

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Jana Havránková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Komunikace řídicích pracovníků

Jana Havránková

Bakalářská práce

2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana HAVRÁNKOVÁ**  
Osobní číslo: **E08812**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Komunikace řídicích pracovníků**  
Zadávající katedra: **Ústav veřejné správy a práva**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- pojem komunikace
- druhy komunikace
- prvky komunikačního procesu
- vliv komunikace na fungování firmy
- vlastní výzkum komunikačních forem ve firemním prostředí dotazníkovou formou

Rozsah grafických prací: —  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DEVITO, Joseph A., REZEK, Jiří. Zásady mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0

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

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys**  
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **14. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. června 2010

## **Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 5. května 2011

Jana Havránková

### **Poděkování:**

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Janu Mandysovi za podnětné připomínky, rady a konzultace, které pomohly k vyhotovení této práce. Zároveň děkuji i zaměstnancům zkoumané společnosti za jejich ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníků pro praktickou část.

## **ANOTACE**

V této práci se seznamujeme s komunikací řídicích pracovníků. Nejdříve se zde dočteme pár informací o komunikaci jako takové, posléze se zaměříme více na hlavní téma této práce, tudíž na vnitrofiremní a manažerskou komunikaci. Zabýváme se zde jejími cíly, formami, toky i problémy, které způsobuje její nedostatek. Ve druhé části se tato práce snaží dokázat, jak velký vliv mají tyto nedostatky na fungování konkrétní firmy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

komunikace, vnitrofiremní komunikace, informace, spolupráce, manažer

## **TITLE**

Communication in management

## **ANNOTATION**

In this paper we introduce the concept of communication in management. First we will present information about the background on communication and then we will focus on the main topic of this paper, internal and managerial communication including objectives, forms, flows and problems with insufficient communication. The second part of this paper tries to show how the impact of insufficient management communication has on the activities of a particular company.

## **KEYWORDS**

communication, internal communication, information, cooperation, manager

# Obsah

ÚVOD.....	9
<b>1 KOMUNIKACE .....</b>	<b>10</b>
1.1 Proces komunikace .....	10
1.2 Formy mezilidské komunikace.....	13
1.3 Druhy komunikace .....	14
1.3.1. <i>Verbální komunikace</i> .....	15
1.3.2. <i>Neverbální komunikace</i> .....	15
1.4 Komunikační bariéry .....	18
<b>2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>19</b>
2.1 Nedostatečná vnitrofiremní komunikace.....	19
2.2 Cíle vnitrofiremní komunikace.....	21
2.3 Komunikační kanály v podniku.....	22
2.4 Komunikační toky v podniku .....	23
2.4.1. <i>Sestupná komunikace</i> .....	24
2.4.2. <i>Vzestupná komunikace</i> .....	25
2.4.3. <i>Horizontální komunikace</i> .....	25
2.4.4. <i>Diagonální komunikace</i> .....	25
2.5 Manažerská komunikace .....	26
<b>3 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA EMPIRICKÉ STUDIE.....</b>	<b>27</b>
3.1 Cíle výzkumu.....	27
3.2 Časový plán .....	27
3.3 Deskripce sběru dat .....	27
3.4 Deskripce zkoumaného vzorku .....	28
3.5 Matematicko-statistické zpracování dat .....	29
<b>4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉ STUDIE.....</b>	<b>31</b>
4.1 Verbální komunikace.....	31
4.2 Neverbální komunikace.....	37
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>40</b>



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

**SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ**

**SEZNAM PŘÍLOH**

## Úvod

Komunikace, ačkoliv si to mnozí lidé nepřipouští, je jednou z nejdůležitějších věcí, jež dělají člověka člověkem. Právě možnost dorozumívat se, schopnost diskuze a argumentace jsou nástroji, které odlišují člověka od zvířete. Žijeme ve společnosti a s komunikací se tedy setkáváme každý den. Díky ní můžeme vyjádřit svá přání, své potřeby, můžeme si udělat obrázek o každém člověku. Velký význam má proto nejen verbální komunikace, ale i ta neverbální. Přece jenom klamat slovy může každý, ale klamání tělem zase tak jednoduché není.

Neméně důležitá, jako komunikace mezilidská je komunikace v zaměstnání, kde člověk tráví značnou část dne. Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. Pokud je užívána správně, pomáhá tak k růstu prosperity firmy, ale pokud ne, může to znamenat i její úpadek. Všichni vedoucí pracovníci si musí uvědomit, že právě zaměstnanci jsou hraniční čarou mezi těmito dvěma póly. Jestliže jsou motivováni, ať už finančními prostředky nebo vědomím, že jsou potřební a nenahraditelní, že jsou součástí firmy a její budoucnosti či že i oni mají možnost svým hlasem něco změnit, znamená to pro firmu velké plus. Informovanost jednotlivých pracovníků o firemních záměrech, cílech a perspektivách a jejich komunikace s manažery by tedy opravdu neměla být podceňována. Bohužel většina manažerů nemá jasnou představu, jak by měla vnitrofiremní komunikace probíhat a co dělat pro její podporu. Mnohdy nejsou schopni ani oni sami srozumitelně formulovat své myšlenky, a tedy už vůbec je posílat dál.

Nejdříve se v této práci dozvíme pár informací o komunikaci jako takové, posléze se zaměříme více na hlavní téma, neboli na vnitrofiremní komunikaci. Zabýváme se zde jejími cíly, formami, toky i problémy, které způsobuje její nedostatek.

Problematika významnosti vnitrofiremní komunikace je velice aktuální, což vysvětluje velký zájem řady odborníků. Náš výzkum se na ně snaží ve druhé části navázat a dokázat, jak důležitá je komunikace pro fungování podniku, přesně řečeno konkrétní firmy s názvem AVE CZ odpadové hospodářství s. r. o.

**Cílem práce je zjistit aktuální stav komunikace na úrovni řídicích pracovníků uvnitř uvedené organizace a prokázat, do jaké míry tento stav ovlivňuje prosperitu firmy.**

# 1 Komunikace

Komunikace je pojem, který má velmi široké použití. Termín je odvozen z latinského *communis*, znamenající „společný“. Slovo komunikace může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí a materiálu, ale také pro sdělování myšlenek, informací a pocitů.

Koontz H. a Weihrich H. (1993) definují komunikaci jako přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Ale můžeme komunikaci charakterizovat i jako přenos a výměnu informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi použitím běžného systému symbolů (Mikuláščík, M.; 2003).

Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Každá společnost ve své tisícileté historii vytvořila základní dorozumívací prostředek, svou řeč, a přidala posunky a gesta, která cosi znamenají, svou konkrétní kulturou vytvořila kategorie slušných a neslušných slov i gest a morálními hodnotami kategorie slušného a neslušného chování. Přesto, že mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním (Holá, J.; 2006).

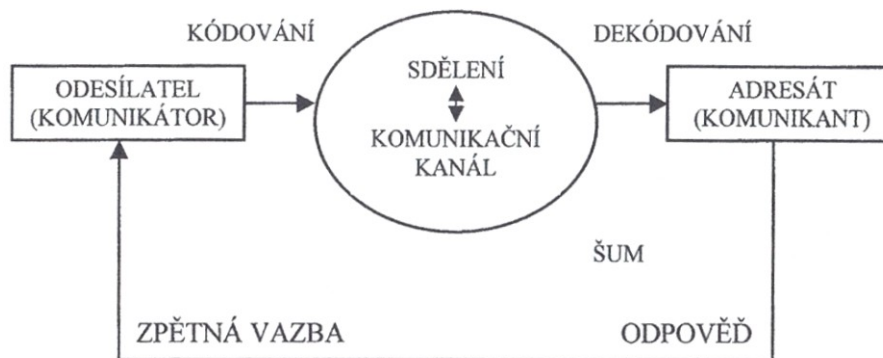
## 1.1 Proces komunikace

Komunikační proces je přenos informací a výměna názorů mezi alespoň dvěma lidmi. Model komunikačního procesu je znázorněn na obrázku č. 1.

„Při vnímání komunikace platí, že snadněji se zachytí to, co má větší informační náboj, takže si hůře pamatujeme věci běžné, opakující se, a naopak pamatujeme si věci výjimečné, nezvyklé.

Celý proces vnímání komuniké probíhá v podobě sinusoidy: počátek (působí novost) a konec komuniké jsou vnímány pozorněji (lidské podvědomí reaguje tak, že se snaží zachytit co nejvíce informací v okamžiku, kdy zjistí, že už nebude nic dalšího následovat, „vychutnává závěr“) než střední část informace“ (Mikuláščík, M.; 2003, str. 22).

Obrázek 1: Proces komunikace



Zdroj: PECHAČOVÁ, Zdeňka. *Komunikace pro ekonomy*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2004. str. 9.

Jak uvádí Mikuláščík M. (2003) a Pechačová Z. (2004) součástmi komunikačního procesu jsou tyto prvky:

- **Komunikátor** je ten, kdo vysílá zprávu. Zkresluje informace, není stoprocentně informovaný, jeho způsob sdělování může být chaotický, určitým způsobem zaměřený, může si domýšlet neúplné informace a používat nevhodné komunikační prostředky. Do svého sdělení komunikátor vždy promítá svou osobnost, osobní zaujetí.
- **Komunikant** je ten, kdo přijímá vyslanou zprávu. Jeho vnímání je také ovlivněno osobností, vlastními zkušenostmi, prožitky a vlastními záměry a cíli. Komunikant by měl sledovat věcný obsah informace, vyslechnout vše až do konce, bez přerušování, nemyslet hned na odpověď, spíše připravovat otázky, které by pomohly lepšímu pochopení zprávy.
- **Komuniké** (sdělení) je vyslaná zpráva ve formě myšlenky nebo pocitu, které jeden člověk sděluje druhému. Vyslaná zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů a může být odlišně chápána různými lidmi.
- **Komunikační kanál** je cesta, kterou je informace posílána. Při osobní komunikaci (tváří v tvář) jsou hlavním komunikačním kanálem zvuky, pohledy a pohyby těla, mohou to být i dotyky v podobě stisku ruky, příjemně vonící parfém, vkusné oblečení nebo příjemný hlas. Při zprostředkovaném komunikování (pomocí telefonu, televize, rádia, novin, internetu, emailu atd.) jsou komunikační prostředky poněkud ochuzenější.

- **Kódování** závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě nebo na znalosti signálů, ale také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým jedná (např. lékařský nebo právnícký jazyk).
- **Dekódování** je technický termín pro proces myšlení příjemce. Příjemce interpretuje (dekóduje) sdělení na základě svých předchozích zkušeností a podle určitých daných pravidel. Čím blíže je dekódované sdělení záměru komunikátora, tím efektivnější je komunikace.
- **Zpětná vazba** (Feed back) je odpovědí na přijaté sdělení v podobě potvrzení a způsobu implementace. Při komunikaci je zpětná vazba velmi důležitá, protože podává informaci o tom, jak byla zpráva přijata a pochopena. Zpětná vazba by měla následovat bezprostředně po přijetí sdělení.
- **Komunikační šum** jsou podněty, které působí a ovlivňují komunikátora i komunikanta, ale také zkreslují sdělení. Komunikačním šumem může být hluk, nepříjemně svítí slunce nebo i únava a nesoustředěnost.

Podle Vymětala J. (2008) může proces komunikace ovlivňovat řada faktorů, které mohou mít charakter individuální, sociální nebo situační a mohou proces komunikace urychlovat (akcelerátory) nebo zpomalovat (retardéry). Přehled příkladů jednotlivých faktorů je uveden v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující proces komunikace

Faktory	Akcelerátory	Retardéry
<b>Individuální</b>		
<b>Osobní dispozice</b>	Vlastnosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti s uměním komunikovat i s různými možnostmi a typy tohoto procesu.	
	Otevřenost, vstřícnost, ochota naslouchat, disciplinovanost.	Uzavřenost, málomluvnost, nejistota, nezkušenost, pasivita.
	Jazyková vybavenost, přeměřená asertivita.	Agresivita, jazykové nedostatky, špatná paměť.
	Psychická a fyzická kondice, dobrá nálada, nepoškozené smysly.	Nemoc, psychické či fyzické strádání, únava, stres, smyslové postižení, hluchota, slepota.
<b>Motivace</b>	Jak chtějí aktéři komunikovat, jak chtějí odesílat, přijímat a chápat sdělované informace.	
	Přiměřená, vysoká.	Nedostatečná, mizivá.

Sociální		
<b>Normy</b>	Regulující komunikaci – co je dovoleno a co ne.	
	Komunikační rituály usnadňující komunikaci, podporující přímou osobní komunikaci, umožňující kvalitní a rychlý přenos informací.	Normy bránící otevřené komunikaci, vyžadující dlouhý komunikační kanál, normy působící jako zbytečné byrokratické předpisy.
<b>Vztahy</b>	Mezi aktéry komunikace navzájem.	
	Průhledné a racionální formální vztahy nadřízenosti a podřízenosti, rozvinuté vztahy spolupráce, pozitivní neformální vztahy.	Nevyjasněné formální vztahy, negativní neformální vztahy.
<b>Klima</b>	Posilující konkrétní sociální prostředí.	
	Pozitivní, založené na důvěře, otevřenosti, spolupráci.	Negativní, poznamenané rivalitou, strachem, nedůvěrou, nejistotou.
Situační		
<b>Čas</b>	Množství času pro komunikační proces.	
	Přiměřené, aby bylo možné vše potřebné sdělit.	Nedostatek, nadbytek času.
	Komunikace ve správnou dobu, kdy jsou aktéři dostatečně motivováni a připraveni komunikovat.	Komunikace, která proběhla příliš brzy nebo pozdě.
<b>Prostor</b>	Vzdálenost mezi aktéry.	
	Umožňující přímou komunikaci z očí do očí.	Vyžadující použití komunikačního média.
	Prostředí neodvádějící pozornost od komunikace, minimum vlivů rušivých, zvyšujících únavu a nesoustředěnost.	Nepohodlné, hlučné prostředí, špatné osvětlení.
<b>Médium</b>	Člověk (lidé) nebo technický prostředek jako zprostředkovatel sdělení, ovlivňující množství, kvalitu (přesnost) a rychlost přenášených informací.	
	Všechna média, která zajistí kvalitní přenos, respektive záznam sdělovaných informací.	Všechna média, která komplikují a deformují přenos, respektive záznam informací.

Zdroj: VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 36 – 37.

## 1.2 Formy mezilidské komunikace

Jak uvádí DeVito J. A. (2008) formy mezilidské komunikace jsou:

- **intrapersonální komunikace** – komunikace, kterou vedeme sami se sebou. Jejím prostřednictvím sami se sebou hovoříme, sami se o sobě něco dozvídáme a sami sebe soudíme.
- **interpersonální komunikace** – komunikace mezi dvěma lidmi. S její pomocí se s druhými navzájem ovlivňujeme, dozvídáme se něco o sobě i o nich a prozrazujeme něco o sobě.

- **rozhovor** – komunikace formou otázek a odpovědí. Jeho prostřednictvím se dozvídáme něco o druhých a o tom, co vědí, radíme jim nebo si od nich necháváme poradit.
- **komunikace v malé skupině** – komunikace ve skupině přibližně pěti až deseti lidí. S její pomocí komunikujeme a vzájemně na sebe působíme s dalšími lidmi, řešíme problémy, rozvíjíme nové nápady a sdílíme znalosti a zkušenosti.
- **veřejná komunikace** – komunikace mezi mluvčím a posluchači, kterých může být od několika lidí přes stovky až po tisíce, a dokonce i miliony. Jejím prostřednictvím nás druzí informují a přesvědčují a my zase informujeme a přesvědčujeme je.
- **počítačem zprostředkovaná komunikace** – interpersonální komunikace probíhající prostřednictvím počítačového spojení.
- **masová komunikace** – komunikace vycházející z jednoho zdroje, určena mnoha příjemcům. Obecně jsou za prostředky masové komunikace považovány noviny, časopisy, knihy, rádio, televize, internet, billboardy.

### 1.3 Druhy komunikace

„Základní dělení komunikace, které se nejčastěji používá a které nejvíce vystihuje potřeby klasifikace komunikačního procesu, je dělení na verbální a neverbální komunikaci. Tyto dvě formy komunikace se navzájem doplňují, nebo dokonce může jedna suplovat druhou v plné míře.

Verbální a neverbální projevy mohou být v některých situacích v rozporu. Lidé často něco říkají, ale chování tomu neodpovídá. Může tak vznikat to, co se označuje jako dvojná vazba, tedy rozpor mezi slovy a chováním. Vyvolává to v naslouchajícím určité rozpaky, jak má chápat to, co mu bylo řečeno, nebo co se snaží mluvčí skrýt. Neverbální sdělení je možno v takové situaci považovat za věrohodnější než chování verbální“ (Mikuláščík, M.; 2003, str. 112 – 113).

### 1.3.1. Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. Charakter našeho verbálního projevu je podle Pelouška Z. (2009) ovlivněn několika faktory:

- výška hlasu – vyslovením stejné věty různě vysokým hlasem, se mění význam slov,
- modulace hlasu – monotónní projev znamená, že posluchači se nemusí soustředit na obsah našich slov,
- zdvořilost – sami sobě bychom měli stále připomínat, abychom byli zdvořilí ke všem lidem, s nimiž jednáme,
- tón hlasu – pomocí vhodného tónu můžeme zdůraznit význam svých slov,
- srozumitelnost – čím jistější jsme si svou věcí, tím srozumitelněji ji také budeme schopni vyjádřit,
- tempo řeči – projev získá na dynamice, střídáme-li různé tempo řeči (zpomalení zdůrazní určitý okamžik projevu, zrychlení dodá řeči na důrazu a vzrušení),
- výslovnost – na výslovnost si musíme dát pozor, je třeba hovořit zřetelně, aby nedošlo k nedorozumění,
- načasování – správné načasování je důležitým faktorem verbálního projevu.

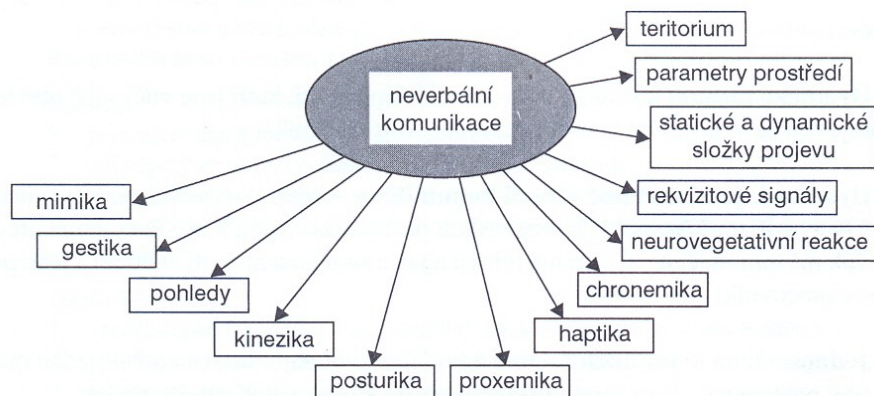
Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukována. Při jakékoli komunikaci je význam slov vždy dotvářen neverbálními prostředky.

### 1.3.2. Neverbální komunikace

Neverbální komunikace většinou slouží jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální, ale stává se, že neverbální komunikace stačí sama o sobě k vyjádření postoje, zejména v situacích, kdy hrají velkou úlohu emoce.



Obrázek 2: Neverbální komunikace



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 36.

**Mimika** – výraz obličeje. Pomocí mimiky vyjadřujeme emoce (štěstí - neštěstí, zájem - nezájem), kulturně tradovaná gesta (zdvořilostní úsměv) a instrumentální pohyby (výraz obličeje při kýčání) (Kelnarová, J.; Matějková, E.; 2009).

**Gestika** – záměrné pohyby rukou, hlavy, případně i nohou. Používají se při popisování velikosti tvaru, rozdělení, aby ten, kdo poslouchá, dovedl lépe pochopit to, co je mu sdělováno (Mikuláščík, M.; 2003).

**Pohledy** – směry a délka pohledu. Spojuje se zde doba zaměření pohledu, místo, úhel, dojem, četnost a sekvence, mrkací pohyby a tvary vrásek kolem očí (Leško, L.; 2008).

**Kinezika** – pohyby těla v čase a prostoru. Jde o pohybové sledy a skupiny pohybů, koordinaci, plynulost a souznění pohybů lidí v procesu komunikace (Leško, L.; 2008).

**Posturika** – řeč držení těla, fyzických postojů a polohových konfigurací (schoulení, vzpřímení, poloha vstoje, vleže, vsedě) (Kelnarová, J.; Matějková, E.; 2009).

**Proxemika** – vzdálenost při komunikaci. Tuto vzdálenost lze rozdělit do čtyř základních skupin (Mikuláščík, M.; 2003):

- intimní vzdálenost = od úplného dotyku do 0,5 m,
- osobní = od 0,5 m do 2 m,
- skupinová = od 1 m do 10 m,
- veřejná = od 2 m do 100 m.

**Haptika** – dotek. Je možno rozlišit určitá doteková pásma těla, která jsou respektována v rámci dotekové komunikace (Mikuláščík, M.; 2003):

- pásmo společenské, profesionální a zdvořilostní (ruce a paže),
- pásmo osobní, přátelské (paže, ramena, vlasy, obličej),
- pásmo intimní, erotické a sexuální (neomezené).

**Chronemika** – zacházení s časem (např. časté pozdní příchody do práce) (Kelnarová, J.; Matějková, E.; 2009).

**Neurovegetativní reakce** – reakce na podněty. Tyto reakce jsou doprovázeny fyziologickými změnami (např. zvýšením či snížením krevního tlaku, změnou tepové frekvence), které jen stěží můžeme ovládat vlastní vůlí. U některých lidí jsou zřetelně rozpoznatelné v podobě zčervenání, zblednutí, třesu rukou, pocení, u jiných nejsou pozorovatelné (Mikuláščík, M.; 2003).

**Rekvizitové signály** – mezi rekvizitové prostředky patří brýle, tužka, se kterou si komunikující hraje; celkový image je dotvářen tím, jak je člověk oblečen, jaký má vkus, jak je upraven, učešán, zda je čistý a svěže vonící (Mikuláščík, M.; 2003).

**Parametry prostředí** – kde člověk žije, pracuje (např. úprava kolem rodinného domku, pořádek na stole v pracovně) (Kelnarová, J.; Matějková, E.; 2009).

Jak uvádí Plaňava I. (2005) neverbální komunikace slouží:

- k podpoře řečových promluv – bušení do stolu,
- k náhradě slovního vyjádření – kroucení hlavou,
- k vyjádření emocí – radost, smutek,
- k vyjádření interpersonálního postoje – objetí kolem ramen,
- k vyjádření příslušnosti ke skupině či generaci – gesta, oblečení,
- k potvrzení ceremoniálů a rituálů – úsměv při pozdravení,
- k zesílení vlivu – délka potlesku, pískání,
- k uměleckému vyjádření – pantomima, balet.

## 1.4 Komunikační bariéry

Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Jednou z hlavních příčin vzniku těchto bariér je osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů. Například při ústní komunikaci může být komunikační bariérou nezřetelná nebo nářeční výslovnost, stereotypní melodie řeči, nevhodné tempo a rytmus řeči, nevhodné frázování chybně oddělovací výrazy, znalostní bariéry ve specializované odborné problematice apod. V řadě příkladů se může částečně překrývat komunikační šum a komunikační bariéra, respektive mohou v sebe vzájemně přecházet (Vymětal, J.; 2008).

Podle Mikuláščíka M. (2003) a Vymětala J. (2008) patří mezi hlavní komunikační bariéry:

- obavy z nepříjemností a neúspěchu – vedoucí k zamlžování sdělení a zkreslování pravdivých informací, k obavě ze selhání, zhoršené stylistice apod.,
- rozdíly mezi lidmi – tendence k různé interpretaci sdělení u věkově, vzděláním, pohlavím, kulturou, původem, jazykem i povahou se lišících komunikátorů,
- emocionální a psychologické bloky – jako je například zlost, xenofobie, neúcta, lhostejnost, povýšenectví, antipatie, věkový rozdíl, uzavřenost, nekomunikativnost partnera apod.,
- individuální sklony – skákání do řeči, nepřipravenost na komunikaci, nesoustředěnost, stereotypizace partnera do určité komunikační skupiny a přiřazování mu všech vlastností této skupiny,
- fyzické nepohodlí – snižující výkonnost v naslouchání i ve verbálním projevu nebo nezvyklé prostředí, které může působit rušivě,
- vyrušování třetí osobou – někdy postačí jen její přítomnost, která ruší,
- hluk a vizuální rozptylování.

## 2 Vnitrofiremní komunikace

„Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. 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“ (Holá, J.; 2006, str. 8).

Podle Jandy P. (2004) je účelem vnitrofiremní komunikace efektivní využití zdrojů (informací, financí, materiálu, lidí a jejich kultury), které jsou manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka. Každé zanedbání v efektivním využití zdrojů vede ke snížení celkové hodnoty zboží nebo služby.

V literatuře se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitrofiremním řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci. Vnitrofiremní komunikace plní v prostředí organizace tyto základní funkce (Vymětal, J.; 2008):

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.

### 2.1 Nedostatečná vnitrofiremní komunikace

Význam efektivní vnitrofiremní komunikace si můžeme nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Nejčastějšími projevy mohou být: nedostatek informací, neúplné informace

a nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku (Holá, J.; 2006).

Pokud vnitrofiremní komunikace nefunguje, dochází obvykle u zaměstnanců k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Je reálnou skutečností, že interní komunikace s vlastními spoluzaměstnanci bývá u nás většinou podceňována. Neinformovanost v organizaci je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí, je zdrojem nedůvěry a odporu (Vymětal, J.; 2008).

Příčiny nedostatečné komunikace jsou různé, patří k nim především neschopnost uvědomit si informační a komunikační potřeby zaměstnanců (včetně toho, co zaměstnanec zajímá), pohodlnost, ale i sklon vyhýbat se komunikaci se zaměstnanci z nejrůznějších důvodů.

Svou roli občas sehrává i sklon některých manažerů informace zbytečně utajovat, někdy i v důsledku snahy zvýšit si v organizaci svou moc nebo nepostradatelnost, případně si takto před zaměstnanci „zvýšit autoritu“. K dalším důvodům patří i zbytečné bariéry komunikace, ať již na straně zaměstnanců (především obavy otevřeně se vyjádřit), nebo organizace (komunikace není zapracována do popisu pracovních procesů či toků, není v odpovědnosti jednotlivých osob, komplikuje ji zbytečně složitá organizační struktura apod.).

Uvedené faktory posiluje občas nedostatek komunikačních či sociálních schopností manažerů, především neschopnost naslouchat nebo tendence zaměřovat komunikaci s monologem. Komunikovat znamená vést dialog, mít možnost vyjádřit své názory, přání, obavy nebo zkušenosti, klást otázky apod. Zaměstnanci, kteří tuto možnost nemají, ztrácejí dříve nebo později o svůj podnik skutečný zájem (Urban, J.; 2010).

Jak uvádí Holá J. (2006), vedení firmy musí zaměstnance respektovat jako rovnocenné partnery, musí klást důraz na budování vztahů s nimi, neboť úspěchy firmy jsou především postavené na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců. Základem je fungující oboustranná komunikace. Zaměstnanci musí tedy své firmě důvěřovat a považovat ji za partnera, který si zaslouží jejich práci, úsilí a loajalitu.

Hloušková I. (1998) a Vymětal J. (2008) řadí mezi základní předpoklady fungování systému interní komunikace v organizaci:

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

## 2.2 Cíle vnitrofiremní komunikace

Holá J. (2006) definuje cíle vnitrofiremní komunikace takto:

- 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.
- 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.

Jednotlivé cíle se překrývají a mohou být definovány podrobněji. Každá firma si může své cíle vydefinovat sama, pro různá období mohou být různé, ale je třeba je pak dále rozpracovat v komunikačním plánu. Cíle tvoří strategii, stejně jako cesty k jejich dosahování.

K dosažení těchto cílů je podle Hlouškové I. (1998) a Mikuláščíka M. (2003) třeba vytvořit příznivé podmínky, které lze shrnout do několika bodů:

- Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu a jeho roli v dosahování firemních cílů.
- Každý pracovník ví, co se od něho očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy, jaké jsou jeho konkrétní úkoly. Každý pracovník musí dále vědět, jaké jsou jeho pravomoci a jaká je jeho odpovědnost.

- Všichni pracovníci firmy znají „základní pravidla hry“, tedy to, co se nesmí a co se musí, co se oceňuje a co se trestá a jak, kdo, o čem rozhoduje, jaká forma spolupráce se očekává, jaké jsou možnosti služebního a platového postupu, jaká jsou pravidla pro reprezentaci firmy, jaké náklady se považují za nezbytné a jaké již za nežádoucí, jak se provádí kontrola a hodnocení, jaké jsou komunikační kanály a jak se používají, co se eviduje a archivuje.
- Pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám.
- Každý pracovník má od ostatních spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci.
- Vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí. Potřebné informace k tomu získávají rozpracováním firemní vize a cílů a využitím zpětnovazebních informací od svých podřízených.
- Vedoucí pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu. Informace o tom získávají pravidelným hodnocením a pravidelnou zpětnou vazbou.
- Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna vnitrofiremní spolupráce a vytvářela se žádoucí firemní kultura.
- Aktivity, na nichž se podílí více spolupracovníků, jsou dobře organizovány a koordinovány.
- Jsou vytvářeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě, k jejím představitelům a všem pracovníků, k zákazníkům, stejně jako k předmětu činnosti firmy, k jejím dodavatelům, odběratelům a ke konkurenci. Předpokladem k tomu je dobrý postoj představitelů firmy k ostatním pracovníkům firmy.
- Pravidelně je všem vedoucím pracovníkům a manažerům firmy poskytována zpětná vazba o tom, jak jejich podřízení vnímají jejich vedení.

### **2.3 Komunikační kanály v podniku**

„Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat firmu. Záleží ale také na posluchačích, cílech a komuniké, který kanál může být lepší za jedněch podmínek a který za jiných podmínek“ (Mikuláščík, M.; 2003, str. 218).

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní, písemné a elektronické. Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Jiná forma se hodí pro řešení aktuálního problému, jiná pro standardní komunikační situace. Volba formy je také závislá na vzájemné znalosti komunikujících. Obecně nelze definovat, která z forem je efektivnější, neboť vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu (Holá, J.; 2006).

Možné komunikační kanály uplatňované v podniku:

- rozhovor tváří v tvář,
- porada,
- telefonický rozhovor, případně vzkaz na záznamníku,
- firemní noviny a časopisy,
- písemné sdělení – vzkaz, příkaz, oběžník, směrnice, dopis, fax,
- nástěnky, schránky na nápady,
- komunikace elektronikou formou – e-mail, intranet, komunikační programy,
- dotazníky, průzkum mínění,
- kolektivní vyjednávání,
- efektivní společné vzdělávací akce (školení, koučování, mentoring apod.),
- společenské, sportovní, kulturní a soutěžní akce,
- podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku.

## **2.4 Komunikační toky v podniku**

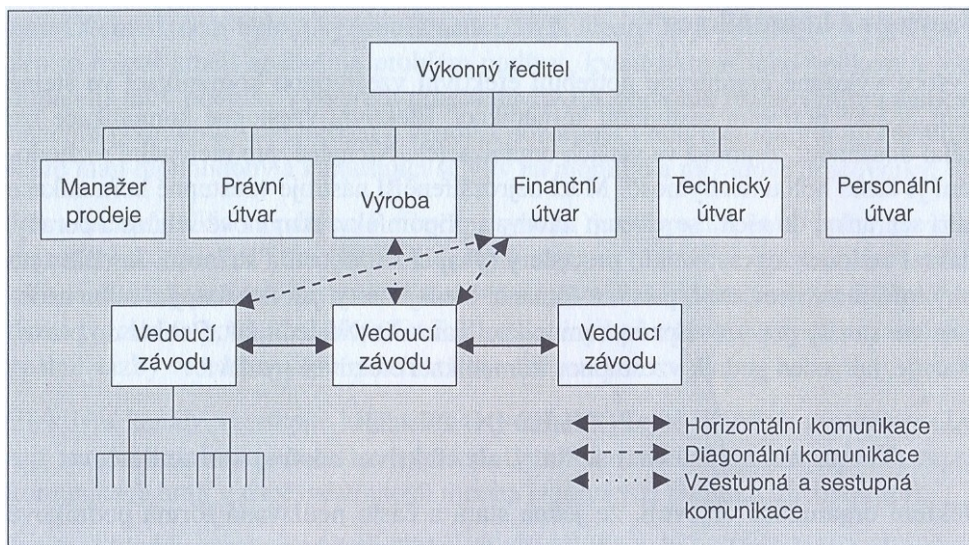
V současné době podniky vyžadují, aby informace proudily mnohem rychleji než kdykoli předtím. Jen krátké zastavení výrobní linky může způsobit značné ekonomické ztráty. Je nutné, aby výrobní problémy byly pomocí komunikace rychle řešeny.

Je třeba určit, které informace manažer pro rozhodování potřebuje. Manažeři často postrádají důležité informace pro rozhodování, nebo jsou naopak zaplaveni nadměrným množstvím informací. Přitom manažer nepotřebuje co největší množství informací, ale informace relevantní řešeným problémům. Neexistuje obecně použitelný ideální komunikační systém, ale musí být „ušit na míru“ každému manažerovi (Koontz, H.; Weihrich, H.; 1993).



Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor po komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální, jak můžeme vidět na obrázku č. 2. Jde o čtyři hlavní komunikační toky (Donnelly, J. H.; Gibson J. L.; Ivancevich, J. M.; 1997).

Obrázek 3: Komunikační toky ve firmě



Zdroj: DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 513.

#### 2.4.1. Sestupná komunikace

Sestupná komunikace proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Tento druh komunikace převládá zejména u organizací s autoritativní atmosférou. Sestupnou komunikaci obvykle představují pracovní instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, procedury, manuály a podnikové publikace.

Často však na komunikační cestě dolů dochází ke ztrátě nebo k deformování informací. Taktiky a postupy, vydávané vrcholovým managementem, nemají schopnost zabezpečit dobrou komunikaci. Proto je nutné použít zpětné vazby pro dosažení jistoty, že informace byly interpretovány správně (Koontz, H.; Weihrich, H.; 1993).

#### **2.4.2. Vzestupná komunikace**

Vzestupná komunikace probíhá od podřízených k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie. Někdy je bohužel tento informační tok poškozován manažery, kteří „filtrují“ informace a nepřipouštějí, aby se všechny informace, zejména nepříznivé, dostaly k jejich nadřízeným. Tento druh komunikace převládá zejména v organizacích s demokratickým organizačním prostředím.

Mezi nejrozšířenější nástroje vzestupné komunikace patří systémy podávání návrhů, postupů pro vyřizování žádostí a stížností, reklamační systémy, konzultační schůzky, společná zasedání, neoficiální rozhovory, skupinová jednání, praktiky „otevřených dveří“, dotazníkové akce, rozhovory a činnost speciálních pracovníků pro vyřizování stížností (Koontz, H.; Weihrich, H.; 1993).

#### **2.4.3. Horizontální komunikace**

Horizontální komunikace probíhá mezi pracovníky na stejné nebo podobné organizační úrovni. Často pro ni nejsou v organizacích vytvářeny podmínky. Zájem organizací je primárně orientován na vzestupnou a sestupnou komunikaci, ale efektivní organizace potřebují rovněž fungující kanály pro horizontální komunikaci. Neefektivní horizontální komunikace způsobuje, že jedna oblast či funkce má nedostatek pochopení pro druhou. V důsledku tohoto nedostatku pochopení se komplikuje rozhodování, plánování i koordinace (Donnelly, J. H.; Gibson J. L.; Ivancevich, J. M.; 1997).

#### **2.4.4. Diagonální komunikace**

Diagonální komunikace probíhá mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, mezi nimiž neexistuje přímý organizační vztah. Tento typ komunikace je pravděpodobně nejméně používaným komunikačním kanálem v organizaci, ale přesto je důležitý. Je používán pro urychlení informačního toku, dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úsilí pro dosažení organizačních cílů (Koontz, H.; Weihrich, H.; 1993).

## 2.5 Manažerská komunikace

Manažer je komunikační spojka mezi firmou a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Komunikace je jeho hlavním řídicím nástrojem. Manažer na základě komunikace koordinuje všechny aktivity týmu, řídí konkrétní pracovníky, ale také ovlivňuje pracovní chování, aktivitu a vztah pracovníka k firmě, a to prostřednictvím vlastní práce a chováním, vlastním příkladem.

Všichni dobří manažeři umějí dobře komunikovat. Význam komunikace a to, jak manažer sám komunikuje, se projevuje v jednotlivých manažerských aktivitách, které tvoří náplň manažerské práce. Bez správné komunikace se nelze správně rozhodovat, stimulovat, organizovat ani kontrolovat. Procesy uvedených aktivit často selhávají právě na základě nefungující komunikace (Holá, J.; 2006).

Podle Hlouškové I. (1998) a Vymětala J. (2008) by manažeři měli mít následující komunikační dovednosti:

- soustředit se a upoutat pozornost druhého,
- mluvit krátce a srozumitelně, bezproblémově komunikovat,
- naslouchat a být schopen porozumět druhému,
- správně používat oční kontakt a osobní vzdálenost,
- vytvářet soulad v komunikaci neverbálními signály,
- postupovat podle zájmů a nepostupovat pouze podle pozic,
- používat objektivních norem,
- vyhledávat a poskytovat zpětnou vazbu a empaticky se vcítit do partnerových pocitů,
- nedotknout se partnera a cítit se nedotčen,
- nemít poslední slovo,
- vyrovnat se nekompromisnosti, ironizování, sarkasmu, zlehčování a veřejné kritiky,
- vyrovnat se zdůrazňování svých názorů, své osoby, svých myšlenek,
- říci jednoznačně, rázně a bez emocí „ne“ tak, aby bylo zřejmé, že se jedná o odmítnutí žádosti, požadavku, postoje, a nikoliv odmítnutí osobnosti,
- přiznat omyl, chybu, špatné rozhodnutí, neschopnost nemít vždy právo na pravdu.

## **3 Metodologická východiska empirické studie**

### **3.1 Cíle výzkumu**

Výzkum se zaměřuje na aktuální stav komunikace na úrovni řídicích pracovníků uvnitř organizace AVE CZ odpadové hospodářství s. r. o. Jeho cílem bylo zjistit, do jaké míry je chod této firmy závislý na její efektivnosti, jaké problémy může způsobit její nedostatek či chybná interpretace. Předmětem zkoumání jsou i verbální a neverbální prostředky komunikace, četnost jejich využití a význam, který jim jednotliví respondenti přiřkládají. Výzkum se také zajímá o osoby těchto respondentů, jejich názory na dostatečnost a efektivnost komunikace v jejich firmě a jejich hodnocení jich samotných z pohledu komunikačních technik.

### **3.2 Časový plán**

Veškerý výzkum byl prováděn formou dotazníkového šetření (viz příloha 1). Formulace dotazníku započala již v květnu roku 2010. Jeho tvorba byla několikrát konzultována jak s vedoucím práce, tak i s pracovníkem zkoumané firmy. Konečná verze dotazníku vznikla na konci února roku 2011 a v téže době byla poskytnuta firmě AVE CZ odpadové hospodářství s. r. o. Za dva týdny bylo vráceno 15 vyplněných dotazníků z původních 18, které byly dodány respondentům.

### **3.3 Deskripce sběru dat**

Jak už bylo zmíněno výše, pro výzkum komunikace řídicích pracovníků byla použita metoda dotazníkového šetření. Pro samotný dotazník a jeho zpracování byly aplikovány myšlenky z díla Řezankové, H. (2007).

Dotazník je anonymní z důvodu nemožnosti zkreslit jeho výsledky. Má podobu formuláře, kde jsou vytištěny v určitém pořadí otázky, na které má respondent odpovědět. Skládá se z 24 otázek, z nichž 12 je zaměřeno na verbální komunikaci, 7 na neverbální komunikaci a 5 otázek slouží ke zjištění informací o respondentovi, především o jeho věku, pohlaví, vzdělání či délce práce ve vedoucí funkci.

Z celkového počtu otázek jsou 3 škálovací, zbylá většina je dělaná formou výběru z několika možností, přičemž je možné zaškrtnout vždy pouze jednu odpověď. Ale u některých z nich má respondent možnost napsat vlastní odpověď. U většiny otázek se respondent musí opírat o holá fakta, některé otázky jsou ovšem koncipované tak, aby respondent musel použít subjektivní hodnocení.

Nejdůležitější výsledky jsou pro lepší přehlednost zachyceny pomocí sloupcových grafů.

### **3.4 Deskripce zkoumaného vzorku**

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve firmě AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o. (dále jen AVE CZ). Nejdříve je nutné alespoň ve zkratce představit tuto společnost.

Společnost AVE CZ patří ve svém oboru v České republice mezi největší a nejúspěšnější firmy. AVE CZ je dceřinou společností předního rakouského infrastrukturního koncernu Energie AG Oberösterreich, podnikajícího ve výrobě a distribuci elektrické energie a tepla, zásobování pitnou vodou a v odpadovém hospodářství. Všechny obchodní činnosti Energie AG, spadající do segmentu odpadového hospodářství, jsou sdruženy pod značkou AVE a jsou zastřešeny meziholdingem AVE Energie AG Oberösterreich Umwelt. Skupina AVE se s více než 5 100 zaměstnanci řadí mezi největší podniky v oblasti odpadového hospodářství ve střední a východní Evropě. Celkem působí na více než 160 místech v Rakousku, Bavorsku, Jižním Tyrolsku, České republice, Maďarsku, Moldávii, Rumunsku, na Slovensku a Ukrajině.

AVE CZ poskytuje ekologické služby, jež jsou orientované na zákazníka a šetří přírodní zdroje. Portfolio služeb je vytvářeno v souladu s řetězem tvorby hodnot – sběr, transport, třídění, úprava, recyklace a odstranění odpadu. AVE CZ se zabývá také sanací starých ekologických zátěží. V roce 2010 zajišťovala společnost s více než 1 300 zaměstnanci odstranění odpadu pro zhruba 1 300 000 obyvatel České republiky, 600 měst či obcí a 26 000 živnostníků.

Firma AVE CZ má několik provozoven. V této práci byla vybrána k výzkumu provozovna Čáslav.

Společnost AVE CZ převzala v roce 1999 skládku kategorie S-NO v lokalitě Čáslav – Hejdof jako součást smlouvy s městem Čáslav a od roku 2000 je jejím provozovatelem. Skládku byla převzata formou pronájmu na dobu 12,5 roku.

Zároveň s provozem skládky zajišťuje provozovna Čáslav svoz komunálního a nebezpečného odpadu, údržbu zeleně, letní a zimní údržbu komunikací a další služby. Provozovna má v současné době celkem 80 zaměstnanců a disponuje veškerou technikou potřebnou pro zajištění nabízených služeb.

Tato organizace byla vybrána, neboť se jedná o nejvýznamnější organizaci, která dobře reprezentuje firmy podobného zaměření. Dalším významným faktorem pro výběr byl i vlastní zájem o toto téma, tedy o ekologii, třídění odpadu a ochranu životního prostředí. S firmou jsme se seznámili na exkurzi, při níž nás právě zaměřením na tyto témata zvláště zaujala.

Dotazníky byly rozdány všem řídicím pracovníkům ve výše uvedené pobočce společnosti, tedy 18 lidem. Jak už ale bylo řečeno, výzkum vychází pouze z 15 dotazníků, na které bylo odpovězeno. Tedy 3 manažeři dotazník nevyplnili. Důvodem mohla být neochota nebo nedostatek času. Dotazník byl tedy záměrně nahodilý – byli vybráni všichni, kteří odpovídali zadaným parametrům, ale odpověděli pouze někteří. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci firmy AVE CZ nekladli žádné doplňující dotazy, lze z toho vyvodit, že struktura otázek byla pro všechny srozumitelná a zjištěné závěry mají reálnou vypovídací schopnost.

### **3.5 Matematicko-statistické zpracování dat**

Výsledky otázek, vyjma škálovacích, jsou rozpracovány do tabulek za použití absolutních a relativních četností. U škálovacích otázek je vypočítáno skóre pro každou škálu zvlášť podle vzorce \_\_\_\_\_, kde

$N$  = počet respondentů

$X_1$  = počet osob, kteří odpověděli danou variantu

$X_2$  = počet osob, kteří odpověděli danou variantu

$X_3$  = počet osob, kteří odpověděli danou variantu

$X_4$  = počet osob, kteří odpověděli danou variantu

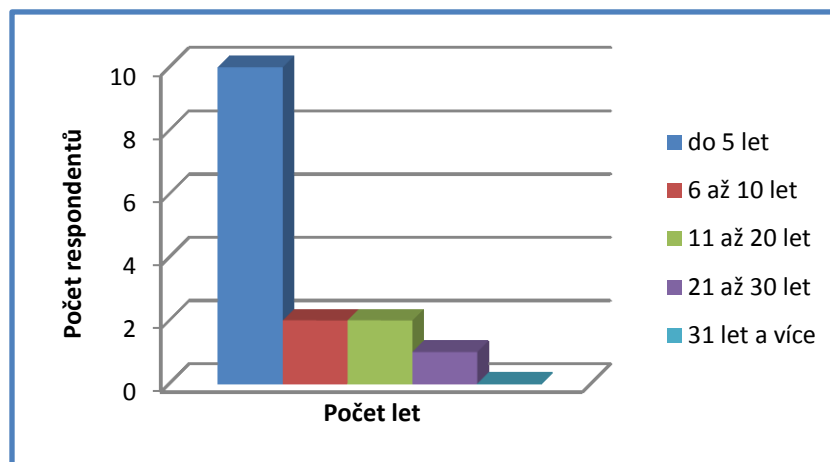
Dotazník je vypracován v programu Microsoft Word, kde respondenti mohli odpovídat v elektronické verzi. Pro tabulky a grafy bylo využito aplikace Microsoft Excel.

## 4 Interpretace výsledků empirické studie

Ze skupiny 15 respondentů se do dotazníkového průzkumu zapojilo 7 mužů a 8 žen nejčastěji ve věku do 30-ti let, což potvrzuje současný trend zaměstnávat čerstvé absolventy škol s menšími pracovními zkušenostmi, které mohou dále rozvíjet. Tito mladí lidé současně firmě poskytnou vysokou flexibilitu při výkonu pracovních povinností. Většinou jde o manažery na nižších úrovních. Skupina s věkovým rozpětím 31 až 50 let představuje zástupce vyšších manažerských pozic. Zajímavé je, že se zde nevyskytuje žádný respondent starší 50-ti let.

Majorita manažerů je na současném pracovišti do 5-ti let, pouhých 6 respondentů do 10-ti let. Jak můžeme vidět z grafu č. 1 celkem 10 respondentů je ve vedoucí funkci do 5-ti let, zatímco v dalších skupinách od 6 do 20 let najdeme už jenom 4 respondenty a pouze jeden manažer je ve funkci přes 20 let.

Graf 1: Počet let ve vedoucí funkci



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

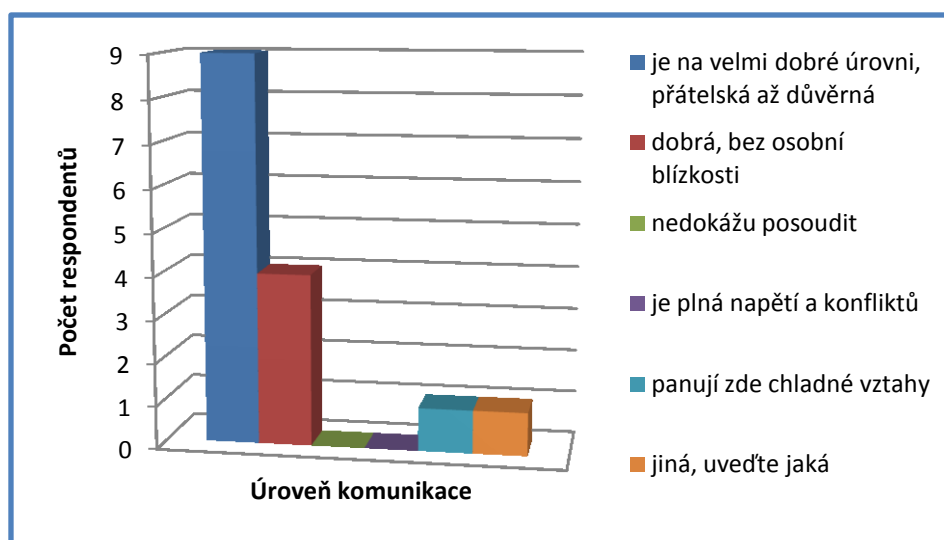
### 4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je přirozená a nejčastější forma komunikace v osobním i pracovním životě nás všech. V následující části bylo cílem zjistit, jak vybraná skupina vnímá mluvený projev při běžné konverzaci, jak si uvědomuje a vysvětluje faktory mluveného projevu.



Na grafu č. 2 se můžeme seznámit s hodnocením úrovně komunikace podle jednotlivých respondentů. Většina z nich hodnotí komunikaci na pracovišti jako velmi dobrou, přátelskou až důvěrnou. Pouze 2 manažeři se uchylují k negativnímu hodnocení – jeden z nich uvádí, že na pracovišti panují chladné vztahy, druhý posuzuje komunikaci jako falešnou, probíhající tzv. „za zavřenými dveřmi“.

Graf 2: Úroveň komunikace na pracovišti



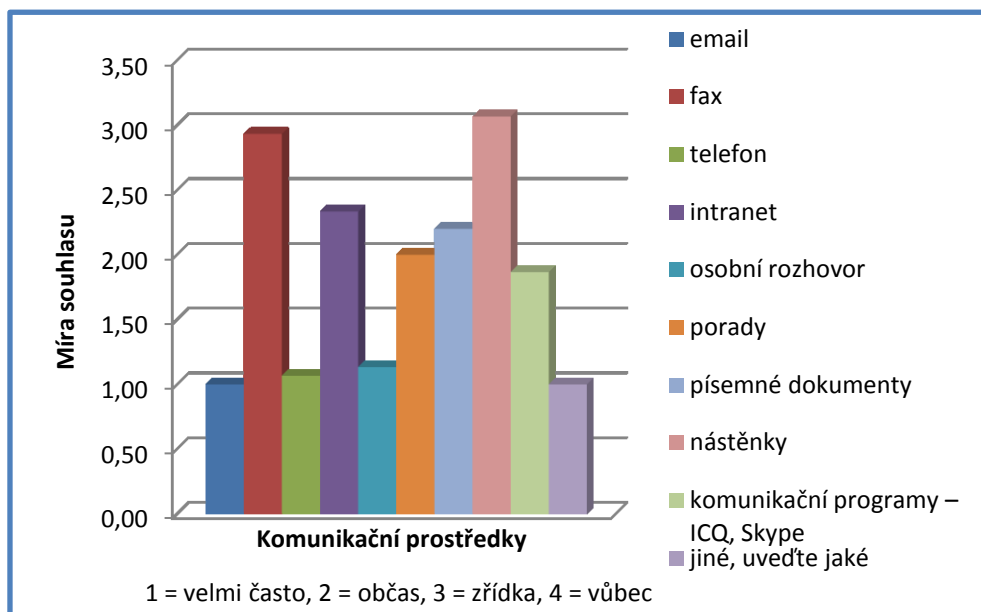
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Celkem 14 respondentů uvádí, že se se svými kolegy schází i na neformální úrovni, i když většina z nich pouze zřídka. I neformální setkávání kolegů má svůj význam při vzájemném vytváření komunikačních vazeb v rámci firmy. Navzdory faktu, že doba strávená v zaměstnání zabírá téměř polovinu dne, který trávíme se svými kolegy, je i mimopracovní setkávání zdrojem rozvoje komunikačních forem a stylů.

Nejčastěji používaným komunikačním prostředkem v této firmě je email, jak se dalo očekávat. Důvodem je potřeba rychlé zpětné vazby na průběh řešení stanoveného úkolu. Také další nejoblíbenější prostředky asi nebudou žádným překvapením. Jedná se samozřejmě o telefon, osobní rozhovor či komunikační programy jako je například Skype nebo ICQ. Zarážejícím by mohlo být minimální užívání faxu, možná z jeho přílišné zdlouhavosti, či intranetu. Také nástěnky nejsou zrovna populární, ale to už tak překvapující není. Celkem 3 respondenti poukazují na velmi časté používání programu Microsoft Lync (viz graf č. 3).

Microsoft Lync Server 2010 nabízí ucelené funkce pro zjišťování dostupnosti, zasílání rychlých zpráv, konference a podnikové hlasové služby v rámci jednoho snadno použitelného uživatelského rozhraní konzistentního v počítači, na webovém prohlížeči i na mobilním telefonu. Správci získávají výhody plynoucí z jedné konzistentní infrastruktury pro správu nových funkcí zvyšujících dostupnost a vzájemné funkční spolupráce s existujícími systémy.

Graf 3: Četnost využití komunikačních prostředků

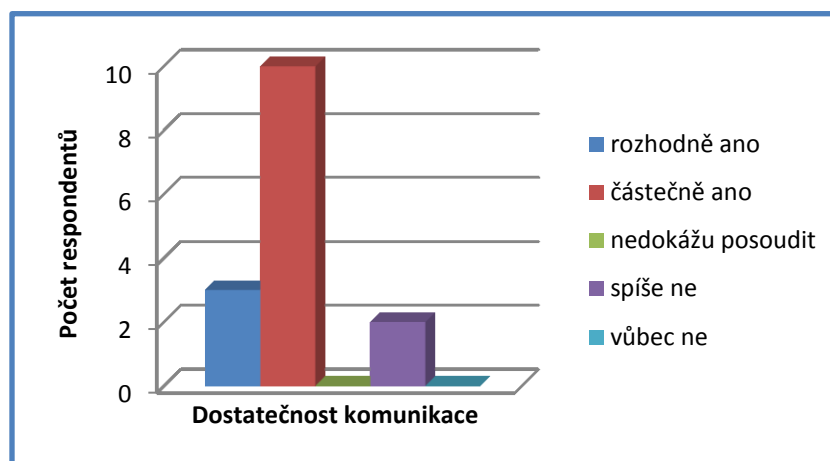


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Téměř všichni manažeři uvádí, že zvolené komunikační prostředky jim podávají informace v dostatečné a potřebné míře.

Na grafu č. 4 vidíme, že 13 respondentů označilo komunikaci ve firmě jako zcela nebo částečně dostatečnou, pouze 2 manažeři jí zhodnotili negativně.

Graf 4: Dostatečnost komunikace ve firmě

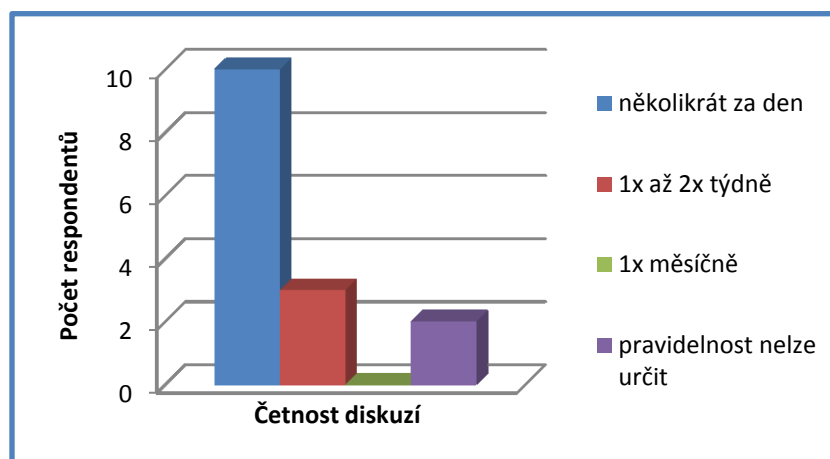


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V další otázce respondenti ohodnotili komunikaci s kolegy za použití pětistupňového hodnocení od 1 jako nejlepší, po 5 jako nejhorší. Výsledkem průměrného hodnocení je 2,33, přičemž nejčastější známkou je 2. Zajímavé je, že nikdo neohodnotil komunikaci ve firmě 1, z čehož lze vyvodit, že komunikace ve firmě není úplně ideální a nějaké problémy se zde asi nachází. Zde je ovšem nutné upozornit, že jde pouze o názory respondentů, a proto jsou tyto výsledky subjektivní a částečně zkreslené.

Jak můžeme vidět na grafu č. 5, dvě třetiny respondentů odpověděly, že diskuze o pracovních úkolech se odehrávají několikrát za den, což svědčí o vzájemné dobré interakci mezi kolegy. Celkem 3 manažerů se tyto denní schůzky netýkají, neboť v dotazníku uvedli, že s kolegy diskutují jenom 1x až 2x týdně. Pouze 2 respondenti odpověděli, že pravidelnost diskuzí nelze určit.

Graf 5: Četnost diskuzí o pracovních úkolech



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Na otázku, zda se respondenti mohou v případě problému či dotazu o pomoc obrátit na své kolegy, odpovídají všichni ano. Lze z toho vyvodit, že si manažeři navzájem důvěřují, jsou schopni spolupracovat a netěžít s cizího neštěstí. Na pracovišti tudíž panují dobré vztahy, což je určitě základem úspěšné komunikace a tedy i úspěšné firmy.

Třetina respondentů nikdy před svými kolegy nevystupuje, zbylé dvě třetiny občas prezentují výsledky svých aktivit.

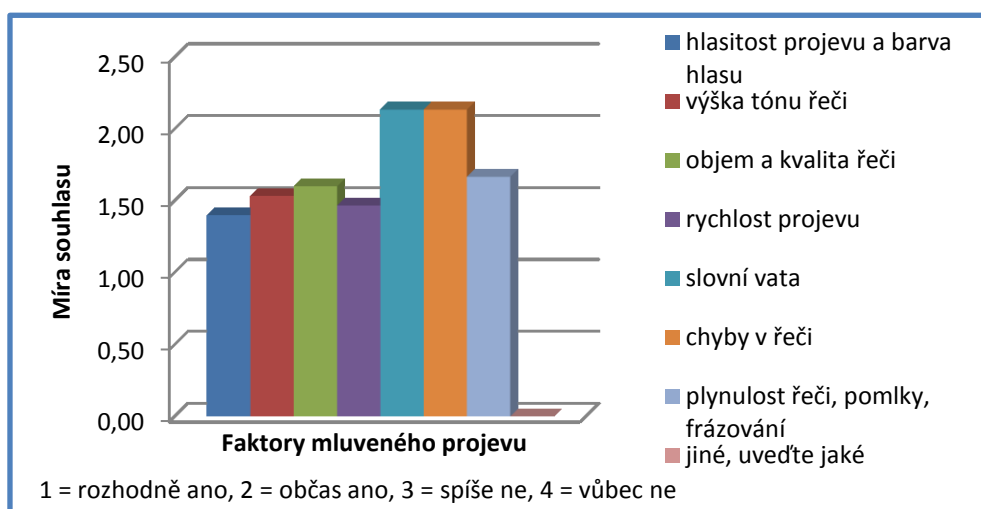
Při dotazu na potíže s prezentací všichni odpověděli záporně. Tedy prezentace a mluvení před publikem jim žádné problémy nedělají. I to může mít velký vliv na prosperitu firmy, protože manažeři, bojící se vystupovat před kolegy, často mívají problémy s komunikací všeobecně, čímž se zabývá další otázka.

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondenti pocítují nějaké subjektivní potíže při horizontální, diagonální, vzestupné či sestupné komunikaci. Majorita manažerů komunikuje se všemi bez problémů. Při rozlišování tří druhů obtíží komunikace, a to s nadřízenými, se spolupracovníky a s podřízenými, u každé možnosti odpověděl kladně vždy jen jeden respondent. U komunikace s nadřízenými může být problém na obou stranách. Pokud se manažer příliš bojí vyjádřit svůj názor a interpretovat výsledky aktivit svého oddělení, může to vést ke ztrátě reputace tohoto oddělení a někdy i finančních prostředků. Tato situace zaručeně povede i ke ztrátě motivace pracovníků a jejich nižší výkonnosti. Jedná se tedy o začarovaný kruh. Pokud naopak šéf tohoto manažera vyznává příliš autoritativní styl vedení, při němž neuznává názory nikoho jiného, nepodporuje

kreativitu a samostatnost a všechny úkoly zadává přímo, bez možnosti jakékoliv diskuze, opět tím všechny podřízené silně demotivuje a ti tím ztrácí zájem o budoucnost firmy. Problém komunikace se spolupracovníky pro manažera znamená, že se na ně nemůže obrátit s prosbou o pomoc a nevytváří se mezi nimi tak důvěrný vztah. Manažeré tedy nejsou schopni vzájemně spolupracovat a lidově řečeno „podrážejí si nohy“. Posledně jmenovaná komunikace s podřízenými je důležitá též. Pokud se manažer bojí komunikovat s podřízenými, není schopen vysvětlit jim správně jejich úkoly a ti potom nemají šanci provést je dobře. To vede ke vzniku komunikačních bariér. Z důvodu, že většina manažerů námi zkoumané firmy odpověděla, že komunikuje bez problémů, usuzujeme, že manažerské řízení je vcelku na dobré úrovni.

Při mluveném projevu si respondenti nejčastěji všímají hlasitosti projevu a barvy hlasu (viz graf č. 6). Právě tyto dvě kategorie nejvíce ukazují emoce, které mluvčí prožívá. Díky nim se člověk může dozvědět, v jaké náladě se mluvčí nachází, a na to tak může reagovat. Dalšími významnými faktory, jichž si respondenti často všímají, jsou rychlost projevu, výška tónu řeči a objem a kvalita řeči. Tyto kategorie nám pomáhají udělat si obrázek o člověku jako takovém, o jeho vzdělání, vyjadřování. Ostatní faktory mluveného projevu jsou po dobu vnímání projevu mírně potlačeny. Jedná se například o slovní vatu či chyby v řeči. I ty však mohou projev značně znehodnotit, hlavně pokud je na ně poslouchající upozorněn. Často pak už nemůže vnímat obsah sdělení, neboť tyto chyby plně poutají jeho pozornost.

Graf 6: Faktory mluveného projevu



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

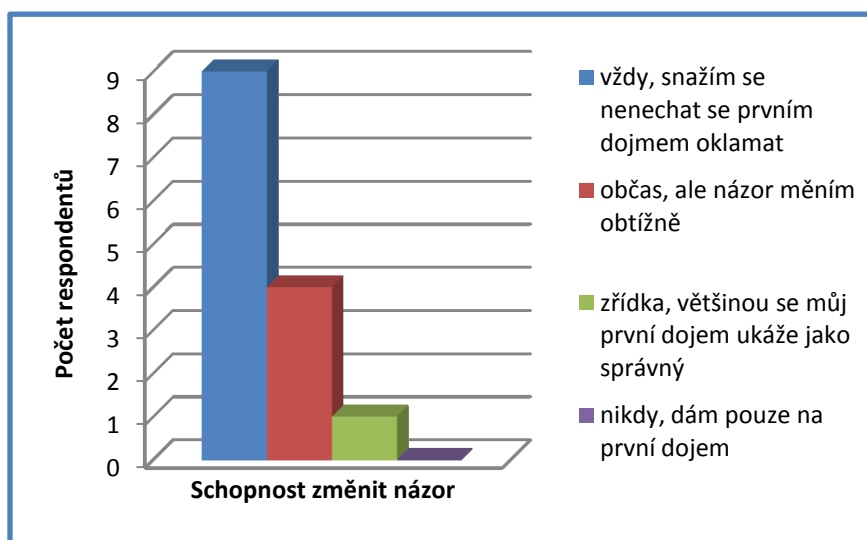
## 4.2 Neverbální komunikace

Neverbální projevy při komunikaci nebývají tak přísně kontrolovány jako řeč, neboť se z nich většina odehrává na nevědomé úrovni. Ale jak už bylo řečeno v úvodu, hrají velice důležitou roli – doplňují verbální projev, zesilují jeho účinek a do určité míry jej regulují. Citliví lidé dokážou tyto mimoslovní signály velmi dobře vnímat a doplnit si tak celkový obraz o osobnosti člověka a jeho chování. Podívejme se, jak na některé z nich reagují respondenti našeho zkoumání.

První otázka v neverbální části dotazníku se týká prvního dojmu. Téměř pro všechny respondenty je více či méně důležitý, pouze jeden manažer odpověděl, že na první dojem nedá.

Následně se zaměřujeme na to, zda jsou respondenti schopni na základě dalšího seznamování názor na člověka změnit. Celkem 9 respondentů se snaží nenechat se prvním dojmem oklamat. Zbylá skupina manažerů odpověděla, že většinou svůj první dojem nemění (viz graf č. 7).

Graf 7: Schopnost změnit názor na člověka



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

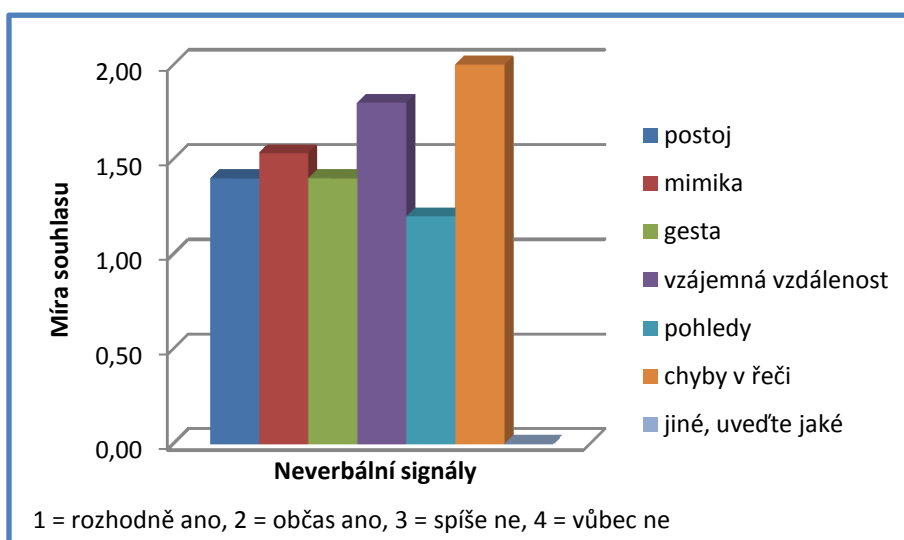
Majoritu manažerů ovlivňuje také vzhled lidí. Většinou je příjemná komunikace s lidmi, kteří jsou upravení a dbají o svůj zevnějšek. V našem kulturním prostředí se klade

stále větší důraz na osobní úspěch, pro který je dobrá vizáž podstatným prvkem, a proto by opačný výsledek byl velkým překvapením.

Všichni respondenti odpověděli, že sledují řeč těla při setkání s lidmi. Manažeři v této firmě si uvědomují mimoslovní signály při každém projevu a tyto signály jsou pro ně součástí utváření si celkového obrazu o formě a obsahu sdělení.

Na grafu č. 8 můžeme vidět, kterých neverbálních signálů si nejvíce respondenti všímají. Nejvíce upřednostňují směr a délku pohledu, gesta a postoj. Tyto neverbální signály jsou všeobecně velmi důležité, a proto by každý manažer měl dbát na to, aby jimi vyjadřoval otevřenost, jistotu a zájem. Pohled je výbornou okamžitou zpětnou vazbou. Pokud nevěnujeme svůj pohled posluchačům, přicházíme o kontakt s nimi. U postoje je vhodné mírné naklonění dopředu, rozkročení přibližně na šířku svých ramen a hlavně žádné shrbení či vystrčené břicho. Nejvhodnější jsou také otevřená gesta, při kterých nevytváříme žádnou fyzickou překážku mezi námi a posluchači, tudíž nesmíme křížit ruce nebo je skrývat za zády, díky čemuž působíme méně jistě a přesvědčivě. Ale i zbylé signály jako je vzájemná vzdálenost, mimika či chyby v řeči nezůstávají v ústraní.

Graf 8: Neverbální signály



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V další otázce jsme se ptali, zda je pro respondenty důležité podání ruky. Celkem 4 uvedli, že je tento rituál pro ně velmi důležitý, neboť hodně napovídá o člověku. Majorita

odpověděla, že záleží na situaci, protože umět podat ruku správně a v pravý okamžik je velmi důležité. Podání, stisk a potřesení ruky sděluje, kdo jsem, jaké je moje postavení a co chci, to vše ve spojení s adekvátní mimikou a vizuálním kontaktem. Zpocené dlaně či slabý stisk vždy zanechávají špatný dojem, proto by každý manažer měl zvládat etiketu podávání ruky. V naší kultuře je podání ruky výrazem respektu a formálním začátkem každého setkání.

Poslední otázka byla mířena na oční kontakt. Délka a intenzita očního kontaktu nám má naznačit, co je cílem mluveného projevu, zda jde o informaci nebo se nás partner snaží o něčem přesvědčit. Oční kontakt je při komunikaci nejdůležitějším projevem pozornosti. Setkání s člověkem, který se nám nedívá do očí je velice nepříjemné a polovina respondentů to i tak vnímá. Uhýbání pohledem značí nesmělost nebo potřebu co nejrychleji komunikaci ukončit. Manažeři uvedli, že žádný oční kontakt i uhýbání pohledem v nich vyvolává nedůvěru a myslí si, že je partner neupřímný a nemá o rozmluvu zájem. Délka a intenzita očního kontaktu pak vychází ze zkušeností, jak upoutat pozornost a efektivně vést diskusi na nějaké téma. Dlouhý a intenzivní pohled může být i nepříjemný, s čímž souhlasí i 1 respondent.



## Závěr

Jak už bylo mnohokrát řečeno, správná komunikace v dnešní době tvoří jednu z nejdůležitějších položek efektivního fungování organizace. Bez komunikace její provoz není ani možný. Díky komunikaci mohou vedoucí pracovníci sdělovat úkoly svým podřízeným. Ti mají možnost, pokud se vyskytne určitý problém, požádat o pomoc, a pokud se práce vydaří, mohou opět díky komunikaci sdělit své výsledky ostatním a také za to být náležitě odměněni.

Proto také cílem tohoto výzkumu bylo dokázat, do jaké míry je úspěšnost konkrétní firmy, a to AVE CZ odpadové hospodářství s. r. o., závislá právě na komunikaci, jaké problémy může způsobit její nedostatek či chybná interpretace.

Výzkum byl rozdělen na dvě části, které se zaměřují na verbální a neverbální komunikaci.

V prvním úseku najdeme informace o vztazích panujících na pracovišti, o využití různých komunikačních prostředků, o dostatečnosti či nedostatečnosti komunikace ve firmě a také o spolupráci mezi pracovníky. Shrnou-li se zjištěné informace, tato první část nám ukázala, že vztahy mezi kolegy jsou velmi dobré až přátelské, že se pracovníci scházejí i na neformální úrovni a že se mohou na sebe navzájem obracet při problémech. Manažeři mají také dost vysoké mínění o svých komunikačních schopnostech, neboť všichni uvádí, že jim prezentování před lidmi nedělá žádné problémy a že se všemi komunikují bez problémů, ať už se jedná o nadřízené, podřízené či spolupracovníky. Výzkum nám také potvrdil naše očekávání v četnosti využívání komunikačních prostředků, zjistili jsme totiž, že úplně všichni pracovníci nejčastěji využívají email, ale i telefon či osobní rozhovor jsou oblíbené. Nejzajímavější v tomto výzkumu je otázka dostatečnosti komunikace v této firmě, neboť přestože majorita manažerů shledává komunikaci jako dostatečnou, hodnotí ji průměrem 2,33. Problémy by mohly být způsobeny komunikačními bariérami vznikajícími neschopností jedince komunikovat s určitým okruhem osob nebo neochotou určitého jedince ke spolupráci. Tyto důvody nejsou moc objektivní, neboť výsledky dotazníků tyto možnosti spíše popírají. Ale musíme brát v úvahu, že dotazník vyplývá pouze ze subjektivních názorů jednotlivých respondentů. S větší pravděpodobností je však problémem zatajování či zkreslování informací. Někteří manažeři mohou informace zbytečně utajovat, aby si zvýšili svou moc a nepostradatelnost.

Častým jevem také bývá, že přes čím více lidí informace přechází, tím zkreslenější je. Toto může být způsobeno příliš členitou organizační strukturou.

Neverbální část se zabývá otázkou prvního dojmu, důležitostí řeči těla, kam patří mimika, postoj nebo gesta, dále i podáním ruky či očním kontaktem. Překvapením může být, že majorita manažerů klade velký důraz na první dojem, ale zároveň tvrdí, že se jim nenechává oklamat. Samozřejmě všichni dávají velký význam i vzhledu lidí či řeči těla, kde nejvíce upřednostňují směr a délku pohledu, gesta a postoj.

Shrneme-li všechny zjištěné poznatky, dozvídáme se, že komunikace opravdu hraje velice důležitou roli a předurčuje budoucí úspěch firmy, čímž jsme vlastně naplnili cíl tohoto výzkumu. Firmě bychom doporučili zvýšit zájem jednotlivců o budoucnost firmy, například pomocí zvláštních odměn ze zisku, aby se manažeři zajímali více o její prospěch, než o svůj vlastní. Dále je nutné zabránit zkreslování informací tím, že informace nebudou procházet přes tolik lidí, tudíž je nutné informovat každého zaměstnance jednotlivě, aby se nikdo informace nedozvídál „z druhé ruky“.

## Seznam použité literatury

- [1] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [2] DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [4] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [6] KELNAROVÁ, Jarmila; MATĚJKOVÁ, Eva. *Psychologie a komunikace pro zdravotnické asistenty*. Praha: Grada Publishing, 2009. 140 s. ISBN 978-80-247-2831-5.
- [7] KOONTZ, Harold; WEIHRICH Heinz. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [8] LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008. 98 s. ISBN 978-80-7399-466-2.
- [9] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [10] PECHAČOVÁ, Zdeňka. *Komunikace pro ekonomy*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2004. 158 s. ISBN 80-213-1240-8.
- [11] PELOUŠEK, Zdeněk. *Neverbální komunikace* [online]. 2009 [cit. 2010-12-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.zdenekpelousek.cz/neverbalni-komunikace.html>>.
- [12] PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2.
- [13] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.
- [14] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: jak se vyvarovat nezávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [15] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Proces komunikace .....	11
Obrázek 2: Neverbální komunikace .....	16
Obrázek 3: Komunikační toky ve firmě .....	24
Tabulka 1: Faktory ovlivňující proces komunikace .....	12
Graf 1: Počet let ve vedoucí funkci .....	31
Graf 2: Úroveň komunikace na pracovišti.....	32
Graf 3: Četnost využití komunikačních prostředků .....	33
Graf 4: Dostatečnost komunikace ve firmě .....	34
Graf 5: Četnost diskuzí o pracovních úkolech.....	35
Graf 6: Faktory mluveného projevu .....	36
Graf 7: Schopnost změnit názor na člověka .....	37
Graf 8: Neverbální signály.....	38

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření

## Příloha 1

### **Dotazníkové šetření**

Vážená paní, vážený pane,

žádám Vás o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který se pokouší zmapovat komunikaci řídicích pracovníků. Dotazník je součástí bakalářské práce a tyto informace budou použity výhradně pro studijní účely. Pokud není uvedeno jinak, označujte jen jednu odpověď.

Děkuji za spolupráci.

Jana Havránková

studentka FES Univerzity Pardubice

#### **1. Na jaké úrovni je komunikace na Vašem pracovišti mezi kolegy?**

1. je na velmi dobré úrovni, přátelská až důvěrná
2. dobrá, bez osobní blízkosti
3. nedokážu posoudit
4. je plná napětí a konfliktů
5. panují zde chladné vztahy
6. jiná, uveďte jaká .....

#### **2. Scházíte se se svými kolegy i na neformální úrovni mimo pracovní dobu?**

1. ano, často
2. ano, pravidelně při oslavách narozenin apod.
3. ano, zřídka
4. ne, vůbec

**3. Jak často jsou tyto komunikační prostředky využívány na Vašem pracovišti?**

U následujících výroků označte na škále 1 až 4 míru Vašeho souhlasu (1 = velmi často, 2 = občas, 3 = zřídka, 4 = vůbec).

1. email	1	2	3	4
2. fax	1	2	3	4
3. telefon	1	2	3	4
4. intranet	1	2	3	4
5. osobní rozhovor	1	2	3	4
6. porady	1	2	3	4
7. písemné dokumenty	1	2	3	4
8. nástěnky	1	2	3	4
9. komunikační programy – ICQ, Skype	1	2	3	4
10. jiné, uveďte jaké .....	1	2	3	4

**4. Podávají Vám vždy zvolené komunikační prostředky z otázky č. 3 informace v dostatečné a potřebné míře?**

1. rozhodně ano
2. částečně ano
3. nedokážu posoudit
4. spíše ne
5. vůbec ne

**5. Myslíte si, že je komunikace ve vaší firmě dostatečná?**

1. rozhodně ano
2. částečně ano
3. nedokážu posoudit
4. spíše ne
5. vůbec ne

**6. Jak byste tedy ohodnotil/a komunikaci s Vašimi kolegy?**

(1 až 5, hodnocení jako ve škole)

.....

**7. Jak často diskutujete se svými kolegy o pracovních úkolech?**

1. několikrát za den
2. 1x – 2x týdně
3. 1x měsíčně
4. pravidelnost nelze určit

**8. Můžete se v případě problému či dotazu o pomoc obrátit na své kolegy?**

1. rozhodně ano
2. částečně ano
3. nedokážu posoudit
4. spíše ne
5. vůbec ne

**9. Prezentujete někdy před svými kolegy?**

1. ano, často
2. ano, občas
3. ne

**10. Pokud ano, dělá Vám to potíže?**

1. ano, uveďte proč .....
2. ne

**11. S kým nejobtížněji komunikujete?**

1. s nadřízenými
2. se spolupracovníky
3. s podřízenými
4. se všemi komunikuji bez problémů



## 12. Čeho si nejvíce všímáte při mluveném projevu?

U následujících výroků označte na škále 1 až 4 míru Vašeho souhlasu (1 = rozhodně ano, 2 = občas ano, 3 = spíše ne, 4 = vůbec ne).

1. hlasitost projevu a barva hlasu	1	2	3	4
2. výška tónu řeči	1	2	3	4
3. objem a kvalita řeči	1	2	3	4
4. rychlost projevu	1	2	3	4
5. slovní vata	1	2	3	4
6. chyby v řeči	1	2	3	4
7. plynulost řeči, pomlky, frázování	1	2	3	4
8. jiné, uveďte jaké .....	1	2	3	4

## 13. Dáte na první dojem při setkání s lidmi?

1. ano, vždy
2. ano, občas
3. ne, nikdy - potřebuji delší čas

## 14. Pokud ano, jste schopni na základě dalšího seznamování názor na člověka změnit?

1. vždy, snažím se nenechat se prvním dojmem oklamat
2. občas, ale názor měním obtížně
3. zřídka, většinou se můj první dojem ukáže jako správný
4. nikdy, dám pouze na první dojem

## 15. Ovlivňuje Vás vzhled lidí, se kterými komunikujete?

1. ano, velmi
2. ano, občas
3. ne, nevnímám to

## 16. Sledujete řeč těla při setkání s lidmi?

1. ano, vnímám to
2. ano, občas si všimnu
3. ne, vůbec ji nesleduji

**17. Pokud ano, kterých neverbálních signálů si nejvíce všímáte?**

U následujících výroků označte na škále 1 až 4 míru Vašeho souhlasu (1 = rozhodně ano, 2 = občas ano, 3 = spíše ne, 4 = vůbec ne).

1. postoj	1	2	3	4
2. mimika	1	2	3	4
3. gesta	1	2	3	4
4. vzájemná vzdálenost	1	2	3	4
5. pohledy	1	2	3	4
6. jiné, uveďte jaké .....	1	2	3	4

**18. Je pro Vás důležité podání ruky?**

1. ano, uveďte proč .....
2. záleží na situaci
3. ne

**19. Co je pro Vás při očním kontaktu s partnerem nepříjemné?**

1. délka přímého pohledu, uveďte proč .....
2. uhýbání pohledem, uveďte proč .....
3. žádný oční kontakt, uveďte proč .....

**20. Kolik let jste ve vedoucí funkci?**

1. do 5 let
2. 6 až 10 let
3. 11 až 20 let
4. 21 až 30 let
5. 31 let a více

**21. Jak dlouho pracujete na současném pracovišti?**

1. do 5 let
2. 6 až 10 let
3. 11 až 20 let
4. 21 až 30 let
5. 31 let a více

**22. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je?**

1. středoškolské bez maturity
2. středoškolské s maturitou
3. vyšší odborné
4. vysokoškolské

**23. Váš věk?**

1. do 30 let
2. 31 až 40 let
3. 41 až 50 let
4. 51 let a více

**24. Vaše pohlaví?**

1. muž
2. žena

## Příloha 2

### Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka 1: Úroveň komunikace na pracovišti

Na jaké úrovni je komunikace na Vašem pracovišti mezi kolegy?	Absolutní četnost	Relativní četnost
je na velmi dobré úrovni, přátelská až důvěrná	9	60
dobrá, bez osobní blízkosti	4	26
nedokážu posoudit	0	0
je plná napětí a konfliktů	0	0
panují zde chladné vztahy	1	7
jiná, uveďte jaká	1	7
Celkem	15	100

Tabulka 2: Setkání na neformální úrovni

Scházíte se se svými kolegy i na neformální úrovni mimo pracovní dobu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, často	3	20
ano, pravidelně při oslavách narozenin apod.	2	13
ano, zřídka	9	60
ne, vůbec	1	7
Celkem	15	100

Tabulka 3: Četnost využití komunikačních prostředků

Jak často jsou tyto komunikační prostředky využívány na Vašem pracovišti?	
email	1,00
fax	2,93
telefon	1,07
intranet	2,33
osobní rozhovor	1,13
porady	2,00
písemné dokumenty	2,20
nástěnky	3,07
komunikační programy – ICQ, Skype	1,87
jiné, uveďte jaké – program Microsoft Lync <sup>1</sup>	1,00

Míru souhlasu: 1 = velmi často, 2 = občas, 3 = zřídka, 4 = vůbec

Tabulka 4: Efektivní komunikační prostředky

Podávají Vám vždy zvolené komunikační prostředky z otázky č. 3 informace v dostatečné a potřebné míře?	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	8	53
částečně ano	6	40
nedokážu posoudit	1	7
spíše ne	0	0
vůbec ne	0	0
Celkem	15	100

---

<sup>1</sup> odpověděli 3 respondenti

Tabulka 5: Dostatečnost komunikace ve firmě

Myslíte si, že je komunikace ve vaší firmě dostatečná?	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	3	20
částečně ano	10	67
nedokážu posoudit	0	0
spíše ne	2	13
vůbec ne	0	0
Celkem	15	100

Tabulka 6: Hodnocení komunikace ve firmě

Jak byste tedy ohodnotila komunikaci s vašimi kolegy?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0
2	11	73
3	3	20
4	1	7
5	0	0
Celkem	15	100

1 až 5, hodnocení jako ve škole

Tabulka 7: Četnost diskuzí o pracovních úkolech

Jak často diskutujete se svými kolegy o pracovních úkolech?	Absolutní četnost	Relativní četnost
několikrát za den	10	67
1x až 2x týdně	3	20
1x měsíčně	0	0
pravidelnost nelze určit	2	13
Celkem	15	100

Tabulka 8: Spolupráce s kolegy

Můžete se v případě problému či dotazu o pomoc obrátit na své kolegy?	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	10	67
částečně ano	5	33
nedokážu posoudit	0	0
spíše ne	0	0
vůbec ne	0	0
Celkem	15	100

Tabulka 9: Prezentování před kolegy

Prezentujete někdy před svými kolegy?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, často	1	7
ano, občas	9	60
ne	5	33
Celkem	15	100

Tabulka 10: Potíže při prezentování

Pokud ano, dělá Vám to potíže?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, uveďte proč	0	0
ne	10	100
Celkem	10	100

Tabulka 11: Nejobtížnější komunikace

S kým nejobtížněji komunikujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
s nadřízenými	1	7
se spolupracovníky	1	7
s podřízenými	1	7
se všemi komunikuji bez problémů	12	79
Celkem	15	100

Tabulka 12: Faktory mluveného projevu

Čeho si nejvíce všímáte při mluveném projevu?	
hlasitost projevu a barva hlasu	1,40
výška tónu řeči	1,53
objem a kvalita řeči	1,60
rychlost projevu	1,47
slovní vata	2,13
chyby v řeči	2,13
plynulost řeči, pomlky, frázování	1,67
jiné, uveďte jaké	0,00

Míra souhlasu: 1 = rozhodně ano, 2 = občas ano, 3 = spíše ne, 4 = vůbec ne

Tabulka 13: První dojem při setkání

Dáte na první dojem při setkání s lidmi?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, vždy	5	33
ano, občas	9	60
ne, nevnímám to	1	7
Celkem	15	100

Tabulka 14: Schopnost změnit názor na člověka

Pokud ano, jste schopni na základě dalšího seznamování názor na člověka změnit?	Absolutní četnost	Relativní četnost
vždy, snažím se nenechat se prvním dojmem oklamat	9	64
občas, ale názor měním obtížně	4	29
zřídka, většinou se můj první dojem ukáže jako správný	1	7
nikdy, dám pouze na první dojem	0	0
Celkem	14	100



Tabulka 15: Vliv vzhledu lidí

Ovlivňuje Vás vzhled lidí, se kterými komunikujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, velmi	3	20
ano, občas	11	73
ne, nevnímám to	1	7
Celkem	15	100

Tabulka 16: Řeč těla při setkání s lidmi

Sledujete řeč těla při setkání s lidmi?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, vnímám to	10	67
ano, občas si všimnu	5	33
ne, vůbec ji nesleduji	0	0
Celkem	15	100

Tabulka 17: Neverbální signály

Pokud ano, kterých neverbálních signálů si nejvíce všímáte?	
postoj	1,40
mimika	1,53
gesta	1,40
vzájemná vzdálenost	1,80
pohledy	1,20
chyby v řeči	2,00
jiné, uveďte jaké	0,00

Míra souhlasu: 1 = rozhodně ano, 2 = občas ano, 3 = spíše ne, 4 = vůbec ne

Tabulka 18: Důležitost podání ruky

Je pro Vás důležité podání ruky?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, uveďte proč	4	27
záleží na situaci	11	73
ne	0	0
Celkem	15	100

Tabulka 19: Nepříjemnost očního kontaktu

Co je pro Vás při očním kontaktu s partnerem nepříjemné?	Absolutní četnost	Relativní četnost
délka přímého pohledu, uveďte proč	1	6
uhýbání pohledem, uveďte proč	7	47
žádný oční kontakt, uveďte proč	7	47
Celkem	15	100

Tabulka 20: Počet let ve vedoucí funkci

Kolik let jste ve vedoucí funkci?	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 5 let	10	67
6 až 10 let	2	13
11 až 20 let	2	13
21 až 30 let	1	7
31 let a více	0	0
Celkem	15	100

Tabulka 21: Počet let na současném pracovišti

Jak dlouho pracujete na současném pracovišti?	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 5 let	9	60
6 až 10 let	6	40
11 až 20 let	0	0
21 až 30 let	0	0
31 let a více	0	0
Celkem	15	100

Tabulka 22: Nejvyšší dosažené vzdělání

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je?	Absolutní četnost	Relativní četnost
středoškolské bez maturity	0	0
středoškolské s maturitou	8	54
vyšší odborné	2	13
vysokoškolské	5	33
Celkem	15	100

Tabulka 23: Věk

Váš věk?	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 30 let	8	53
31 až 40 let	4	27
41 až 50 let	3	20
51 let a více	0	0
Celkem	15	100

Tabulka 24: Pohlaví

Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	7	47
žena	8	53
Celkem	15	100