace, kterou respondenti uváděli jako méně efektivní nebo nefunkční, podpořila a posílila.

3.1 Metoda a postup

O zajištění možnosti provést průzkum v organizaci Policie České republiky jsem požádala rodinného příslušníka, který je v této organizaci zaměstnán. Na základě souhlasného stanoviska jsem na domluvené schůzce s vedoucím zaměstnancem jednoho z pracovišť této organizace upřesnila účel a cíl, pro který požaduji šetření realizovat a seznámila jej s otázkami dotazníkového šetření. Předání dotazníku vedoucímu zaměstnanci bylo dohodnuto v elektronické podobě v programu Word zasláním na jeho e-mailovou adresu s tím, že zajistí jejich distribuci prostřednictvím intranetové pošty mezi zaměstnance oddělení, aby měli možnost základní osobní údaje a otázku č. 18 zpracovat na počítači. Termín pro vyplnění a jejich předání na sběrné místo u tohoto vedoucího pracovníka byl dohodnut na dobu 10 dní. S vedoucím pracovníkem jsme se shodli, že průzkum je vhodný realizovat formou anonymního šetření, aby se zaměstnanci, kteří budou jeho součástí, neobávali případného zneužití dat, které zde uvedou. Z důvodu zachování anonymity pak vyplněné dotazníky vloží do obálky a tuto zalepí. Sběrné místo zajistil vedoucí pracovník na jednom ze sekretariátů oddělení. K převzetí vyplněných dotazníků jsem byla následně vyzvána telefonicky. Výsledky šetření jsem předala v termínu, který byl dohodnut, osobně zmiňovanému vedoucímu pracovníkovi.

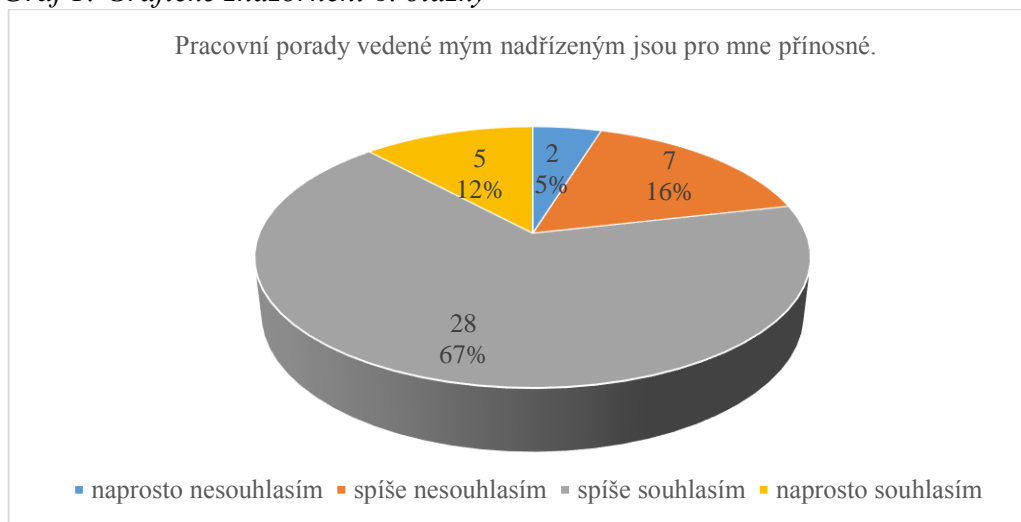
3.2 Výběr respondentů

Průzkumu se zúčastnil vzorek 42 zaměstnanců ekonomického úseku jedné z organizačních složek Policie ČR. Součástí vzorku respondentů bylo 37 žen (88 %) a 5 mužů (12 %). Nejsilnější byla 19 respondenty zastoupena věková kategorie 36 až 45 let (45 %). 20 respondentů (48 %), je zaměstnáno v organizaci po dobu 11 až 20 let. Vysokoškolsky vzdělaných je 20 respondentů (58 %). Ve funkci vedoucího jsou zařazeni 3 respondenti, ve funkci referenta 36 respondentů a 3 respondenti vykonávají funkci asistenta.

3.3 Grafické znázornění výsledků šetření

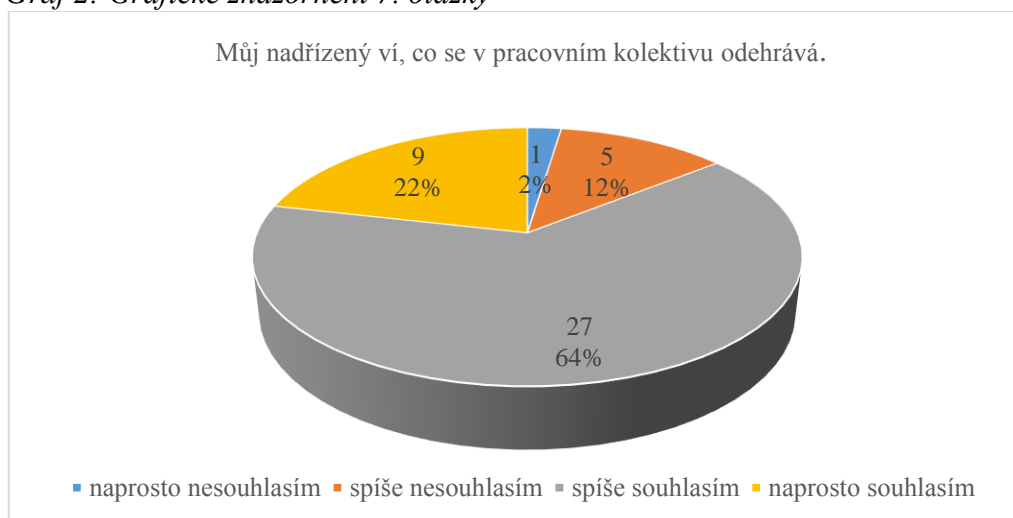
Data z dotazníků jsem přenesla do tabulky, kterou jsem si vytvořila v programu Microsoft Excel, abych zjistila četnost zvolených variant. V grafickém znázornění odpovědí jsem následně pro lepší představu četnost jednotlivých variant převedla na procentuální hodnoty.

Graf 1: Grafické znázornění 6. otázky



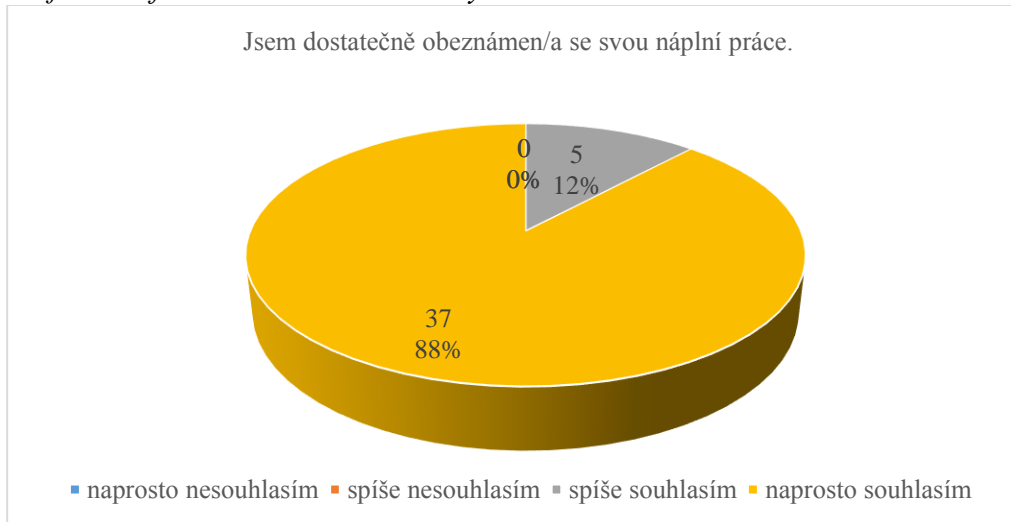
Jak můžeme vidět na grafu č. 1, 67 % respondentů považuje pracovní porady vedené jejich nadřízeným za spíše přínosné, 12 % respondentů přínosné, naopak 21 % respondentů je hodnotí jako spíše nepřínosné nebo nepřínosné.

Graf 2: Grafické znázornění 7. otázky



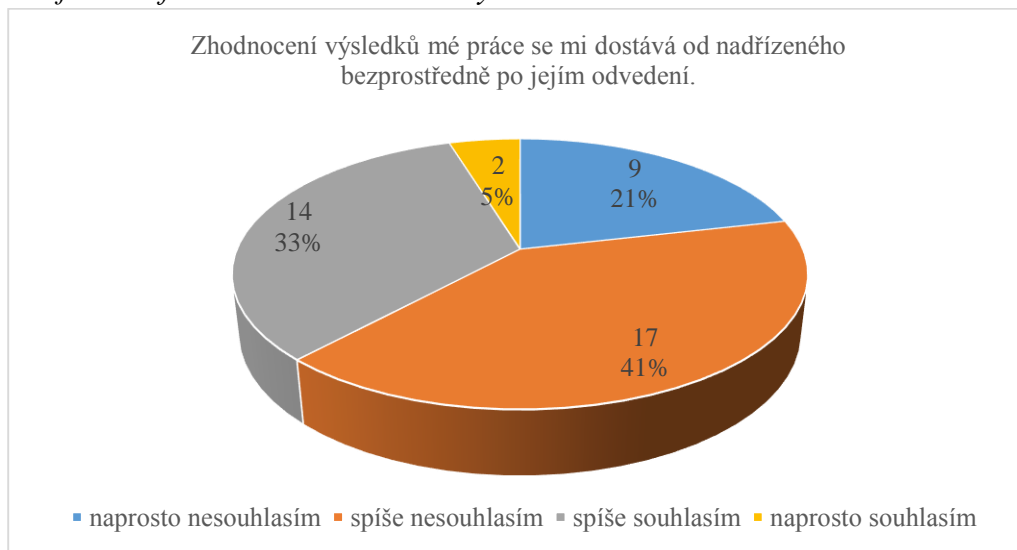
Jak můžeme vidět na grafu č. 2, většina respondentů souhlasí s tvrzením, že jejich nadřízený ví, co se v pracovním kolektivu odehrává.

Graf 3: Grafické znázornění 8. otázky



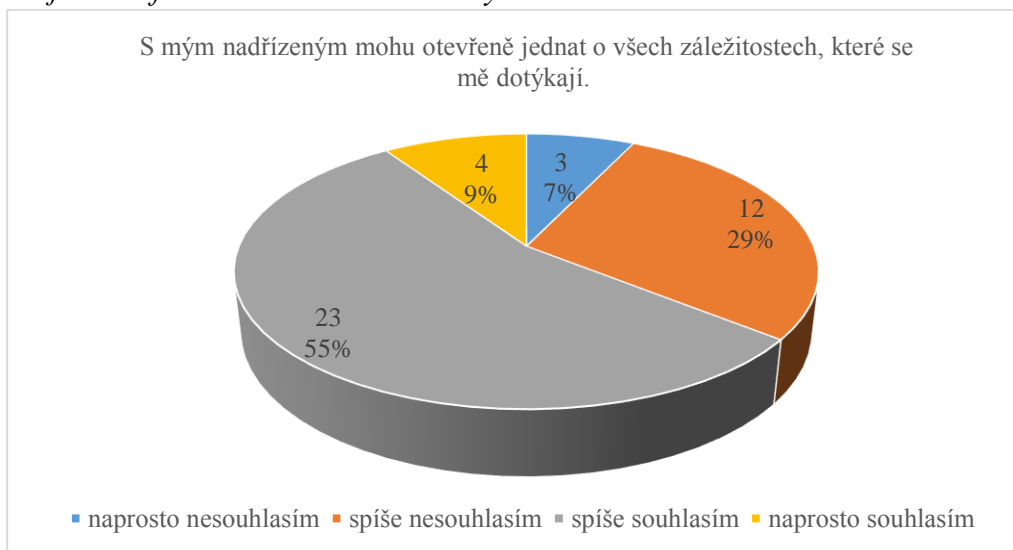
Jak můžeme vidět na grafu č. 3, téměř všichni respondenti vědí, jaké jsou jejich pracovní povinnosti.

Graf 4: Grafické znázornění 9. otázky



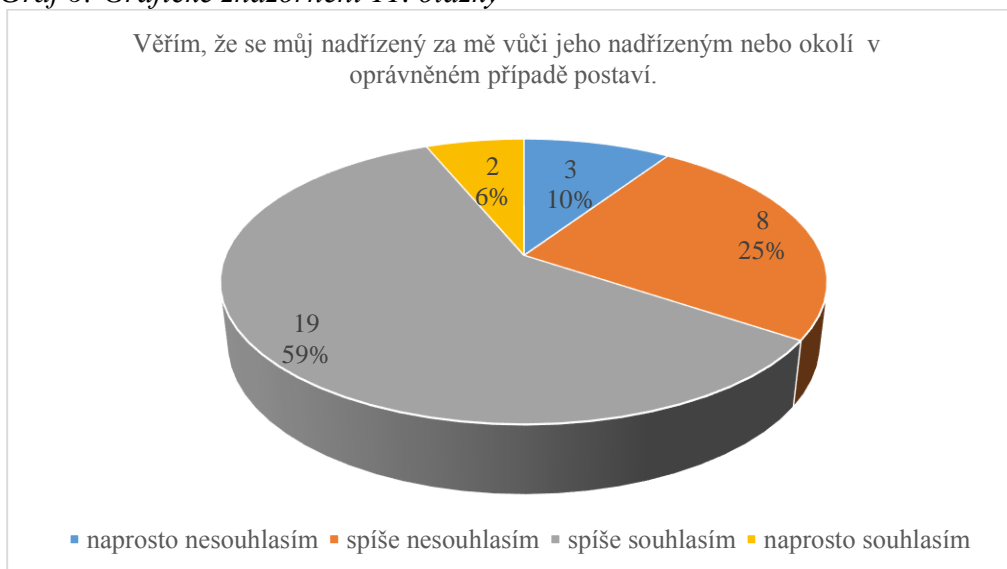
Jak můžeme vidět na grafu č. 4, respondenti negativně hodnotí poskytování zpětné vazby od jejich nadřízeného, neboť 62 % procentům se jí nedostává bezprostředně po odvedení práce.

Graf 5: Grafické znázornění 10. otázky



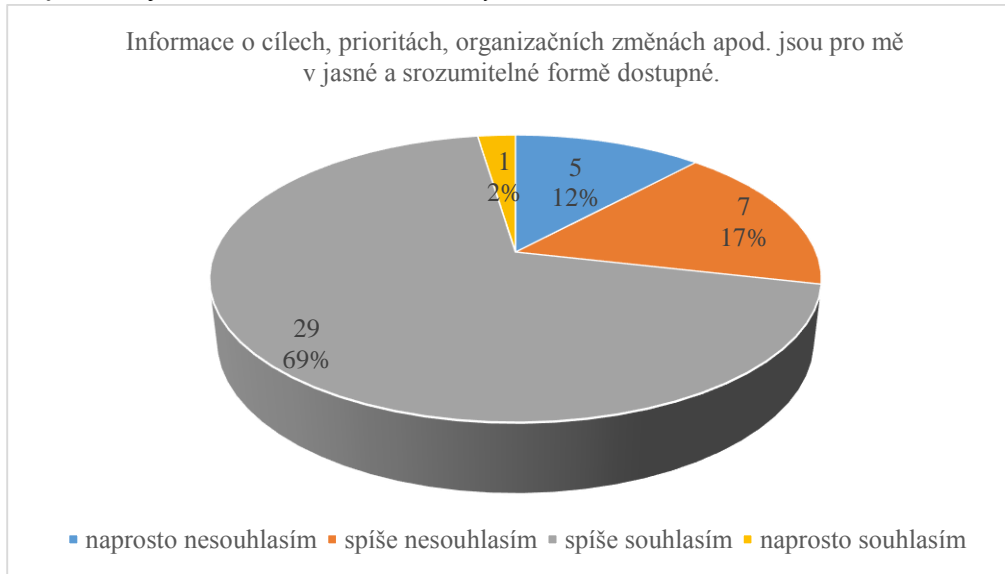
Jak můžeme vidět na grafu č. 5, 55 % respondentů s možností jednat s nadřízeným otevřeně o všech osobních záležitostech spíše souhlasí a 9 % respondentů naprosto souhlasí. Naopak 29 % respondentů s touto možností spíše nesouhlasí a 7 % respondentů tuto možnost naprosto vylučuje.

Graf 6: Grafické znázornění 11. otázky



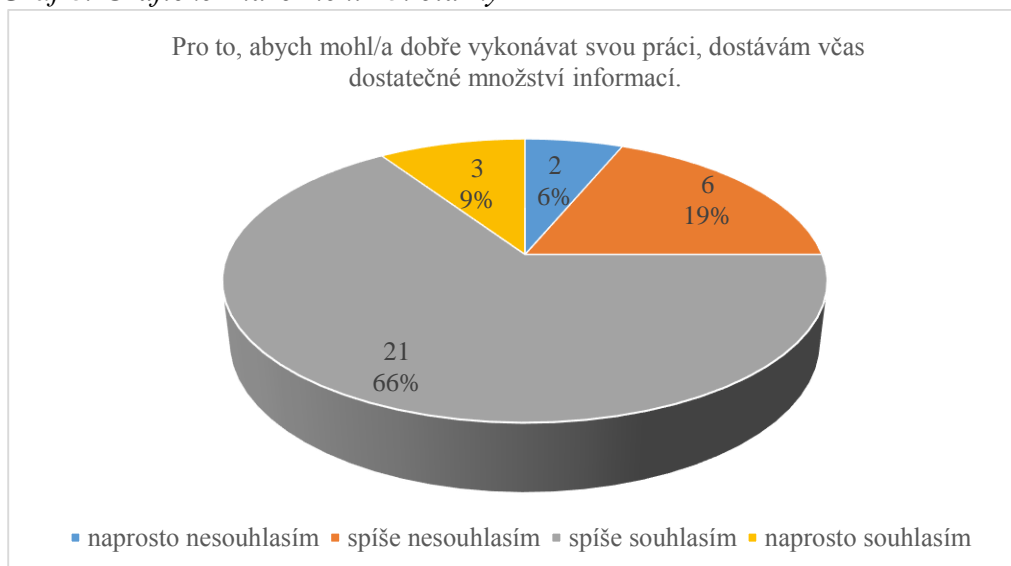
Jak můžeme vidět na grafu č. 6, více jak polovina respondentů věří, že se jich nadřízený v oprávněném případě před svými nadřízenými zastane, neboť 59 % respondentů zastání spíše očekává a 6 % je o tomto zastání přesvědčeno. Naopak čtvrtina respondentů, tedy 25 %, zastání spíše neočekává a 10 % v zastání naprosto nevěří.

Graf 7: Grafické znázornění 12. otázky



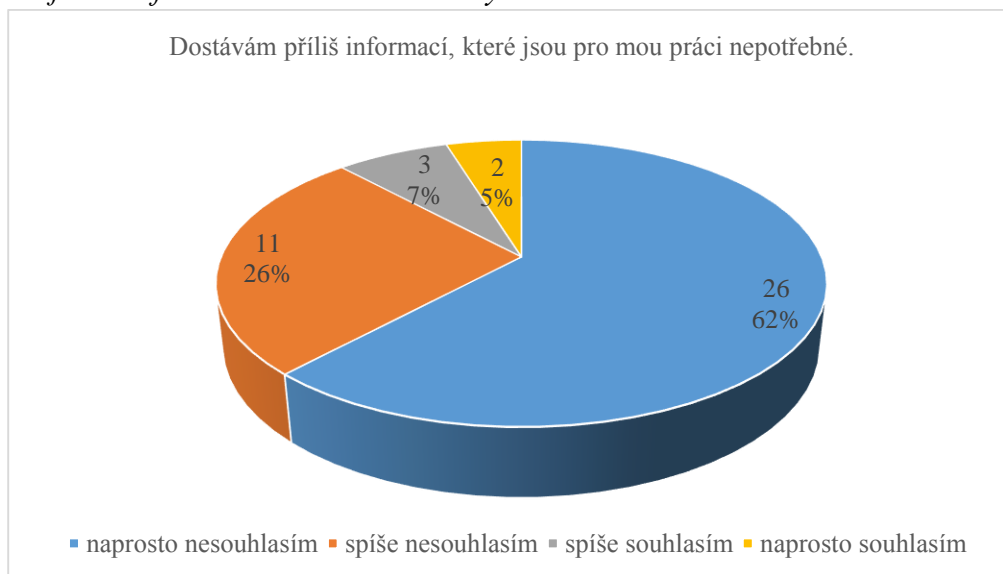
Jak můžeme vidět na grafu č. 7, dostupnost a srozumitelnost informací o cílech, prioritách, organizačních změnách apod. kladně hodnotí většina respondentů. Pro 69 % respondentů jsou spíše dostupné a srozumitelné a pro 2 % naprosto dostupné a srozumitelné. Za spíše nedostupné a nesrozumitelné je považuje 17 % respondentů a za naprosto nedostupné a nesrozumitelné 12 % respondentů.

Graf 8: Grafické znázornění 13. otázky



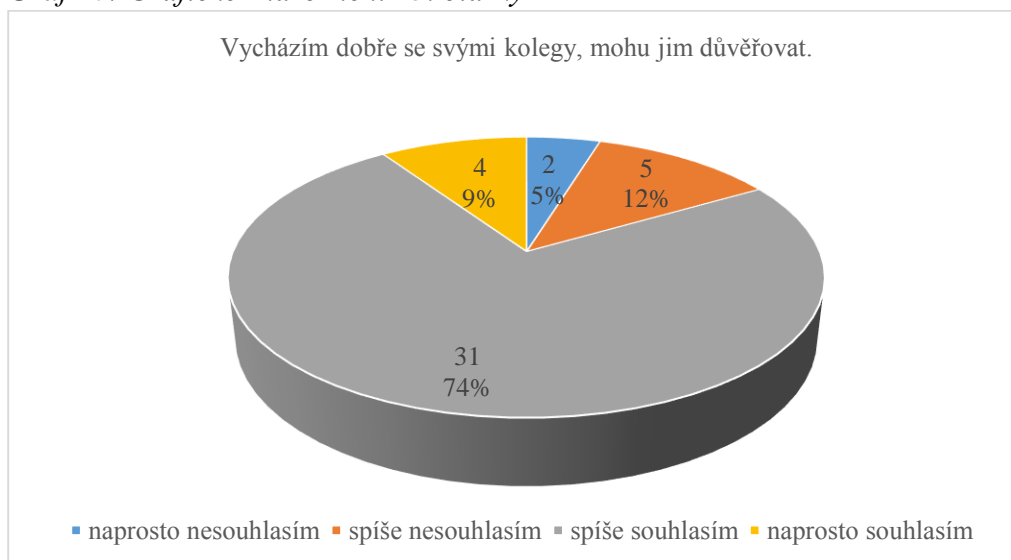
Jak můžeme vidět na grafu č. 8, tři čtvrtiny respondentů dostávají včas a v potřebném množství informace nezbytné pro výkon jejich činnosti. 66 % respondentů s jejich včasným a dostatečným množstvím spíše souhlasí, 9 % respondentů naprosto souhlasí. S tímto naopak spíše nesouhlasí 19 % respondentů a 6 % respondentů považuje způsob předávání těchto informací za naprosto nedostatečný.

Graf 9: Grafické znázornění 14. otázky



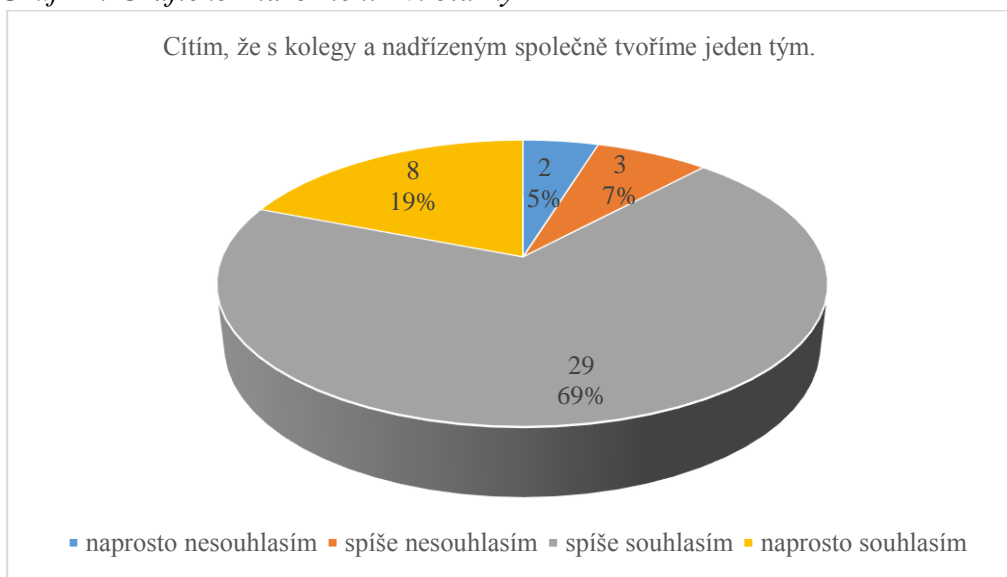
Jak můžeme vidět na grafu č. 9, respondenti nepocítují, že by dostávali nadbytečné a pro jejich práci nevyužitelné informace. Pouze 12 % respondentů vnímá, že informace, které dostávají, jsou pro jejich práci zbytečné.

Graf 10: Grafické znázornění 15. otázky



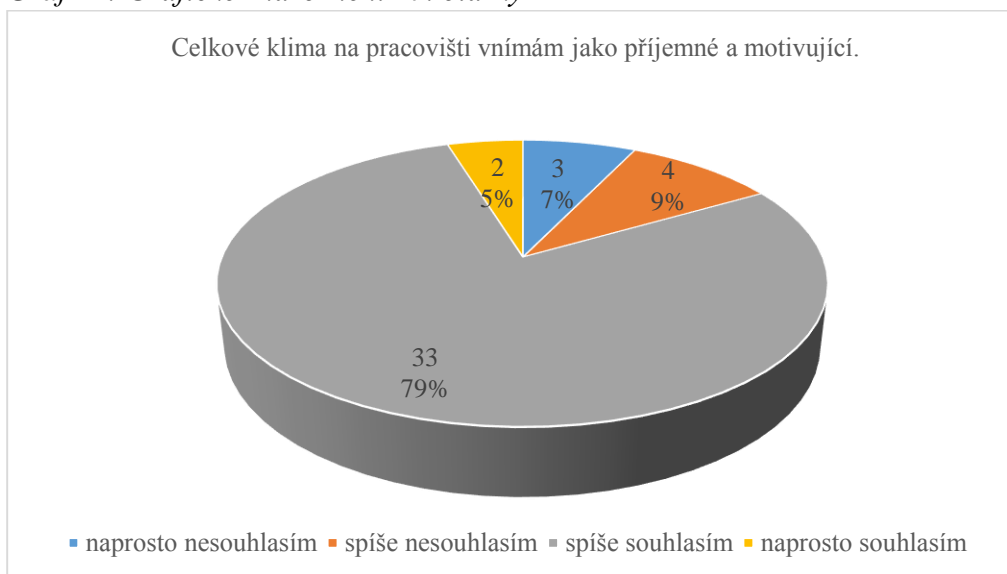
Jak můžeme vidět na grafu č. 10, téměř všichni respondenti vychází dobře se svými kolegy a mají v ně důvěru. S tímto naopak nesouhlasí 17 % respondentů, kteří vztah se svými kolegy považují za negativní.

Graf 11: Grafické znázornění 16. otázky



Jak můžeme vidět na grafu č. 11, téměř všichni respondenti pociťují, že společně se svými kolegy a nadřízeným tvoří jeden tým. S tímto naopak nesouhlasí 12 % respondentů, kteří spolupráci na pracovišti za týmovou nepovažují.

Graf 12: Grafické znázornění 17. otázky



Jak můžeme vidět na grafu č. 12, celkové klima na pracovišti vnímá spíše jako příjemné a motivující 79 % respondentů, 5 % respondentů jej považuje za naprosto příjemné a motivující. S tímto spíše nesouhlasí 9 % respondentů a naprosto nesouhlasí 7 % respondentů, kteří se zde necítí příjemně a celkové klima považují za demotivující.

3.4 Výsledky dotazníkového šetření

Otázky č. 6, 7, 8, 12, 13 a 14 zjišťovaly kvalitu a kvantitu informací, které jsou respondentům ze strany nadřízených poskytovány v souvislosti s plnění jejich pracovních povinností.

Respondenti pozitivně hodnotí přínos pracovních porad vedených jejich nadřízeným, což vyplývá ze 79 % procent souhlasných odpovědí. Téměř všichni respondenti jsou přesvědčeni, že jejich nadřízený má přehled o dění ve svém pracovním týmu, neboť 86 % respondentů zvolilo souhlasnou odpověď. Vzhledem k 100 % shodě souhlasných odpovědí lze velmi pozitivně hodnotit informovanost respondentů o náplni jejich pracovní činnosti. Rovněž výsledky hodnocení poskytování informací týkajících se cílů, priorit a organizačních změn v organizaci považují zaměstnanci z převážné části za dostatečné, neboť 71 % respondentů se přiklonilo k souhlasné odpovědi. 75 % respondentů dostává včas dostatečné množství informací, na základě kterých mohou vykonávat v požadované kvalitě svou práci. 88 % respondentů nespátřuje mezi informacemi, kterých se jim dostává, informace zbytečné a pro výkon jeho činnosti nepotřebné.

Otázky č. 10 a 11 zjišťovaly, jak jsou respondenti přístupni k otevřené komunikaci se svým nadřízeným a nakolik v něm vidí oporu v případě, že je bude třeba v oprávněném případě hájit před jeho nadřízenými. Možnost komunikovat se svým nadřízeným o záležitostech, které se respondenta přímo dotýkají, připouští 64 % respondentů. O jedno procento více, tedy 65 % respondentů, očekává, že se jich nadřízený před svými nadřízenými v oprávněném případě zastane.

Otázka č. 9 směřovala ke zjištění, zda se respondentům dostává od nadřízeného zpětné vazby bezprostředně po splnění uloženého úkolu. Poskytování bezprostřední zpětné vazby po splnění uloženého úkolu hodnotí negativně 62 % respondentů.

Otázky 15, 16 a 17 směřovaly ke zjištění, na jaké úrovni fungují vztahy mezi respondenty, zda pociťují sounáležitost jednoho pracovního týmu a jak je ovlivňuje prostředí pracoviště, jehož jsou součástí. Z poskytnutých odpovědí vyplynulo, že vztahy na pracovišti jsou na velice dobré úrovni, neboť 83 % respondentů tyto hodnotí pozitivně a ke svým kolegům pociťují důvěru. O tom vypovídá rovněž výsledek zhodnocení pocitu sounáležitosti jednoho pracovního týmu, kdy 88 % procent respondentů se považuje za jeho součást. Výsledky obou předchozích hodnocení potvrzují, že 84 % respondentů vnímá celkové klima na pracovišti jako příjemné a motivující.

3.5 Závěr šetření a navrhovaná doporučení

Z výsledků okruhu všech šesti otázek, které se dotýkaly zhodnocení efektivitv informací, které jsou respondentům ze strany nadřízených poskytovány, vyplývá, že komunikace v tomto směru probíhá na velice dobré úrovni a pozitivně přispívá ke zvýšení úrovně kvality práce, kterou respondenti odvádějí. Ve zhodnocení dotazníkového šetření, které bylo předáno k seznámení na pracoviště, které se průzkumu zúčastnilo, bylo doporučeno, aby vedoucí pracovníci v rámci některé z pracovních porad vyvolali diskusi na toto téma a zjistili, jaké překážky v přenosu informací pracovníci jejich týmu spatřují a tyto se pokusili v rámci jejich kompetencí odstranit. Za největší slabinu považuje 62 % respondentů nedostatečnou zpětnou vazbu, kterou očekávají a které se jim nedostává od svého nadřízeného bezprostředně po splnění uloženého úkolu. Na základě poznatků, které jsem získala v průběhu vypracování mé práce studiem odborné literatury, jsem v závěrečném hodnocení upozornila, že zpětná vazba je jednou z významných motivačních složek zaměstnanců a je žádoucí poskytovat ji průběžně a nepřetržitě. Upozornila jsem rovněž na význam negativní zpětné vazby, která je velice důležitá a pokud je poskytována přiměřeným způsobem, zaměstnance nedemotivuje, ale povzbuzuje k dosahování lepších výsledků. Doporučení, které jsem navrhla, je nejen v souladu s názory autorů odborných knih zabývajících se problematikou interní komunikace, např. Vymětal (2008, s. 279 – 283), ale je ověřeno vlastní zkušeností, neboť i v mém životě, ať již osobním, nebo profesním, má zhodnocení mého jednání a výsledků mé práce velký význam. V zaměstnání, kde jsem součástí pracovního týmu, průběžné a pravidelné hodnocení výsledků mé a společné týmové práce ovlivňuje pozitivně nejen naši pracovní výkonnost, ale pozitivně posiluje i úroveň našich vzájemných vztahů a spoluutváří příjemné pracovní klima.

Negativně na uvedeném pracovišti vnímá 36 % respondentů přístup k otevřené komunikaci s nadřízeným a 35 % respondentů neočekává, že se jej nadřízený pracovník zastane. Součástí zhodnocení této oblasti komunikace bylo doporučení věnovat větší důraz na přínos osobní komunikace, která poskytuje prostor přesvědčit zaměstnance, že nadřízený pracovník o problém, se kterým přichází, projevuje zájem a je připraven být mu nápomocen tento problém společnou cestou vyřešit. Projevením zájmu o vyřešení konkrétní záležitosti podpoří vzájemnou důvěru a zmírní případné obavy zaměstnance komunikovat otevřeněji.

Z okruhu otázek zaměřených na hodnocení vztahů mezi kolegy a na celkové vnímání celkového klimatu na pracovišti vyplynulo, že všichni pracovníci považují vzájemné vztahy za velice

dobré, pociťují vzájemnou důvěru a v pracovním kolektivu se cítí dobře. V tomto směru není třeba nic měnit.

ZÁVĚR

Komunikace na pracovišti je tématem, na které je nutno pohlížet ze dvou aspektů. Prvním aspektem je komunikace obecná, druhým aspektem specifické prostředí organizace, kde se komunikace odehrává. Z tohoto důvodu je první část mé práce seznámením se základními parametry komunikace obecné. Definuji zde pojem komunikace, popisuji její základní prvky, kterými jsou komunikace verbální a neverbální, její strukturu, funkci, formy a cíle. Poté již následuje náhled do problematiky, které je tématem mé bakalářské práce a pojednává výhradně o komunikaci uvnitř organizace. Definovala jsem zde pojem interní komunikace a její význam. Za nejdůležitější jsem považovala upozornit na funkci a cíle vnitrofiremní komunikace, využívané komunikační kanály a směry, kterými jsou v prostředí organizace informace přenášeny a její formy. Neopomněla jsem upozornit na možné překážky, tedy komunikační bariéry, které efektivitu vnitrofiremní komunikace výrazně oslabují. Nejdůležitější součástí komunikace nejen obecné, ale také komunikace vnitrofiremní, je zpětná vazba. Jako prostředku efektivní komunikace uvnitř firmy jsem upozornila na důležitou součást úspěšné komunikace, kterou je zpětná vazba. Pozornost jsem dále zaměřila na oblast komunikačních prostředků. Vzhledem k tomu, že skupina těchto prostředků je velmi široká, uvedla jsem pouze prostředky, které jsou považovány za základní a nejčastěji využívané. V praktické části jsem zjišťovala, jak respondenti jedné z organizačních složek Policie ČR vnímají efektivitu informací, které jsou jim ze strany nadřízených poskytovány, jak přistupují k otevřené komunikaci se svým nadřízeným v záležitostech dotýkajících se jich samých, jakou podporu a zastání od svého nadřízeného očekávají, v jaké kvalitě je jim ze strany nadřízeného po splnění uloženého úkolu poskytována zpětná vazba, jaké úrovně dosahují vztahy mezi spolupracovníky a jak vnímají celkové klima na pracovišti. Na základě výsledků provedeného průzkumu se ukázalo, že kvalita poskytovaných informací, vzájemné pracovní vztahy a celkové klima na pracovišti hodnotí respondenti velmi pozitivně. Současně se však ukázalo, že téměř polovina respondentů nemá důvěru v otevřenou komunikaci s nadřízeným a v oprávněném případě od nadřízeného neočekávají podporu a zastání před jeho nadřízenými. Za největší slabinu považuje 62 % respondentů absenci zpětné vazby, které se jim nedostává od svého nadřízeného bezprostředně po splnění uloženého úkolu. V závěrečném hodnocení provedeného šetření, které bylo předáno k seznámení na pracoviště, kde průzkum probíhal, bylo na tyto méně efektivní oblasti komunikace upozorněno a doporučeno, jak jejich efektivitu podpořit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje:

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

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Přeložil Jiří Rezek. 6. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Přeložili Milan Bartůšek a Jiří Rezek. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

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

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

HADJ-MOUSSOVÁ, Zuzana. *Sociální psychologie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7290-118-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vydání. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

Elektronické zdroje:

Paul Ekman a Wallace V. Friesen. Šest základních emocí (Six Basic Emotions). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 14.10.2016 [cit. 19.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sest-zakladnich-emoci>

Anthony Robbins. „Kvalita vašeho života spočívá v kvalitě vaší komunikace“. Citato.cz [online]. © 2018 Veruatata, [cit. 19.03.2019]. Dostupné z: <http://citato.cz/autor/tony-robbins>

Odbor 38 (sekce 09) a Áčko, Jan. *Integrovaný informační systém Státní pokladny (IISSP)*. 26. 4. 2011. MFČR. Statnipokladna.cz [online]. [cit. 19.03.2019]. Dostupné z: <https://www.statnipokladna.cz/cs/o-statni-pokladne/integrovaný-informacni-system-statni-pok>

SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, SCHÉMAT, PŘÍLOH

Seznam grafů:

Graf č. 1 - (otázka č. 6) Pracovní porady vedené mým nadřízeným jsou pro mne přínosné. – str. 40

Graf č. 2 - (otázka č. 7) Můj nadřízený ví, co se v pracovním kolektivu odehrává. – str. 40

Graf č. 3 - (otázka č. 8) Jsem dostatečně obeznámen/a se svou náplní práce. – str. 41

Graf č. 4 - (otázka č. 9) Zhodnocení výsledků mé práce se mi dostává od nadřízeného bezprostředně po jejím odvedení. – str. 41

Graf č. 5 - (otázka č. 10) S mým nadřízeným mohu otevřeně jednat o všech záležitostech, které se mě dotýkají. – str. 42

Graf č. 6 - (otázka č. 11) Věřím, že se můj nadřízený za mě vůči jeho nadřízeným nebo okolí v oprávněném případě postaví. – str. 42

Graf č. 7 - (otázka č. 12) Informace o cílech, prioritách, organizačních změnách apod. jsou pro mě v jasné a srozumitelné formě dostupné. – str. 43

Graf č. 8 - (otázka č. 13) Pro to, abych mohl/a dobře vykonávat svou práci, dostávám včas dostatečné množství informací. – str. 43

Graf č. 9 - (otázka č. 14) Dostávám příliš informací, které jsou pro mou práci nepotřebné. – str. 44

Graf č. 10 - (otázka č. 15) Vycházím dobře se svými kolegy, mohu jim důvěřovat. – str. 44

Graf č. 11 - (otázka č. 16) Cítím, že s kolegy a nadřízeným společně tvoříme jeden tým. – str. 45

Graf č. 12 - (otázka č. 17) Celkové klima na pracovišti vnímám jako příjemné a motivující. – str. 45

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 - Typy komunikačních šumů – str. 20

Seznam schémat:

Schéma č. 1 – Komunikační model – str. 18

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Ukázka formuláře dotazníku

Příloha č. 1: Ukázka formuláře dotazníku

Dotazníkové šetření

Hodnocení úrovně komunikace a přenosu informací na Vašem pracovišti

- 1) Vaše věková kategorie:
 - a. 25 let a méně
 - b. 26 až 35 let
 - c. 36 až 45 let
 - d. 46 až 55 let
 - e. 56 let a více

- 2) Jakého jste pohlaví
 - a) muž
 - b) žena

- 3) Jak dlouho jste v organizaci zaměstnán/a:
 - a) 5 let a méně
 - b) 6 až 10 let
 - c) 11 až 20 let
 - d) 20 let a více

- 4) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání
 - a) středoškolské s maturitou
 - b) vyšší odborná škola
 - c) vysokoškolské vzdělání

- 5) V jaké funkci jste zařazen/a:
 - a) referent
 - b) vedoucí pracovní
 - c) asistentka

Komunikace a přenos informací v organizaci

	Naprosto nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Naprosto souhlasím
6. Pracovní porady vedené mým nadřízeným jsou pro mne přínosné.	1.	2.	3.	4.
7. Můj nadřízený ví, co se v pracovním kolektivu odehrává.	1.	2.	3.	4.
8. Jsem dostatečně obeznámen/a se svou náplní práce.	1.	2.	3.	4.
9. Zhodnocení výsledků mé práce se mi dostává od nadřízeného bezprostředně po jejím odvedení.	1.	2.	3.	4.
10. S mým nadřízeným mohu otevřeně jednat o všech záležitostech, které se mě dotýkají.	1.	2.	3.	4.
11. Věřím, že se můj nadřízený za mě vůči jeho nadřízeným nebo okolí v oprávněném případě postaví.	1.	2.	3.	4.
12. Informace o cílech, prioritách, organizačních změnách apod. jsou pro mě v jasné a srozumitelné formě dostupné.	1.	2.	3.	4.
13. Pro to, abych mohl/a dobře vykonávat svou práci, dostávám včas dostatečné množství informací.	1.	2.	3.	4.
14. Dostávám příliš informací, které jsou pro mou práci nepotřebné.	1.	2.	3.	4.
15. Vycházím dobře se svými kolegy, mohu jim důvěřovat.	1.	2.	3.	4.
16. Cítím, že s kolegy a nadřízeným společně tvoříme jeden tým.	1.	2.	3.	4.
17. Celkové klima na pracovišti vnímám jako příjemné a motivující.	1.	2.	3.	4.

18. Prostor pro Vaše vyjádření k problematice komunikace na Vašem pracovišti, s čím jste nebo nejste spokojen/a, zda jste spokojen/a s nastaveným komunikačním systémem, co byste případně navrhoval/a změnit apod.:

DĚKUJI VÁM ZA ČAS, KTERÝ JSTE VYPLŇOVÁNÍ VĚNOVALI.

Jarmila Gijasová