

# Návrh na zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci

Nelly Andrýsková

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nelly ANDRÝSKOVÁ, DiS.**  
Osobní číslo: **L10246**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh na zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

- 1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretické východiska týkající se problematiky komunikace s důrazem na interní komunikaci.**
- 2. Analyzujte současný stav interní komunikace vybrané organizace.**
- 3. Navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení interní komunikace v dané organizaci.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**LIIVYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.**

**LIJANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada 2004. ISBN 80-247-0781-0.**

**LIJMIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0650-4.**

**Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
*děkan*



  
RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce zpracovaná na téma Návrh na zlepšení interní komunikace ve vybrané organizaci se zabývá problematikou průběhu a úrovně komunikačního procesu v organizaci. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, proces a vlastní systém komunikace, její jednotlivé druhy, zásady, nástroje a překážky komunikace. Praktická část byla zaměřena na průzkum a analýzu komunikace organizace pomocí dotazníkového šetření. Na závěr jsou v práci uvedeny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení interní komunikace v organizaci.

Klíčová slova: organizace, komunikace, komunikační proces, dotazník

## **ABSTRACT**

This bachelor project elaborated of subject Suggestion for Improving of Internal Communication in Selected Organization is dealing with problems of course and level of communications process in the organization. The basic terms, process and own system of communication with single kind of communication, principles, tools and obstacles of communication are explained in the theoretical part. The practical part was aimed at the search and analysis of organization communication via questionnaire enquiry. The proposals and recommendations leading to improvement of internal communication in the organization are stated in the conclusion of project.

Keywords: organization, communication, communications process, questionnaire

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za poskytnutí přínosných informací a cenných rad při zpracování bakalářské práce.

Další poděkování za poskytnutí interních údajů a potřebných dat patří vedení a všem zaměstnancům Městského úřadu Uherské Hradiště.


**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, 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 (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 30.04.2013

  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>11</b>
1.1    DEFINICE KOMUNIKACE .....	11
1.2    FUNKCE KOMUNIKACE .....	12
1.3    PROCES KOMUNIKACE .....	12
1.4    DRUHY KOMUNIKACE.....	14
1.4.1    Verbální komunikace .....	15
1.4.2    Neverbální komunikace .....	16
<b>2 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE UVNITŘ     PODNIKU</b> .....	<b>20</b>
2.1    CÍLE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE .....	21
2.2    KOMUNIKAČNÍ TOK V ORGANIZACI .....	21
2.2.1    Formální komunikace.....	22
2.2.2    Neformální komunikace.....	23
2.3    ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	23
2.4    NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	24
2.4.1    Osobní komunikace.....	24
2.4.2    Písemná komunikace.....	25
2.4.3    Elektronická komunikace.....	26
2.4.4    Ostatní komunikace.....	26
2.5    BARIÉRY V KOMUNIKACI.....	26
<b>3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>28</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>4 PROFIL ORGANIZACE</b> .....	<b>30</b>
4.1    VIZE MĚSTA DLE STRATEGICKÉHO PLÁNU ROKU 2020.....	30
4.2    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI MĚSTA .....	31
4.3    AKTUÁLNÍ STAV ZAMĚSTNANCŮ .....	31
<b>5 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE A POUŽITÉ METODY SBĚRU DAT</b> .....	<b>33</b>
5.1    CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	33
5.2    METODY SBĚRU DAT .....	33
5.3    ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....	34
5.3.1    Ústní komunikace.....	35
5.3.2    Elektronická pošta.....	35
5.3.3    Telefonáty .....	35
5.3.4    Firemní večírky a ostatní akce .....	35
<b>6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>36</b>
6.1    RESPONDENTI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	36
6.2    VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	38
6.2.1    Komunikační proces organizace .....	38
6.2.2    Komunikace zaměstnanců mezi sebou.....	41
6.2.3    Komunikace nadřízeného pracovníka s podřízeným .....	42

6.2.4	Hodnocení organizace jako zaměstnavatele.....	43
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>54</b>



## ÚVOD

Komunikace je základem dorozumění mezi lidmi a je nezbytnou součástí každodenního života. Jak osobního, tak i profesního. Osobní komunikace je nezbytná k tomu, aby každý člověk byl schopen vyjádřit své pocity, názory, postoje, které mu umožňují zařadit se do společnosti a realizovat se nejen v osobním životě, ale zejména i v profesním.

V dnešní době se žádná organizace neobejde bez dobře fungující komunikace, poněvadž je pro ni základem a hybnou silou. Tato komunikace probíhá všemi směry, oficiálními či neoficiálními kanály. Jedná se o proces sdělování informací a získávání zpětné vazby. Čím je atmosféra uvnitř organizace lepší, tím organizace jako celek funguje efektivněji.

Dobrá komunikace je tudíž nezbytná nejen pro výkon práce, ale i mezilidské vztahy v rámci organizace, poněvadž lidé jsou jedním ze základních faktorů dobře fungující organizace a proto by měla být interní komunikace v organizaci prioritou.

Je velmi důležité, aby komunikace organizace i jejich zaměstnanců byla efektivní. Pokud pracovníci organizace postrádají komunikační dovednosti a nejsou-li tím pádem schopni sdělovat písmem či slovem své myšlenky, tak i jejich technické schopnosti ztrácejí na významu.

Cílem této práce je vyzdvihnout důležitost správné komunikace a využití komunikačních prostředků.

V teoretické části bude nejprve objasněn samotný pojem komunikace a popsán komunikační proces. Následně se seznámíme se způsoby a druhy komunikací, se kterými se můžeme setkat. V druhé teoretické části bude popsána vnitrofiremní komunikace, formální a neformální, s důrazem na prostředky interní komunikace, jichž by měli zaměstnanci využívat k vzájemné komunikaci a zlepšení svého pracovního výkonu. V každé organizaci dochází někdy k situaci, kdy se zaměstnanci postaví do cesty komunikační bariéry, a proto na konci teoretické části bude toto analyzováno.

V praktické části práce jsou využity teoretické poznatky k vyhodnocení interní komunikace městského úřadu. Po stručné charakteristice a popsání současné situace organizace a popsání prostředků sběru informací, bylo provedeno dotazníkové šetření. Po vyhodnocení a analýze získaných dat bude navrženo organizaci doporučení, které by mohly pomoci ke zvýšení úrovně komunikace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

*„Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k síti rybářské, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanoví v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“ [23, str.17]*

Komunikace má svou minulost, přítomnost i budoucnost a to v historickém smyslu a kontextovém. V historickém významu souvisí komunikace s vývojem člověka od prvopočátků a je jedním z nejdůležitějších projevů vývoje člověka. Ve významu kontextovém je komunikující ovlivňován tím, co se dělo před komunikací, co bude následovat a co je očekáváno. [15]

Komunikace prošla určitým vývojem. Nemůžeme zde hovořit jen o sdělování informací prostřednictvím signálů a prostředků: ústně, písemně, mimikou či gesty, ale taktéž jde o komunikaci pomocí psaní dopisů, telegramů, elektronické pošty. Toto vše probíhá většinou mezi dvěma a více lidmi. [10]

Komunikace je dovednost, kterou se lze do větší či menší míry naučit, jenom si každý musí najít způsob jak ji vylepšovat.

Dobrá komunikace je předpokladem dobrých vztahů mezi lidmi a jejím základem je dobrá vůle a schopnost rozumět druhému. [9]

### 1.1 Definice komunikace

Komunikaci lze definovat velice široce. Někteří lidé si pod tímto pojmem představí přenos myšlenek, postojů, pocitů a informací, ale určitě se najdou i takoví, kteří pod tímto označením vidí silnici, způsob přepravy materiálu, lidí. [15]

Komunikace se stala součástí každého dne člověka. Původ slova vychází z latinského *communicare*, což můžeme volně přeložit jako společně něco činit, sdělovat, sdílet ve vzájemném kontaktu více zúčastněných osob. Tuto komunikaci s ostatními spoluvytváříme a ovlivňujeme, přispíváme k ní, také jsme její součástí a v neposlední řadě jsme jí ovlivňováni. [19],[23]

Jednotně platný popis komunikace neexistuje, bývá definován s přihlédnutím konkrétního stavu zaměření. Komunikaci můžeme například definovat jako:

- proces přenosu a výměny informací v různých formách, který se projevuje nějakým účinkem,

- proces přenosu různých informací za použití komunikačních médií, hlavně prostřednictvím jazyka,
- proces předávání a přijímání sdělení nejméně mezi dvěma subjekty, jako dvojsměrný proces,
- proces výměny významů mezi lidmi použitím systému symbolů,
- proces, který je nezbytný k efektivní sebeprezentaci, sebepotvrzování,
- prostředek pro vytváření a ovlivňování vztahů,
- proces sdělování a výměny informací ve společnosti – sociální interakce. [24]

## 1.2 Funkce komunikace

Základní funkce komunikování:

- informativní - informovat – předat zprávu, oznámit,
- instruktážní – instruovat – zasvětit, poradit,
- zábavní – pobavit – rozptýlit, rozveselit druhého či sebe,
- persuasivní – přesvědčit, ovlivnit, docílit.

Mimo tyto čtyři hlavní funkce existují další jako např.:

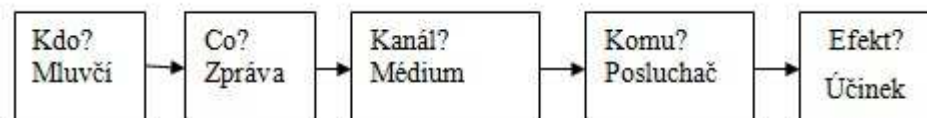
- upoutat pozornost, vyděsit, motivovat k práci, shrnout, udělat dojem, varovat, uklidnit, delegovat, porozumět pocitům, navrhnout

Důležitým faktorem úspěšné komunikace je vytvoření vzájemně dobrého vztahu mezi komunikujícími. [12]

## 1.3 Proces komunikace

Průběh procesu komunikace bývá vyjadřován formou komunikačních modelů, např. Laswellův model. Tento model se zaměřuje na ústní zprávu, zdůrazňuje pojmy mluvčí, zpráva a publikum a komunikaci vidí jako jednosměrnou, ve které jedinec ovlivňuje ostatní svým sdělením. Proto je tento model kritizován, že nepředpokládá zpětnou vazbu.

- Kdo? (předává sdělení) – komunikátor,
- Co? (se předává) – komuniké, sdělení,
- Jak? (se uskutečňuje přenos) – kanál,
- Komu? (je sdělení určeno) – auditorium, posluchačstvo,
- S jakým efektem – efektivita. [2]



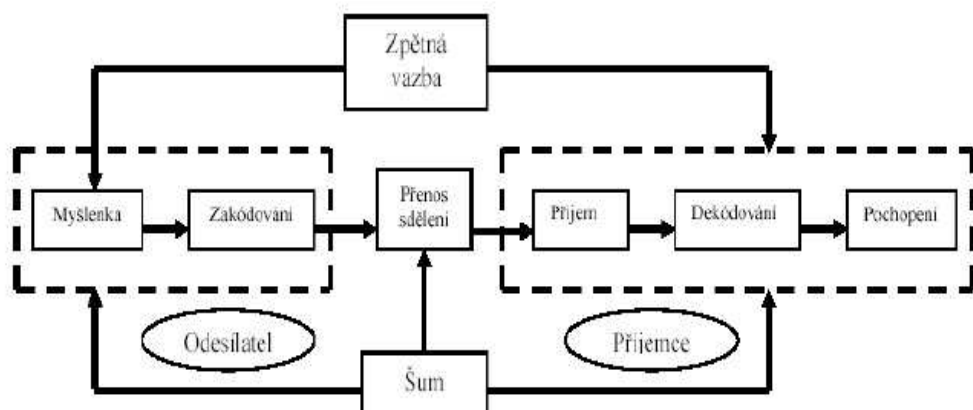
Obr. 1. Laswellův komunikační model [vlastní úprava]

Proces komunikace zahrnuje tyto komunikační prvky:

- odesílatele,
- přenos sdělení zvoleným kanálem,
- příjemce.

Komunikace začíná u odesílatele, který svou myšlenku či nápad zakóduje způsobem srozumitelným jak pro odesílatele i příjemce. K příjemci se dostane informace pomocí komunikačního kanálu. Sdělení se může uskutečnit ústní, písemnou formou, taktéž může být přeneseno pomocí počítače, telefonem či televizí. Tuto informaci musí být příjemce schopen dekodovat, převést do myšlenky. Je důležité, aby jak odesílatel i příjemce používaly stejné symboly, aby komunikace mohla být přesná. Komunikace nenastane, pokud není sdělení porozuměno na obou stranách, jak u odesílatele, tak příjemce.

Komunikaci taktéž ovlivňuje šum, který narušuje obsah či pochopení zprávy. Šum může nastat z hlediska fyzického (hluk, blikání světla apod.), fyziologického (vada sluchu, zraku), psychologického (nesoustředěnost, předpojatost) i z hlediska sémantického (jazyková bariéra). Posledním krokem v procesu komunikace je zpětná vazba, což znamená, že je nutné se přesvědčit, zdali ten kdo zprávu odeslal, získal informaci od příjemce, že zprávu obdržel. [24], [25]



Obr. 2. Model procesu komunikace [25]

## 1.4 Druhy komunikace

Komunikace má proměnlivou podobu a možností, které může v různých kombinacích komunikátor užívat a měnit. Komunikace se může dělit podle různých kritérií.

Tab. 1. Druhy komunikace [vlastní úprava]

Komunikace	
<b>záměrná</b>	komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje
<b>nezáměrná</b>	komunikátor prezentuje svůj projev
<b>vědomá</b>	komunikátor ví, co říká
<b>nevědomá</b>	nemá pod kontrolou svůj komunikační projev
<b>kognitivní</b>	logická, racionální
<b>afektivní</b>	prostřednictvím emočních projevů
<b>pozitivní</b>	např. signalizuje souhlas, přijetí aj.
<b>negativní</b>	odmítnutí, odpor
<b>shodná</b>	informace si neodporují ani obsahově ani formálně
<b>asertivní</b>	sebeprosazující, respektující právo pro jiné dle přijatelných pravidel
<b>agresivní</b>	útočná, sobecká vůči jiným
<b>manipulativní</b>	neférové jednání
<b>pasivní</b>	ústupná, bojácná
<b>intropersonální</b>	tzv. vnitřní dialog, monolog
<b>interpersonální</b>	komunikace mezi dvěma lidmi i za přítomnosti více lidí
<b>skupinová</b>	více komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat informace, názory
<b>masová</b>	předávání informací širšímu obecnstvu
<b>mezikulturní</b>	komunikace příslušníků jiných kultur
<b>jednosměrná</b>	role mluvčího a vnímajícího se nemění
<b>dvousměrná</b>	role účastníků se střídají
<b>komplementární</b>	např. pozice lékař - pacient
<b>tváří v tvář</b>	obě komunikující strany stojí nebo sedí přímo proti sobě
<b>postranní</b>	informace od jiných lidí
<b>zprostředkovaná</b>	prostřednictvím nějakého média
<b>psaná</b>	prostřednictvím knih, časopisů, dopisů, novin
<b>verbální</b>	prostřednictvím slov
<b>neverbální</b>	doplňující prostředek ke komunikaci verbální

Jednotlivé druhy se nejen doplňují a koordinují, ale také se vzájemně překrývají a konkurují. Klade se velký nárok na individuální výběr každého účastníka komunikace, poněvadž mají obrovské možnosti jak, o čem a s kým komunikovat.[15]

Každý druh komunikace má své výhody i nevýhody, ale všechny by měly splňovat určité elementární požadavky, aby se staly efektivními:

- zdvořilost,
- úplnost,

- stručnost,
- správnost,
- zřetelnost. [16]

V průběhu komunikace dochází k tomu, že všichni zúčastnění se navzájem ovlivňují. Z tohoto hlediska významnou stránkou komunikace je její obsah, to co se sděluje. Důležitý je samozřejmě způsob jakým to sdělujeme a roli zde hraje i to, jak při tom vypadáme, jak gestikulujeme a tváříme se.

Komunikaci můžeme rozdělit z hlediska znakových systémů na verbální a neverbální, obě dvě se navzájem prolínají. [2]

#### 1.4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace se vyznačuje sdělováním informací pomocí slov prostřednictvím jazyka. Jazyk je základním lidským prostředkem komunikace. Je zde důležité si připomenout, že nezáleží pouze na tom, co sdělujeme a co nám je sdělováno, ale také jak to sdělujeme a jak je nám to sdělováno. Forma i obsah v řečové komunikaci by měly být shodné, abychom si vždy porozuměli. Protože různí lidé si můžou přikládat k jednotlivým slovům různý smysl. Proto je důležité si uvědomovat intonaci, tón a modulaci hlasu.

Kromě jazyka je důležitou složkou verbální komunikace paralingvistika, což jsou různé zvukové mimoslovní projevy, které řeč doprovází. [10], [20]

Nejčastěji rozeznáváme dvě formy verbální komunikace:

- **Mluvená – dialog**

Výhodou této komunikace je, že jednotliví účastníci mezi sebou komunikují přímo. Pro rozhovor lze používat i prvky neverbální komunikace, která může přispět k usnadnění pochopení předávané zprávy. Dialog je charakteristický také tím, že dochází k výměně rolí mezi posluchačem a mluvčím a že zde nastává okamžitá zpětná vazba.

Pro někoho tato komunikace „tváří v tvář“ může být nepříjemná. Některé osoby se chtějí tomu vyhnout, poněvadž mají špatné úmysly, nejsou upřímní nebo jim schází dostatečné sebevědomí. Zejména mluvená neboli ústní komunikace je jednou z nejdůležitějších forem, která se využívá jak ve společenském životě, tak v nemalé míře i ve firemním styku. [2]

- **Písemná**

Tato komunikace je specifická tím, že je málo bezprostřední. Jsou ale situace, kdy je nutné komunikovat tímto způsobem, zejména z důvodu, aby sdělení bylo uchováno, archivováno a mohlo se využít i v budoucnu. Jako výhodu této komunikace lze spatřovat v tom, že sdělení se může zaslat více příjemcům, příjemce má více času na odpověď, může si toto sdělení přečíst, kdy bude chtít aj.

Nevýhodou této komunikace se může jevit delší čas na přípravu, zvýšené nebezpečí špatného dekodování, odeslané sdělení se obtížně mění, má tendenci sklouzávat k formálnosti, čímž si vytváří odstup od komunikujících partnerů.

Tato forma komunikace se zabezpečuje zejména pomocí rukopisu, strojopisu nebo počítačovou sítí. [24]

Mezi základní verbální komunikační dovednosti, které je nutné neustále cvičit po celý život patří i pasivní formy slovní komunikace:

- umění klást otázky,
- dovednost objasňovat,
- schopnost výkladu,
- schopnost motivovat a vytvářet vazby,
- schopnost projevit porozumění,
- prezentovat a přesvědčovat,
- asertivní chování. [3]

#### **1.4.2 Neverbální komunikace**

Zajímavou oblastí komunikačních dovedností je neverbální komunikace (nebo také mimoslovní komunikace či řeč těla), kdy si informace předáváme beze slov. Právě neverbální projevy dodávají tomu, co již bylo vysloveno, důraz a přesvědčivost. [13]

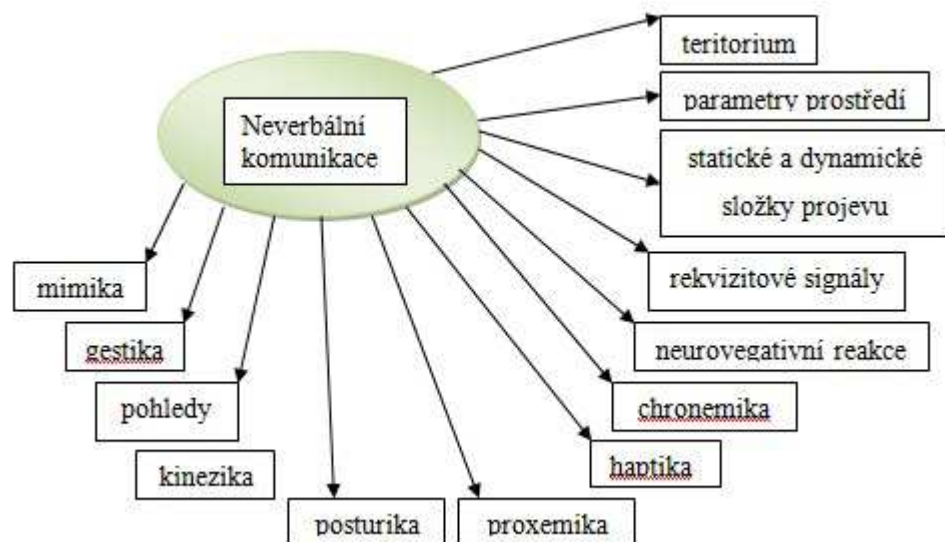
Neverbální komunikace zahrnuje i některé okruhy:

- komunikace činy – ukazuje rozpor či shodu mezi lidským jednáním chováním, jeho postoji, názory,
- oblast vlastních produktů – představuje produkty, výrobky, projevy člověka, oblast konzumace cizích produktů – jedná se o výběr předmětů, výtvorů, aktivit, které přicházejí k člověku z vnějšku. [19]



Neverbálně komunikujeme:

- výrazem obličeje (mimika),
- pohledy očí,
- gesty,
- pohyby těla (kinezika),
- vzdáleností a zaujímáním prostorových pozic (proxemika),
- dotekem (haptika),
- postojem těla (posturika),
- „tónem řeči“, jejím tempem (paralingvistika),
- úpravou zevnějšku, prostředí,
- chronemika (zacházení s časem). [14], [1]



Obr. 3. Neverbální komunikace [15]

Při posuzování pohnutek jedince není možné se zaměřit pouze na jeden prvek komunikace, stále je nutné si uvědomovat, že komunikujeme komplexně pomocí těchto neverbálních signálů, díky nim nejčastěji vyjadřujeme naše postoje.

Mimika představuje výraz tváře a pohyby svalů při předávání a přijímání informace během komunikace, odráží vnitřní psychický stav člověka. V interakci s druhými vždy komunikuje náš obličej a sděluje nám emoce. Nejvýraznější je pohled očí a způsob, jakým se člověk na druhé dívá. Z hlediska fyziologického nejméně náročný výraz obličeje je úsměv, který se po určité době "podepíše" na člověku v podobě vrásek či koutků.

Gesta jsou v podstatě spontánními pohyby rukou. Některá gesta nelze ovládat, jsou mimo jakoukoliv vědomou kontrolu, a proto i když jsou negativní, neumíme je potlačit. Někdy mají gesta větší výrazovou sílu než slova. Gesta se vyvíjí paralelně s intelektem člověka a taky i s profesí.

Proxemika vyjadřuje vzdálenosti, úhly, které mezi sebou zaujímají nejméně dva komunikující. Každý člověk má svou osobní zónu, určitý ochranný prostor a tento se liší v souvislosti s osobností člověka a kultury, ale i vztahem k různým osobám.

Haptika je sdělení informace bezprostředním kontaktem, dotykem buď přímo na kůži či nepřímo přes oděv apod. Formy doteků jsou různé podle okolností. Mohou být formální, neformální, přátelské, intimní. Doteky mohou mít různý význam, vždy záleží na tom, které části těla se lidí dotýkají. Nejčastějším dotekem je podávání ruky, kdy je důležité umět správně a ve správný čas tento úkon učinit.

Kinezika zahrnuje pohybovou stránku, jedná se o spontánní pohyby těla nebo částí v určitém čase a prostoru.

Posturika je zaměřená na postoje a pozice celého těla.

Chronemika je způsob užívání a strukturování času v komunikaci.

Teritorium je osobní prostor, který si každý z účastníků rozhovoru určitým způsobem brání.

Neurovegetativní reakce jsou doprovázeny fyziologickými změnami člověka na různé podněty, např. třes rukou, zvýšení či snížení krevního tlaku.

Parametry prostředí jsou dány kanceláři, pracovním, rodinným domkem.

Pohledy očí působí jako vysílač i přijímač, tzn., že signály očí hodnotí oba komunikační partneři.

Sdělování činů znamená, že by měly potvrzovat to, co říkáme. Někdy je lepší více činů než slov, např. pomoc v nouzi.

Rekvizitové signály také ovlivňují dojem z komunikace – např. sem patří brýle, tužka, s níž si komunikující hraje.

Paralingvistika je vědní obor, který nejrůznějšími zvukovými mimoslovními projevy doprovází řeč, např. opakování slov, pomlky, výška tónu hlasu aj.

Mezi neverbální komunikační dovednosti patří taktéž pozorování, vyjádření emocí, projevení zájmu, naslouchání, respektování. Všechny tyto projevy jsou vnímány v souhrnu a projevují se ve formulaci celkového dojmu z člověka. V dnešní době je význam neverbální komunikace důležitý pro člověka jak v osobním i profesním životě. Vždy je ale potřeba klást důraz na hloubkové hodnocení projevů člověka, aby nedošlo k nějakému zjednodušení, ublížení. [18], [2], [4], [24],[15]

## 2 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA KOMUNIKACE UVNITŘ PODNIKU

Každá organizovaná skupina lidí se opírá o přesně stanovenou dělbu činností, o vymezené formy spolupráce mezi jednotlivými pracovníky nebo skupinami osob, o rozlišení sociálních pozic a rolí a také o vymezení vzájemné zodpovědnosti vyplývající ze vztahu nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. To vše vyžaduje vzájemný kontakt mezi lidmi. Komunikace v podniku slouží k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění a je využívána k překonání rozporů v názorech, postojích, k vyjasňování nejasností, oběhu informací, námětů a nápadů mezi pracovníky. Je proto samozřejmě důležité, aby tok informací v podniku měl dostatečný volný prostor.

Pracovník by měl vědět jaký smysl má jeho práce a co pro firmu a i pro něj to znamená. Velký vliv na jeho pracovní výkonnost má jednání a chování manažera, který na základě otevřené komunikace buduje svůj tým. [17], [7]

Vnitropodnikovou komunikaci v procesu managementu tvoří stanovení a sdělování cílů podniku, zpracování a prosazování plánu pro dosažení cílů, efektivní využívání zdrojů, získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků, jejich vedení, řízení a kontrolování a zpětná dvojitá vazba. [11]

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je jasná personální strategie firmy, která musí vycházet z firemní vize a je součástí celkové strategie firmy. Největší překážkou pak může být v rozvoji této komunikace neodborná a nesystémová práce vedoucích pracovníků. [5]

Mezi zaměstnanci a podnikem musí existovat vztah vzájemné otevřenosti a důvěry. Jedná se o proces dlouhodobého vytváření atmosféry, kde postupně odpadávají bariéry komunikace. Nedůvěra zaměstnanců ve vlastní nadřízené se projevuje tak, že se bojí mluvit, říci otevřeně své názory, což také může být ještě dědictvím z minulosti, kdy platilo pravidlo „nemluv, nejsi-li tázán“ a také zejména tím, že dříve byla interní komunikace omezována pouhým oznamováním rozhodnutí směrem dolů dle podnikové hierarchie. Pokud chtějí manažeři (vedení společnosti), aby zaměstnanci měli snahu se dále rozvíjet, je nutné jim vytvořit pocit, že jsou zainteresováni na dění společnosti. Je také důležité, aby si vedení společnosti uvědomilo, že i když vše funguje, práce zaměstnanců by se měla oceňovat nejenom formální pochvalou, ale i dobře načasovaná neformální pochvala jako projev díky je velmi účinným motivátorem. [8], [13]

Pokud interní komunikace v organizaci funguje špatně, dochází u zaměstnanců k demotivaci, nečinnosti, zklamání a nerozhodnosti.

## 2.1 Cíle vnitrofiremní komunikace

Hlavní cíle lze zformulovat do čtyř bodů:

- informační a motivační propojenost firmy,
- fungování zpětné vazby komunikačního systému,
- vzájemné pochopení mezi všemi pracovníky,
- utváření a změna postojů, zlepšení pracovního chování zaměstnanců. [5]

I když se jeví stanovení cílů snadnou záležitostí, ale aby je pracovník úspěšně splnil, musí být splněno několik předpokladů.

### STROM CÍLE:

- Specifický
- Termínovaný
- Realistický
- Oboustranně akceptovatelný
- Měřitelný [11]

V interní komunikaci dochází k problémům, pokud tyto cíle selžou. Cíle totiž napomáhají organizaci k celkové efektivitě a jejich nefunkčnost může způsobit zpomalení či zabrzdění celého chodu organizace.

Patří sem zejména nedostatek informací, jejich neúplnost. Proto vzniká informační šum, který snižuje efektivnost organizace. [6]

## 2.2 Komunikační tok v organizaci

Řízení podniku se neobejde bez vytvoření komunikačních systémů. Cílem komunikační sítě má být co nejpřesnější přenos informací pro cílovou skupinu či jednotlivce. Aby mohl jednotlivce, či skupina efektivně komunikovat nemůže být přetížen množstvím informací. [11]

### 2.2.1 Formální komunikace

Základní úlohou formální komunikace je informovat pracovníky o postupech, procesech a celkovém fungování organizace. Hlavním záměrem je, aby každý pracovník věděl, že je pro organizaci důležitý jako ostatní spolupracovníci a připadal si s organizací spjatý. [24]

V rámci organizace můžeme komunikaci rozlišovat:

- **vertikální**, která se dále dělí na sestupnou a vzestupnou

Sestupná komunikace (komunikace shora-dolů) směřuje od lidí na vyšší organizační úrovni k lidem, kteří jsou na stupni nižším. Nadřízení pracovníci mohou pro přenos těchto informací používat jak ústní formu (instrukce, telefonické rozhovory, schůzky), tak formu písemnou (dopisy, směrnice, příručky).

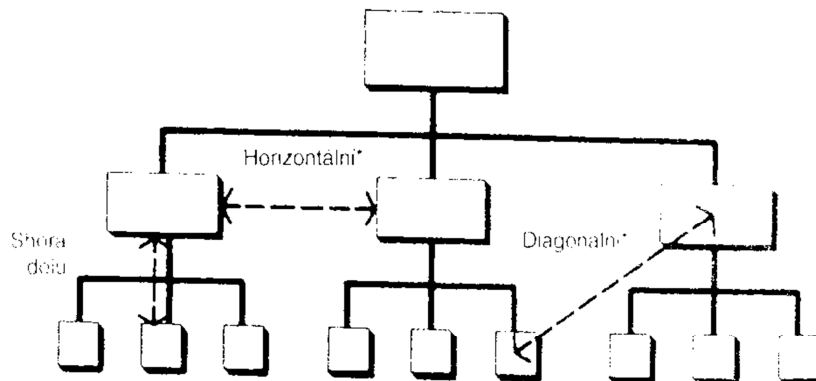
Tyto informace proudí od vedení, ale při přenosu těchto informací k podřízeným složkám často dochází ke komunikačnímu šumu, informace se zkreslují a stává se, že zaměstnanci nepochopí obsah sdělení, ani si informace nepřečtou a proto i zde musí být použita zpětná vazba.

Vzestupná komunikace (komunikace zdola-nahoru) zabezpečuje proudění informací z nižšího organizačního stupně na stupeň vyšší. Jsou to například dotazy pracovníků směřované přímo svým nadřízeným. Vzestupná komunikace bývá slabší než komunikace sestupná, poněvadž řada zaměstnanců se bojí represe za svůj názor, myslí si, že jejich informace bude pozměněna, než se dostane k vedení. Bohužel opravdu dochází v některých podnicích k tomu, že vrcholové manažery chtějí pouze, aby jim byly předávány samé pozitivní zprávy a proto dochází k filtraci těchto informací.

- **příčnou**, která se dále dělí na horizontální a diagonální

Horizontální komunikace zahrnuje komunikaci pracovníků na stejném organizačním stupni. Zabezpečuje hlavně neformální koordinaci činností, která je nezbytná k optimálnímu fungování organizace.

Diagonální komunikace je informační tok mezi pracovníky na různých organizačních úrovních a neexistuje mezi nimi přímý organizační vztah. Měl by být využíván zejména tehdy, pokud by jejím prostřednictvím šlo získat informace jinak nezjistitelné. Výhodou této komunikace je rychlost a menší časová náročnost. [11], [16], [25]



\* Protože horizontální a diagonální komunikační toky mají některé vlastnosti shodné, budeme je nazývat komunikací příčnou a budeme o nich v této kapitole hovořit.

Obr. 4. Informační tok v organizaci [25]

### 2.2.2 Neformální komunikace

V organizaci se dříve zaměřovalo pouze na komunikaci formální – především směrem shora dolů a komunikace neformální se chápala jako potenciální překážka efektivní interní komunikace. Ale v současné době to již neplatí, a na neformální komunikaci je kladen velký důraz. Příkladem neformální komunikace v organizaci může být například rozhovor mezi kolegy. Tento typ komunikace slouží především zaměstnancům, nikoliv nejvyššímu vedení. Výzkum potvrzuje, že spolehlivost této komunikace se pohybuje kolem 75 procent a nejlépe se jí daří při šíření neověřených zpráv a nejrůznějších druhů pomluv a proto by vedení mělo usilovat o to, aby byli pracovníci informováni o dění v organizaci pravdivě.

Neformální komunikace se stává problémem v organizaci, když se stane bezcílným tlacháním zaměstnanců, kteří tomu věnují více času než by měli. [24], [16]

### 2.3 Zásady interní komunikace

Celá interní komunikační struktura by měla být vytvořena tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečný zájem vedení organizace o každého jednotlivce. [8]

Má-li být komunikace přínosem, musí být obousměrná, musí se symetricky střídat role sdělovajícího a příjemce. Jednoduše řečeno, musí umět sdělovat a naslouchat, má-li být člověk úspěšný při komunikaci s okolím. [22]

### Zásady interní komunikace:

- neustále zjišťujte zpětné vazby,
- poskytujte kontext,
- nezahlcujte lidi nepotřebnými informacemi,
- nových technologií využívejte efektivně,
- věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace,
- zdokonalujte své komunikační dovednosti,
- věnujte komunikaci dostatek času,
- věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje,
- zachovávejme zdvořilost,
- vážíme slovník, neužíváme cizí, módní a „plevelná“ slova. [8]

## **2.4 Nástroje interní komunikace**

Při výběru komunikačních nástrojů musíme zvážit potřebnou rychlost zprávy, bohatství zprávy, zejména finanční náročnost přenosu informací. Použití každého druhu má jak své výhody, tak nevýhody.

### **2.4.1 Osobní komunikace**

Tento druh komunikace má výhodu v tom, že může být obousměrná, bezprostřední a lze zde využívat zpětnou vazbu mezi komunikujícími. Nevýhodou je, že nedává písemný záznam, ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků, vyvolává až následnou diskusi o tom co a jak to bylo vlastně řečeno, neposkytuje dostatek času k promyšlení věcí a kvalitnímu rozhodování.

Porada – běžnou záležitostí každé organizace. Důležité je správně načasovat její uskutečnění v místnosti, která bude dostatečně prostorná.

Rozhovor – metoda získávání a výměny informací i vzájemného ovlivňování dvou nebo více osob, kde je nejdůležitější umění vhodně formulovat a klást otázky, naslouchat, správně chápat a analyzovat získané odpovědi.

Telefonování – umožňuje rychlé spojení a přímou komunikaci účastníků i z vzdálených míst. Při telefonování je nutné dodržovat určitá pravidla:



- důkladně se připravit potřebný materiál k hovoru,
- dodržovat téma hovoru,
- dbát na obsah řeči (věcnost, stručnost, jasnost),
- formální stránka projevu (přesná výslovnost, přiměřená hlasitost, zabarvení hlasu),
- aktivní naslouchání (opakování, shrnutí probraného, otázky),
- etiketa (poděkování, pozdrav, oslovení jménem, rozloučení).

#### 2.4.2 Písemná komunikace

Výhodou písemné komunikace je, že ji lze neustále rozvíjet, zlepšovat, přesně dokáže zachytit složité myšlenky, rozšiřuje informace do řady míst, může objasnit ústní informaci. Psaný projev je také „protilekem“ na fámy v organizaci. Nevýhodou psané komunikace je její pracnost, větší formálnost, nedovoluje zpětnou vazbu, neumožňuje výměnu názorů a postojů a taktéž může řadě lidí způsobit interpretační překážku.

Nástěnky – jsou běžně používaným, ale zároveň často zneužívaným komunikačním médiem, poněvadž hrozí nebezpečí přeplnění nezajímavými a neaktuálními informacemi. Nástěnky spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory, dotazy a příspěvky zaměstnanců mohou tvořit oboustranný komunikační kanál a díky své jednoduchosti jsou ideální v případech, kdy je potřeba, aby měli tyto informace zaměstnanci tzv. na očích.

Věstníky, směrnice – tyto se používají k okamžitému informování pracovníků o záležitostech, které nesnesou odkladu.

Intranet – vnitřní elektronická pošta, pomocí níž organizace sděluje informace v reálném čase svým zaměstnancům tam, kde mají přístup k počítačům. Výhodou tohoto systému je, že tyto informace jsou přenášena širokému spektru zaměstnanců, využívá se k oboustranné komunikaci. Je to vlastně nástěnka, kde zaměstnanci najdou vše o společnosti a jejím fungování.

Časopisy, podnikové noviny – jsou zde informace, které pracovníky informují o dění organizace, přičemž jsou dostupné i veřejnosti. Zejména se v nich vyzdvihují dosažené úspěchy organizace.

Výroční zprávy – jedná se o shrnutí celoroční činnosti organizace, např. konkrétní výsledky, jednotlivé cíle a jejich plnění, úspěchy a neúspěchy, údaje o hospodaření a porovnání výsledků s předchozím rokem.

### 2.4.3 Elektronická komunikace

Výhodou této komunikace je rychlý přenos informací, přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu, přesnost a vzájemná provázanost. Nevýhodou je vysoká cena používaných prostředků, větší časová náročnost kladená na zpracovatele vzhledem k velkému množství přenášených dat. Zprávy zaslané faxem nelze považovat za právní doklad.

Fax - umožňuje okamžitou výměnu písemného materiálu bez přepisování.

Záznamníky hovorů – lze zanechat a přijímat vzkazy v nepřítomnosti.

Elektronická pošta – přináší časové úspory, je to neuvěřitelná rychlost výměny informací. Ale někdy zcela mění nejen strukturu pracovní náplně klasické pošty, ale také jednání a vztahy mezi lidmi.

### 2.4.4 Ostatní komunikace

Společenské a sportovní akce – je vytvořen prostor pro neformální diskuze zaměstnanců s vedením. Tyto akce jsou vhodné pro posilování týmové spolupráce.

Firemní oblečení – organizace z několika důvodů dbá na oblečení svých zaměstnanců.

- bezpečnostní a hygienické důvody,
- estetické (firemní barvy, logo či znak).

Některé organizace přispívají finančními prostředky zaměstnancům na ošacení, čímž tímto nadstandardním přístupem budují pozitivní vztah pracovníků k organizaci.

Při volbě komunikačních nástrojů bychom měli usilovat o vyváženost mezi nástroji, které podporují vzájemnou výměnu zkušeností a získávání zpětných vazeb mezi těmi, které pouze pasivně předávají informace. [20], [6], [7], [5]

## 2.5 Bariéry v komunikaci

Bariéry v komunikaci jsou limity, které se objevují během komunikace nebo které brání komunikaci uskutečnit. Tyto bariéry vznikají ve všech fázích komunikace, příčinou jsou osobnostní rysy příjemce i odesílatele, sdělení samo nebo okolí, ve kterém se sdělení přenáší.

Nejčastějšími bariérami v komunikaci jsou:

- čas – při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a dochází k taktickým chybám. Není zde vytvořen prostor pro aktivní naslouchání či kladení otázek.
- porozumění – každý jedinec vidí věc ze svého pohledu. Záleží, jak daný problém chápe. Při nepochopení může dojít ke konfliktům.
- předsudky – jedinec slyší pouze jen to, co chce slyšet, odmítá změnit názor
- nepozornost – z nějakých důvodů je jedinec nesoustředěn, nedokáže aktivně naslouchat. Často to může být i projevem nezájmu.
- odlišný způsob vyjadřování – některá slova mají různý význam nebo se používají výrazy odborné, které mohou být pro někoho nesrozumitelné. [13]

Mezi vnější bariéry v komunikaci můžeme zařadit nadměrný hluk, nepohodlí, velké horko či chladno, příliš silné nebo slabé světlo.

Bariéry v komunikaci se vyskytují jak na straně příjemce tak odesílatele. Zdokonalování komunikace je dlouhý a pomalý proces a je třeba si uvědomovat, s kým a jak mluvíme, všimnout si vlastních i cizích chyb a snažit se jich vyvarovat jak na straně příjemce i odesílatele. [11]

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Komunikace je široké obsáhlé téma. Každý z nás ji vnímáme jako součást našeho každodenního života a přitom si ani neuvědomujeme, že je pro každého z nás velmi důležitá.

V první teoretické části byl popsán pojem komunikace, druhy komunikace, způsoby. Takéž byl zde znázorněn komunikační proces s jeho účastníky a jednotlivé fáze vysvětleny podrobněji.

Ve druhé části teorie byla charakterizována komunikace v organizaci. Zejména zde byly popsány komunikační cesty v komunikaci, jejich směr, pozitiva, ale i problémy, které se mohou vyskytnout. V neposlední řadě se vyjmenovaly zásady komunikace mezi všemi zúčastněnými v organizaci, aby se mohla komunikace mezi nimi co nejvíc zlepšit. Byly rovněž vyjmenovány nástroje interní komunikace. Při komunikaci dochází k překážkám v komunikaci, tzv. bariérám, které se musí uvnitř organizace řešit a proto je důležité naučit se jim předcházet.

Na interní komunikaci organizace vynakládá značné prostředky a proto, abychom zjistili, že je to pro organizaci efektivní, je nutné na tuto otázku získat odpověď přímo u zdroje - tedy udělat průzkum názorů zaměstnanců, což bude obsahem praktické části bakalářské práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL ORGANIZACE

Město Uherské Hradiště je od 1. ledna 2003 podle zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. Jako obec s rozšířenou působností vykonává v rámci přenesené působnosti státní správu pro ostatní obce ve svém správním obvodu. Působnost úřadu je vymezena Organizačním řádem Městského úřadu Uherské Hradiště. V oblasti samostatné působnosti obce plní městský úřad úkoly, které mu ukládá zastupitelstvo města nebo rada města a pomáhá rovněž výborům zastupitelstva a komisím rady v jejich činnostech. V oblasti přenesené působnosti obce vykonává městský úřad státní správu v základním rozsahu, v rozsahu pověřeného obecního úřadu a v rozsahu obce s rozšířenou působností.[26]



*Obr. 5. Logo města*

### 4.1 Vize města dle strategického plánu roku 2020

Uherské Hradiště je rozvíjející se město bohaté na historii a tradice, které ctí odkaz Velké Moravy, dobré víno, folklór i moderní kulturu. Je to krásné čisté město zeleně s mnoha památkami, které využívá všech možností moderního života. Svým obyvatelům nabízí příjemné a zdravé prostředí včetně upravených veřejných prostranství, bezpečí, kvalitní a atraktivní bydlení se velkou škálou služeb a s možností společenských, sportovních a jiných aktivit ve volném čase.

Město Uherské Hradiště

- dbá na zdraví svých obyvatel a spolupracuje při zajištění kvalitní zdravotní a sociální péče,
- je dopravně dostupné,
- je správním centrem oblasti a centrem vzdělávání,
- je součástí moderní informační společnosti, podporuje různorodé podnikání a široké spektrum pracovních příležitostí,

- je městem, kde se nacházejí významné instituce a konají se zajímavé kulturní akce,
- je městem, které komunikuje uvnitř i navenek, s partnery v regionu, Evropě i ve světě,
- je městem, ve kterém je radost žít a je zajímavé jej navštívit.

Městský úřad v Uherském Hradišti je profesionálně a transparentně fungující úřad, který je otevřený a přátelský ke svým klientům - občanům. Uplatňuje vždy princip rovného a vstřícného přístupu a vnímá velmi pečlivě názory veřejnosti a každý občan je pro něj zákazníkem, který je odborně a ochotně obsloužen.

## 4.2 Organizační struktura a zaměstnanci města

Městský úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. V čele městského úřadu je starosta, který je přímo nadřízen tajemníkovi úřadu. Tajemník úřadu je odpovědný starostovi za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti. Tajemník je statutárním orgánem zaměstnavatele vůči zaměstnancům, tzn., že řídí a kontroluje činnost zaměstnanců města. Tajemník zajišťuje výkon přenesené působnosti (pokud tyto nejsou zákonem svěřeny radě města nebo jiným orgánům), plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo, rada nebo starosta. Úřad se člení na odbory a to podle jednotlivých oblastí vykonávané činnosti, přičemž některé obory se dále dělí na oddělení. Městský úřad Uherské Hradiště je podle organizačního řádu rozdělen do 15 odborů a jednoho samostatného útvaru (příloha P I).

Zastupitelstvo města Obecně závaznou vyhláškou města Uherské Hradiště č. 5/1991 z 17.12.2001 zřídilo městskou policii. Městskou policii řídí přímo starosta města, který plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele vůči nim.

## 4.3 Aktuální stav zaměstnanců

K 31.12.2012 organizace zaměstnávala celkem 238 zaměstnanců, z toho 152 žen a 86 mužů. Ve srovnání se stavem k 31.12.2011 došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 7 pracovníků, tj. 3 %.

K 31.12.2012 byla struktura zaměstnanců následující, z 238 zaměstnanců bylo v organizaci zaměstnáno 152 žen (64%) a 86 mužů (36 %).

Vzdělanostní struktura pracovníků

K 31.12.2012 bylo na městském úřadě zaměstnáno 84 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (35%), s vyšším odborným 7 pracovníků (3%), nejvíce zaměstnanců 140 (59%) má středoškolské vzdělání. Základní vzdělání má 7 pracovníků (3%).

Vzdělanostní struktura pracovníků vypovídá o jednotlivých pracovních pozicích na městském úřadě.

Věková struktura pracovníků

K 31.12.2012 byl celkový věkový průměr zaměstnanců 44,5 roků.

Fluktuace pracovníků

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že mezi roky 2011 a 2012 došlo k poklesu počtu zaměstnanců. Dalším údajem je míra fluktuace, která má snižující se tendenci, což je pozitivem a vypovídá tak o stabilizaci ekonomické situace městského úřadu a také o zájmu zaměstnanců setrvat v této organizaci, což samozřejmě souvisí i s rostoucí nezaměstnaností v České republice.

*Tab. 1. Rozložení zaměstnanců dle demografických ukazatelů [27]*

<b>Pracovně – právní vztahy</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Počet zaměstnanců k 31.12.	245	238
- z toho výkon státní správy v %	45	45
- z toho výkon samosprávy v %	55	55
- z toho ženy	164	152
Počet vedoucích odborů a útvarů	16	16
- z toho ženy	7	7
Míra fluktuace v %	11,6	4,2
<b>Úroveň vzdělání zaměstnanců</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Vysokoškolské vzdělání	96	84
Vyšší odborné vzdělání	6	7
Středoškolské vzdělání	137	140
Základní vzdělání	6	7
<b>Věková struktura zaměstnanců</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Věkový průměr za úřad	44	44,5



## 5 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE A POUŽITÉ METODY SBĚRU DAT

Cílem této bakalářské práce je nalezení způsobu, jakým se dá zlepšit stávající komunikace ve vybrané organizaci mezi zaměstnanci a vedením této organizace.

Pro zhodnocení současné komunikace mezi nadřízenými a podřízenými jsem zvolila **dotazníkovou techniku**. Získanými informacemi budou odhaleny případné nedostatky v organizaci, kterými se budu zabývat a hledat řešení pro jejich odstranění, aby byly prospěšné pro vedení organizace.

Poněvadž kvalitní komunikace vytváří naprostý základ pro úspěšný chod a růst organizace.

### 5.1 Cíl bakalářské práce

Hlavním cílem BP bylo:

- zjistit stávající stav interní komunikace,
- analyzovat výsledky,
- zjistit příčiny a souvislosti a navrhnout kroky na zlepšení.

### 5.2 Metody sběru dat

Při zpracování praktické části a pro zjištění potřebných informací lze použít tyto zdroje a metody:

- dotazník
- pozorování
- rozhovor
- analýza interních dokumentů

#### **Dotazník**

Je to nejvyžívanější technika, která má zejména výhody ve své jednoduchosti a lehkosti tvorby, možnosti získat údaje od většího počtu lidí, možnosti statistického zpracování a číselného vyjádření výsledků. Nelze opomenout nízké náklady a zachování anonymity při vyplňování.

Nevýhodou dotazníku může být, že lidé často něco jiného říkají a dělají. Dotazníkem měříme názory a postoje, nikoliv však chování. Dotazník by neměl být příliš dlouhý. Někdy je taktéž obtížné dotazované osoby zainteresovat na žádoucí reakci a proto návratnost rozeslaných dotazníků bývá nízká.

Nejrozšířenější a nejznámější jsou dotazníky, které respondenti vyplňují sami. Jedná se o období písemného dotazování - ankety. Dotazníky můžeme respondentům rozdávat přímo v tištěné podobě nebo formou elektronické pošty (emailem) či formou zveřejnění na webových stránkách. Elektronicky založené dotazování je vhodné při vnitrofiremních průzkumech, kde mají zaměstnanci přístup k internetu.

### **Pozorování**

Tato metoda se používá v případech, kdy není možné získat informace jinou cestou. Pozorování je ale metodou pomalou. Úskalí můžeme vidět v tom, že lidé, kteří jsou pozorováni, se často chovají jinak než obvykle.

Rozlišujeme:

- pozorování zúčastněné – pozorovatel je jedním z aktérů jevů a procesů, které pozoruje
- pozorování nezúčastněné – pozorovatel nezaujatě sleduje tyto jevy. Někdy nejsou účastníci informováni o pozorování (skryté)

### **Rozhovor**

Tato metoda se používá při zjišťování informací přímo, osobní komunikací. Nevýhodou je velmi pomalé získávání dat. Výhodou je, že se snižuje riziko nedorozumění, mohou vzniknout nové myšlenky a nápady jak zlepšit interní komunikaci.

Rozhovor můžeme dělit např. na:

- rozhovor řízený (strukturovaný) - tento typ pracuje s inventářem předem připravených otázek. Dává zde také možnost přímého pozorování. Nahrazuje dotazník z důvodu přímého kontaktu s dotazovaným.
- rozhovor neřízený (volný) – běžné setkání přátel, známých

### **Analýza interních dokumentů**

Touto metodou se analyzují dokumenty, které jsou dostupné v organizaci, jako např. výroční zprávy, organizační řád, etický kodex aj.

## **5.3 Analýza současné situace**

Komunikace na městském úřadě probíhá několika způsoby. Na základě rozhovorů, pozorování a analýzy interních dokumentů jsem vytvořila tyto závěry, že nejčastěji je využívá-

na ústní komunikace, telefonáty a elektronická pošta. Taktéž tady nemalou úlohu má písemná forma komunikace, firemní večírky a ostatní akce.

### 5.3.1 Ústní komunikace

- využívají ji v podniku všichni zaměstnanci organizace. Vedení organizace komunikuje se všemi odbory a odděleními v organizaci. S jednotlivými zaměstnanci vedení organizace komunikuje tehdy, když je potřeba vyřešit nějaký problém nebo něco důležitého sdělit určitému pracovníkovi. Vedoucí odboru a oddělení mají na starost všechny zaměstnance a rozhovory mezi nimi probíhají tváří v tvář nebo formou diskuse na poradách. Zaměstnanci jsou s vedoucími v každodenním kontaktu.

### 5.3.2 Elektronická pošta

- zaměstnanci i vedení organizace využívají tuto formu zejména prostřednictvím pracovních emailů, kam jsou zasílány důležité materiály potřebné jednak k výkonu práce, tak i pouze data informativního charakteru.

### 5.3.3 Telefonáty

- všichni zaměstnanci i vedení organizace komunikují pomocí klasických pevných linek. Je to nejrychlejší způsob výměny informací. Vedoucí pracovníci mají k dispozici mobilní telefony, které využívají v pracovní dobu i mimo ni. Mobilní telefony i pevná linka jsou využívány i pro komunikaci s veřejností.

### 5.3.4 Firemní večírky a ostatní akce

- oficiálními akcemi stran organizace je pořádání vánočního večírku a sportovního dne,
- také je možno se zúčastnit turnaje zaměstnanců jednotlivých odborů - bowlingu,
- mezi neoficiální akce lze zmínit „košť slivovice“, „Hančino d'obání“.

Organizace taktéž využívá vizuální prostředky, školení, nástěnky, směrnice apod.

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro analyzování současného stavu interní komunikace Městského úřadu Uherské Hradiště byla použita metoda písemného dotazování - dotazník. Jedná se vlastně o strukturovaný rozhovor v písemné formě, kde tazatel určuje respondentům nejen téma, pořadí a znění otázek, ale i způsob odpovědí.

Dotazník byl vytvořen na internetové stránce docs.google.com, který byl poslán všem zaměstnancům na jejich emailové adresy s tímto odkazem na místo, kde lze dotazník vyplnit. Dotazník obsahuje 20 uzavřených otázek a časově nebyl náročný (příloha P II).

Zaměstnanci byli seznámeni s tím, že je zaručena zcela anonymita výzkumu a v žádném případě to nijak neohrozí jejich pracovní pozici v organizaci. Taktéž byli informováni, že pravdivým a pečlivým vyplněním napomohou ke zlepšení pracovního prostředí v organizaci.

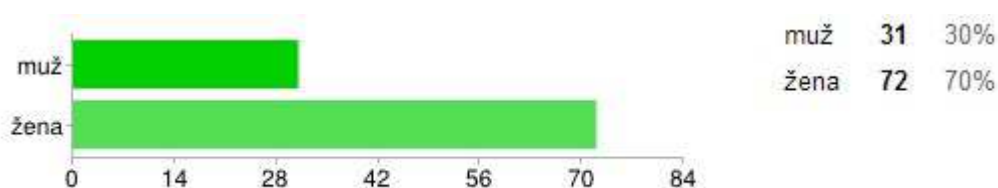
Tato metoda byla provedena se souhlasem tajemníka Městského úřadu Uherské Hradiště.

### 6.1 Respondenti dotazníkového šetření

Dotazník vyplnilo 103 zaměstnanců z 238 dotazovaných. Návratnost vrácených dotazníků tedy dosáhla 43 %.

Jste muž nebo žena?

Tato otázka se týká pohlaví respondentů. Je zde patrná převaha žen v organizaci.

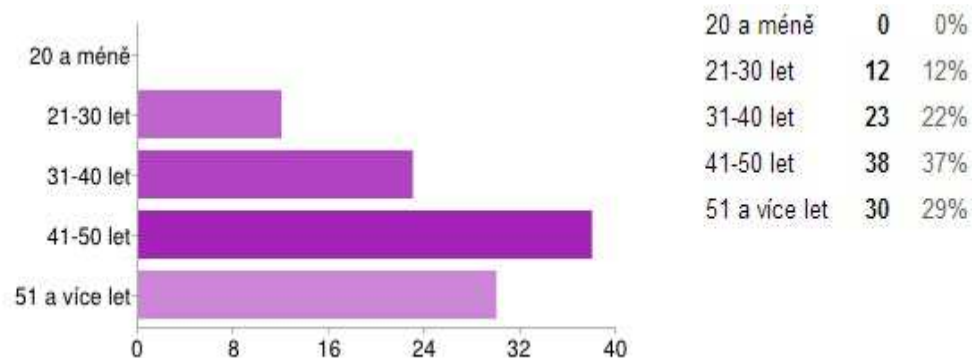


Obr. 6. Pohlaví respondentů

Kolik je Vám let?

Z grafu vyplývá, že v organizaci jsou rovnoměrně zastoupeny všechny věkové kategorie.

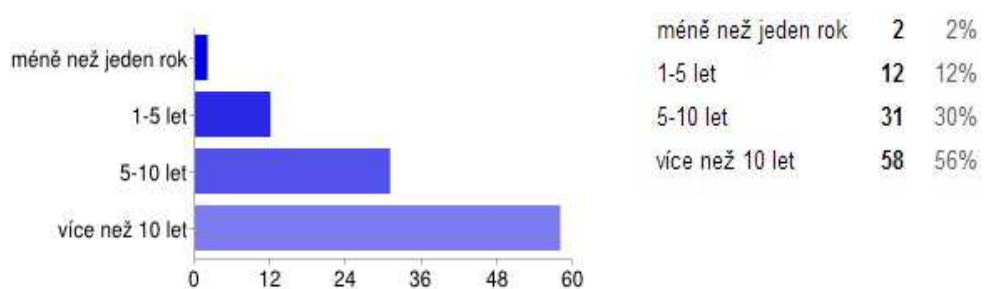
Nejvíce zaměstnanců bylo v kategorii 41-50 let (37%). Naopak nejméně dotazovaných bylo ve věku do 30 let.



Obr. 7. Věkové rozmezí zaměstnanců

#### Jak dlouho jste v organizaci zaměstnán?

Z výsledků dotazníků vyplývá, že 56% dotazovaných je zde zaměstnáno více než 10 let, 30% zaměstnanců zde pracuje 5-10 let, 12% je u organizace 1-5 let. Pouze 2% zaměstnanců pracuje v organizaci méně než jeden rok.



Obr. 8. Délka pracovního poměru

#### Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

Poněvadž pro práci v této organizaci je potřebné zákonem stanovené určité vzdělání, většina zaměstnanců má středoškolské či vysokoškolské vzdělání.



Obr. 9. Nejvyšší dosažené vzdělání

## 6.2 Vyhodnocení dotazníku

Výsledky šetření a jejich interpretace jsou uvedeny níže, rozčleněné podle jednotlivých oblastí, dle jednotlivých otázek v grafickém zpracování.

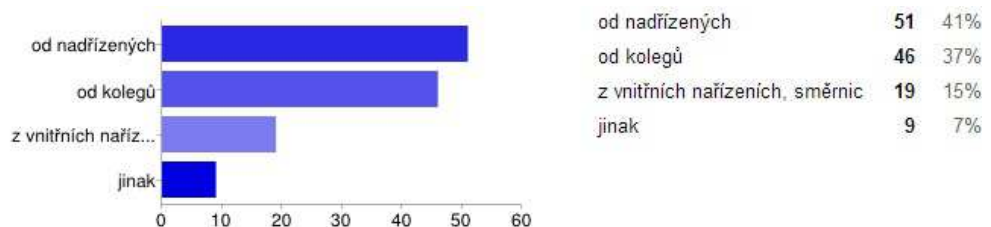
Tyto oblasti se zaměřují:

- komunikační proces organizace,
- komunikaci zaměstnanců mezi sebou,
- komunikaci nadřízeného pracovníka s podřízeným,
- hodnocení organizace jako zaměstnavatele,
- identifikační otázky.

### 6.2.1 Komunikační proces organizace

#### Jakým způsobem se k Vám nejčastěji dostávají informace?

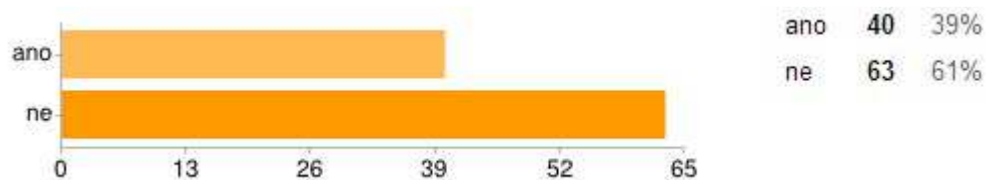
Jako nejčastější způsob informování považují zaměstnanci rozhovor s přímým nadřízeným (41%). Jako druhý způsob zvolili informace od kolegů (37%), z vnitřních směrnic si vybralo (15%) a na posledním místě byla zvolena odpověď jinak (7%), blíže nespecifikováno.



Obr. 10. Způsob předávání informací

Máte pocit přesycenosti informací?

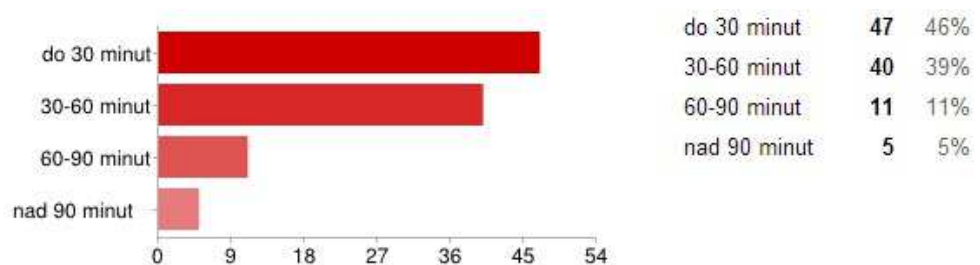
Zaměstnanci tuto skutečnost vnímají rozdílně, když 39% se domnívá, že je v práci přehlcováno informacemi, ale větší část zaměstnanců 61 % tento pocit nesdílí.



Obr. 11. Problém přemíry informací

Jste schopni odhadnout, kolik času z pracovní doby věnujete třídění těchto informací?

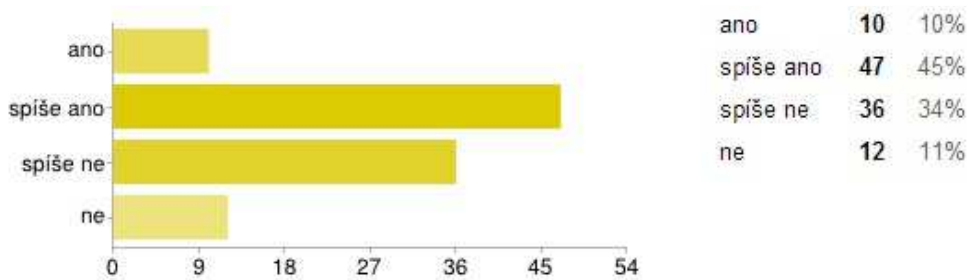
Asi 46% zaměstnanců stráví nad tříděním informací z pracovní doby do 30 minut. Od 30-60 minut musí třídít informace 39% zaměstnanců a jen malé procento dotazovaných nad problémem třídění stráví více času. Pro organizaci je to dobrý aspekt, poněvadž lidé neztrácejí čas tříděním informací a tak lze dosáhnout větší produktivity práce.



Obr. 12. Čas věnovaný třídění informací

Věnuje organizace dostatek prostředků a snahy na zlepšení pracovního prostředí?

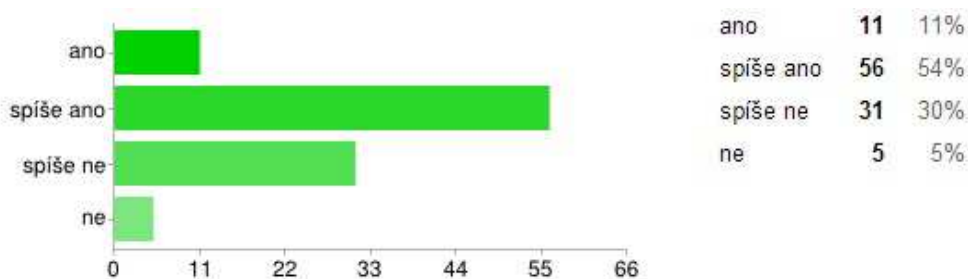
Hodnocení zaměstnanců není moc vysoké. Ačkoliv 55% dotazovaných si myslí ano a spíše ano, je zde i velká skupina nespokojených (45%), kteří se domnívají, že snaha organizace není dostatečná. Stále tedy existuje velký prostor pro práci manažerů ke změně.



Obr. 13. Zlepšení pracovního prostředí

Domníváte se, že interní komunikace (porady, manuály, počítač aj.) je nastavena v organizaci dobře a efektivně funguje?

54% dotazovaných odpovědělo spíše ano, což je pro organizaci pozitivum. Pouze 5% zaměstnanců vyjádřili svůj jednoznačný nesouhlas, tj. číslo zanedbatelné.

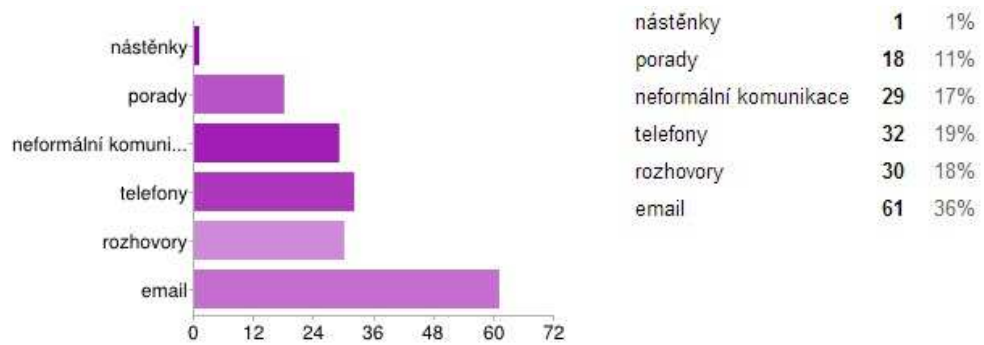


Obr. 14. Funguje interní komunikace

Jaký způsob interní komunikace používáte nejčastěji?

Pro zaměstnance jsou nejvíce upřednostňovaným způsobem emaily (36%). Ostatní nástroje sdělování informací jsou pro zaměstnance taky velmi důležité, vzhledem k nutnosti být neustále v kontaktu s ostatními. Tyto nástroje jsou pro zaměstnance každodenní součástí pracovního dne.



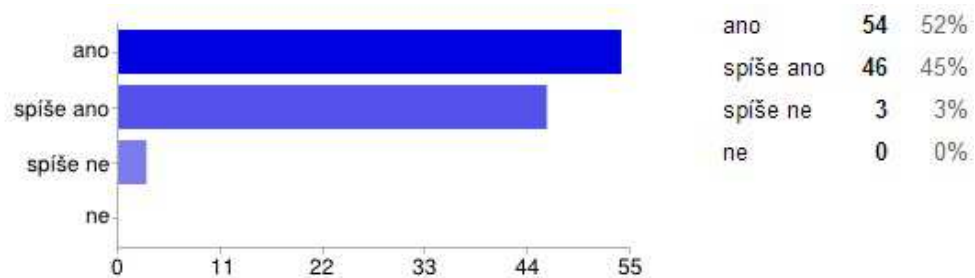


Obr. 15. Nejvíce používaný způsob komunikace

### 6.2.2 Komunikace zaměstnanců mezi sebou

#### Máte dobré komunikační vztahy se svými spolupracovníky?

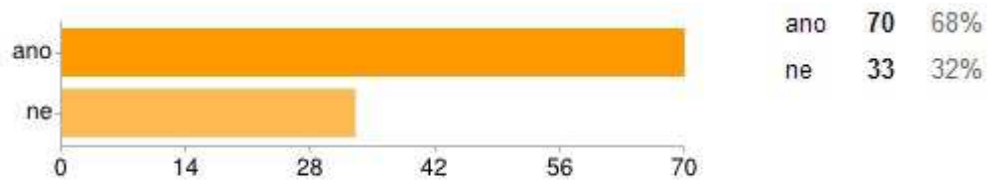
Všichni pracovníci jsou přesvědčeni o tom, že mají dobré komunikační vztahy se spolupracovníky, že komunikace probíhá bez problému. Celých 97 % dotazovaných hodnotí úroveň komunikace jako velmi pozitivní. Pouze 3% zaměstnanců se domnívá, že spíše ne.



Obr. 16. Komunikace mezi zaměstnanci

#### Má komunikace mezi Vámi a kolegy vliv na Vaši výkonnost?

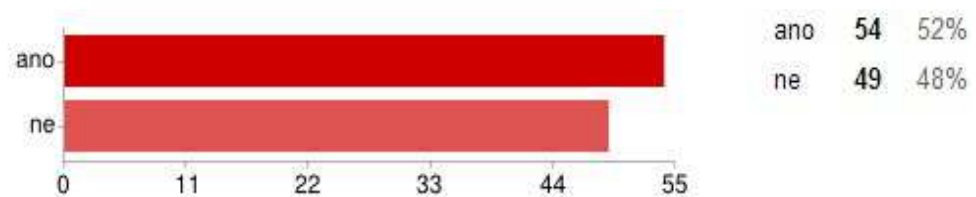
Převážná část zaměstnanců (68%) se domnívá, že komunikace mezi svými spolupracovníky má vliv na jejich pracovní výkonnost.



Obr. 17. Hodnocení úrovně komunikace

### Je mezi Vašimi kolegy někdo, kdo Vám vadí, kdo vytváří špatnou atmosféru na pracovišti?

Na tuto otázku překvapivě vzhledem vyhodnocení u otázky číslo 7, 52% zaměstnanců odpovědělo, že se najde v pracovním kolektivu vždy pracovník, který svým chováním a neochotou spolupracovat kazí náladu, která vládne na pracovišti mezi jednotlivými zaměstnanci. Tito lidé nechtějí udržovat komunikaci. 49% dotázaných zaměstnanců nikdo konkrétně nevadí.

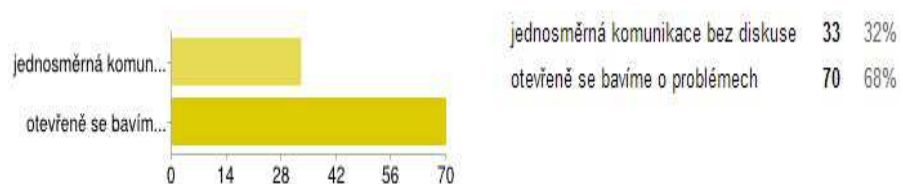


Obr. 18. Vytváří někdo špatnou atmosféru

### 6.2.3 Komunikace nadřízeného pracovníka s podřízeným

#### Jaká je Vaše komunikace s nadřízenými?

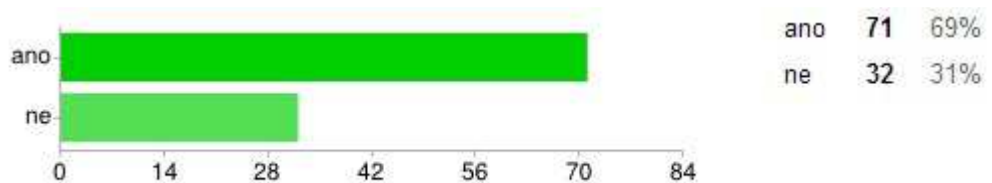
32% zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený s nimi komunikuje jen formou příkazů. 68% si však myslí, že komunikace je otevřená, přímá a mohou se na ní podílet.



Obr. 19. Jak se vnímá komunikace s nadřízeným

Myslíte si, že Váš nadřízený pracovník má dobré komunikační schopnosti?

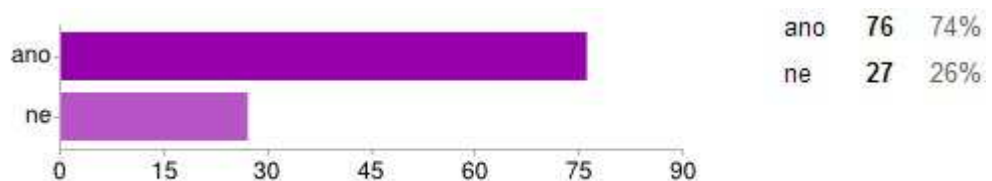
Pro zaměstnance je nezbytné, aby s nimi jejich přímý nadřízený dostatečně komunikoval. Právě nadřízený pracovník zadává zaměstnanci úkoly, kontroluje a následně hodnotí. 69% dotázaných zaměstnanců své nadřízené hodnotí pozitivně. Zbýlých 31% zaměstnanců tento názor nesdílí.



Obr. 20. Komunikační schopnost nadřízeného pracovníka

Domníváte se, že způsob, jakým s Vámi Váš nadřízený komunikuje, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje Vaše pracovní výkony a pracovní chování?

Převážná většina zaměstnanců 74% se domnívá, že komunikace mezi nimi a nadřízenými má velký vliv na jejich pracovní výkonnost. Zde se tudíž ukazuje, že pro většinu zaměstnanců je komunikace velmi důležitá a proto by bylo vhodné, aby zejména vedoucí absolvovali kurzy komunikačních dovedností.

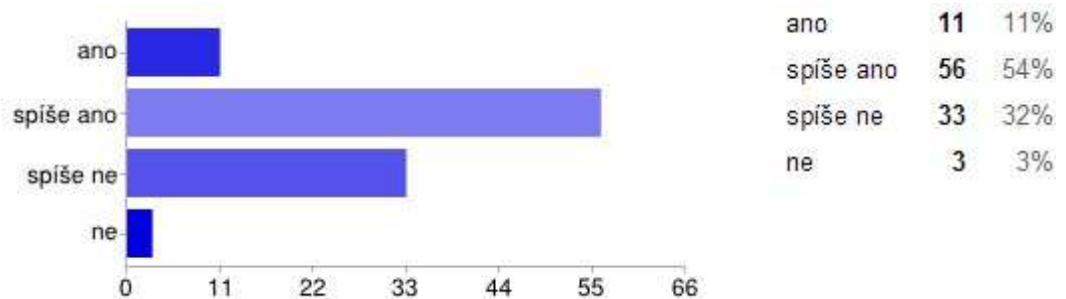


Obr. 21. Ovlivnění výkonností a chování dle komunikace s nadřízeným

#### 6.2.4 Hodnocení organizace jako zaměstnavatele

Máte pocit, že vedení organizace řeší problémy, pokud se naskytou?

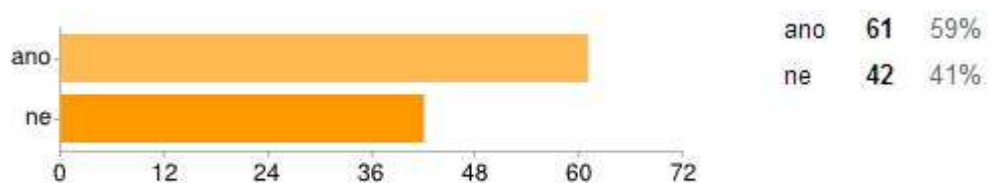
Z grafu je vidět, že většina zaměstnanců (65%) je spokojena s tím, že vedení se snaží případné problémy řešit. Zcela negativní odpověď zaznačilo pouze 3% zaměstnanců.



Obr. 22. Řeší vedení organizace problémy

Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování organizace ze strachu o Vaši pracovní pozici nebo odměňování?

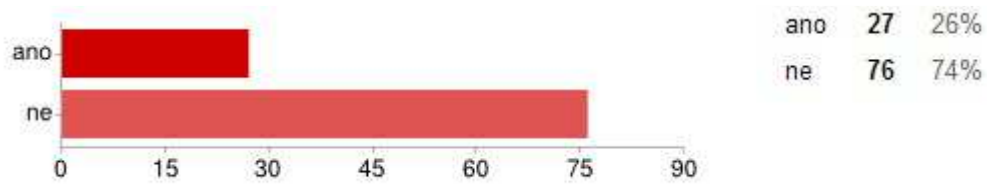
Z výsledků je patrné, že se zaměstnanci rozdělili na dvě části, kdy 59% zaměstnanců se obává říkat svůj názor z důvodu zpětné negativní vazby ze stran vedení. 41% dotázaných s otevřeností svého názorového projevu vůči vedení problém nevidí. Ale přesto se dá tato otázka vyhodnotit pro vedení organizace jako nepříliš pozitivní.



Obr. 23. Možnost vyjádření svého názoru

Máte pocit, že se vedení organizace chová příkladně, a to co vyžaduje od zaměstnanců samo dodržuje?

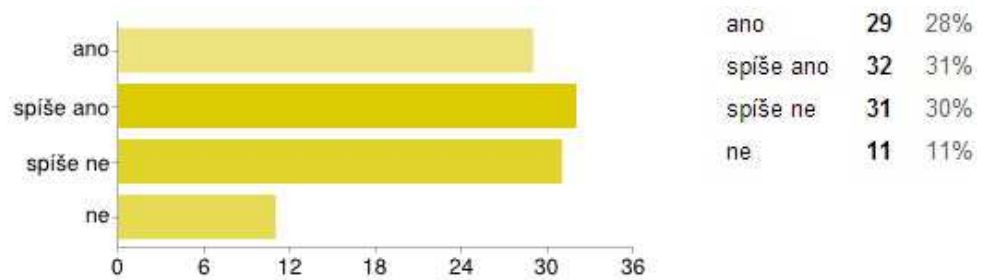
Výsledek patrný z tohoto grafu není pro vedení organizace příliš lichotivý. Pouze pro 26% dotázaných je vedení organizace příkladem. Zbývající číslo 74% je alarmující a vedení organizace by mělo k tomuto výsledku zaujmout co nejrychleji nějaký postoj.



Obr. 24. Chová se vedení organizace příkladně

Přivítali by jste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného a vedení organizace podobnou formou jako tento dotazník?

Jen velmi malé procento (11%) nemá zájem prezentovat své názory, hodnotit. Většina zaměstnanců tuto otázku hodnotilo kladně. Z tohoto hodnocení by mohly být zjišťovány informace, které by přispěly k zefektivnění komunikačních procesů v organizaci.



Obr. 25. Hodnocení nadřízeného formou dotazníku

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedeného průzkumu bych chtěla vyhledat nejlepší řešení, jak zlepšit, zvýšit úroveň komunikace mezi pracovníky, nadřízenými a vedením Městského úřadu Uherské Hradiště.

Z dotazníku vyplynulo, že nejdůležitějším prostředkem komunikace v organizaci je komunikace elektronická, prostřednictvím emailu. Mezi další často využívané komunikační prostředky patří telefony, rozhovory, porady.

Pozitivem organizace je, že většina zaměstnanců se přiklání k tomu, že takto nastavená interní komunikace je dobrá.

Dalším pozitivním zjištěním je i to, že převážná část zaměstnanců nemá pocit, že jsou nějak přesycováni informacemi. Pro organizaci tzn., že neklesá v důsledku většího časového třídění informací produktivita práce.

Dle získaných dat z dotazníku je zřejmé, že 45% zaměstnanců **není spokojeno se svým pracovním prostředím.**

### Návrh řešení problému

- umožnit zaměstnancům přímo se podílet na vytváření pracovních podmínek k práci. Zaměstnanec by se měl v tomto pracovním prostředí cítit dobře, aby mohl co nejlépe odvádět svou práci.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že více než polovina zaměstnanců hodnotí komunikaci se svým přímým nadřízeným pracovníkem jako přímou, otevřenou k řešení případných vzniklých problémů. Pro zaměstnance je velmi důležité, aby nadřízený s nimi hovořil pravidelně, nejenom když nastane nějaká nepříznivá situace. Měl by se svými podřízenými komunikovat efektivně, aby v případě nastalého stavu věci mu byl nápomocen se správným řešením.

Skoro většina zaměstnanců (74%) se ale přesto všechno, co je uvedeno výše shodují, že pokud s nimi **nadřízený pracovník komunikuje nevhodným způsobem**, tak se to odráží na jejich pracovní výkonnosti.

### Návrh řešení problému

- vedoucí pracovníci by měli absolvovat tzv. komunikační tréninky,
- zlepšit zpětnou vazbu – nadřízený x podřízený,

- pravidelné týdenní porady zaměstnanců a přímého nadřízeného.

Ze získaných dat v dotazníku můžeme konstatovat, že 65% pracovníků má důvěru ve vedení organizace, že případný problém vedení vyřeší adekvátně ke svým možnostem. Pouze 3% dotázaných zaznačilo negativní odpověď.

Jako nepříliš pozitivní zjištění je, že 59% pracovníků se **obává prezentovat veřejně své názory** z důvodu ztráty zaměstnání. Z dotazníkového šetření vyplývá jako velmi negativní fakt, že 74% pracovníků **nepovažuje chování a jednání vedení organizace za příkladné.**

#### Návrh řešení problému

- zavést hodnocení 360 stupňové vazby,
- možnost zaměstnance hodnotit vedení organizace formou dotazníku – anonymně,
- vytvoření komunikačního plánu s konkrétními cíly. Jako nejdůležitější cíl by zde měla být zaznamenána důvěra konání vedení.
- pověření konkrétní osoby odpovědností za interní komunikaci,
- snažit se zpochybnit mýty a předsudky, že mluvit je nebezpečné.

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že komunikační vztahy mezi s sebou zaměstnanci vnímají většinou kladně. 68% zaměstnanců se domnívá, že komunikace má vliv na jejich pracovní výkonnost jak v pozitivním či negativním smyslu.

Jako možná v dnešní době ne zcela překvapivé negativum vyplynulo ze získaných odpovědí zaměstnanců to, že v každém pracovním kolektivu se najde člověk, který svým jednáním, chováním a neochotou spolupracovat **vytváří špatnou atmosféru na pracovišti**, což se může negativně projevit špatnými pracovními výsledky celého kolektivu.

#### Návrh řešení problému

- zlepšení komunikačních schopností jedince formou kurzu, školení,
- vedoucí pracovník by tuto situaci měl řešit zejména formou domluvy nebo jiným vhodným způsobem.

## 8 ZÁVĚR

Komunikace patří ve společnosti mezi faktory, které ovlivňují zásadním způsobem celý chod organizace. Žádná společnost není schopna dosáhnout svých cílů bez komunikace. Pro většinu organizací není příliš jednoduché být úspěšnou, pokud nebude mít ten správný základ ve vnitřní komunikaci.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části jsem vypracovala literární rešerši na téma komunikace, se zaměřením na interní komunikaci v organizaci s použitím odborné literatury.

V praktické části jsem po stručné charakteristice Městského úřadu Uherské Hradiště na základě pozorování a získaných informací popsala nejvíce využívané komunikační prostředky organizace. Pro analýzu úrovně komunikace uvnitř organizace byl všem zaměstnancům zaslán prostřednictvím elektronické pošty dotazník.

I přestože výsledky šetření, které z dotazníku vyplynuly, byly relativně pozitivní, což potvrdili i samotní zaměstnanci, vykazuje interní komunikace uvnitř městského úřadu i jisté nedostatky, které by mohly mít negativní dopad na organizaci.

Cílem práce bylo odhalit tyto nedostatky interní komunikace a navrhnout řešení, které by mohli organizaci napomoci ke zlepšení úrovně interní komunikace.

Lze tedy doporučit tyto opatření:

- zavést komunikační plán,
- zlepšit kulturu organizace,
- zajistit zaměstnancům lepší pracovní prostředí pro výkon práce,
- odstranit strach zaměstnanců z otevřené komunikace s vedením organizace na základě vytvoření důvěrného a otevřeného prostředí v organizaci,
- pravidelně vyzývat zaměstnance k návrhům na zlepšení,
- zavést pravidelné hodnocení vedoucích pracovníků zaměstnanců.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, Management (Alfa Publishing), ISBN 80-868-5110-9.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-859-4357-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2313-6.
- [4] BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. Praha: Grada, 2007, Manažer. ISBN 978-80-247-1971-9.
- [5] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998, ISBN 80-7169-550-5.
- [6] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011, ISBN 978-80-251-2636-3.
- [7] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1250-0.
- [8] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 8085943999.
- [9] HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-854-2440-1.
- [10] JANÁČKOVÁ, Laura. *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada, 2009, Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2479-9.
- [11] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004, ISBN 80-247-0781-0.
- [12] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-1708-1.
- [13] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-375-8.
- [14] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988, Členská knihnice (Svoboda).

- [15] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0650-4.
- [16] PALMER, Sally a Margaret WEAVER. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000, ISBN 80-7169-940-3.
- [17] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1706-9.
- [18] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, ISBN 80-890-8505-9.
- [19] REIFOVÁ, Irena. *Slovník mediální komunikace*. Praha: Portál, 2004, ISBN 80-717-8926-7.
- [20] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-0844-2.
- [21] TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít*. Praha: Computer Press, 2003, ix, ISBN 80-722-6429-X.
- [22] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-726-1029-5.
- [23] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-387-1.
- [24] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2614-4.
- [25] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8.

### **Interní zdroje**

- [26] Organizační řád Městského úřadu Uherské Hradiště
- [27] Výroční zpráva Městského úřadu Uherské Hradiště za rok 2012

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj. a jiné

apod. a podobně

BP bakalářská práce

č. číslo

např. například

obr. obrázek

Sb. Sbírka

str. str.

tzn. to znamená

tzv. takzvaný

tab. tabulka

% procento

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Laswellův komunikační model [vlastní úprava] .....	13
Obr. 2. Model procesu komunikace [25] .....	13
Obr. 3. Neverbální komunikace [15] .....	17
Obr. 4. Informační tok v organizaci [25] .....	23
Obr. 5. Logo města .....	30
Obr. 6. Pohlaví respondentů .....	36
Obr. 7. Věkové rozmezí zaměstnanců .....	37
Obr. 8. Délka pracovního poměru .....	37
Obr. 9. Nejvyšší dosažené vzdělání .....	38
Obr. 10. Způsob předávání informací .....	38
Obr. 11. Problém přemíry informací .....	39
Obr. 12. Čas věnovaný třídění informací .....	39
Obr. 13. Zlepšení pracovního prostředí .....	40
Obr. 14. Funguje interní komunikace .....	40
Obr. 15. Nejvíce používaný způsob komunikace .....	41
Obr. 16. Komunikace mezi zaměstnanci .....	41
Obr. 17. Hodnocení úrovně komunikace .....	42
Obr. 18. Vytváří někdo špatnou atmosféru .....	42
Obr. 19. Jak se vnímá komunikace s nadřízeným .....	42
Obr. 20. Komunikační schopnost nadřízeného pracovníka .....	43
Obr. 21. Ovlivnění výkonností a chování dle komunikace s nadřízeným .....	43
Obr. 22. Řeší vedení organizace problémy .....	44
Obr. 23. Možnost vyjádření svého názoru .....	44
Obr. 24. Chová se vedení organizace příkladně .....	45
Obr. 25. Hodnocení nadřízeného formou dotazníku .....	45

**SEZNAM TABULEK**

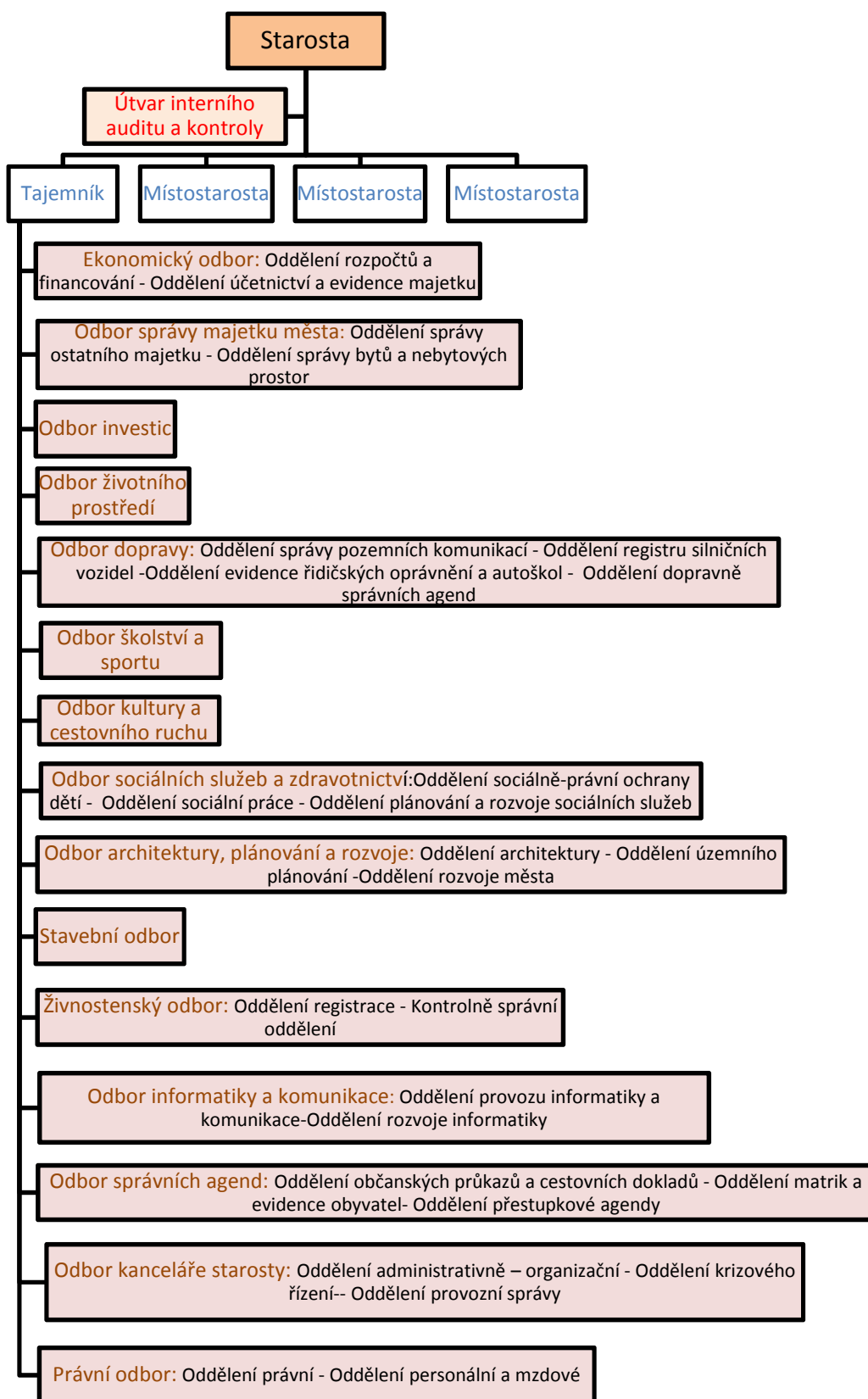
Tab. 1. Druhy komunikace [vlastní úprava] .....	14
Tab. 2. Rozložení zaměstnanců dle demografických ukazatelů [27] .....	32

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační struktura Městského úřadu Uherské Hradiště

P II Dotazník

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU UHERSKÉ HRADIŠTĚ



## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

### Dotazník

Vážený zaměstnanci,

jmenuji se Nelly Andrášková, jsem studentkou třetího ročníku UTB ve Zlíně, FLKŘ Uher-  
ské Hradiště. Dovoluji si Vám prosím předložit dotazník, který má získat informace o fun-  
gování komunikace jako celku uvnitř Městského úřadu. Správná komunikace v organizaci  
je základem jejího fungování a také důležitým předpokladem spokojenosti zaměstnanců.  
Analýza získaných dat bude zaměřena na zjištění stavu interní komunikace, na posouzení  
toho co Vám chybí a co podle Vás nefunguje dobře. Výsledky budou použity pro zlepšení  
Vašeho pracovního prostředí.

Při vyplňování Vás prosím o pravdivost a upřímnost odpovědí. Ubezpečuji Vás, že výsled-  
ky budou zpracovány anonymně a Váš názor a Vaše odpovědi nebudou nijak spojovány  
s Vámi ani s Vašimi kolegy a nebudou mít dopad na Vaše hodnocení.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

1. Jakým způsobem se k Vám nejčastěji dostávají informace?
  - od nadřízených
  - od kolegů
  - z vnitřních nařízeních, směrnic
  - jinak
2. Máte pocit přesycenosti informací?
  - ano
  - ne
3. Jste schopen odhadnout, kolik času z pracovní doby věnujete třídění těchto informací?
  - do 30 minut
  - 30-60 minut
  - 60-90 minut
  - nad 90 minut
4. Věnuje organizace dostatek prostředků a snahy na zlepšení pracovního prostředí?
  - ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne



5. Domníváte se, že interní komunikace (porady, manuály, počítače aj.) je nastavena v organizaci dobře a efektivně funguje?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
6. Jaký způsob interní komunikace používáte nejčastěji?
- nástěnky
  - porady
  - neformální komunikace
  - telefony
  - rozhovory
  - email
7. Máte dobré komunikační vztahy se svými spolupracovníky?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
8. Má komunikace mezi Vámi a kolegy vliv na Vaši výkonnost?
- ano
  - ne
9. Je mezi Vašimi kolegy někdo, kdo Vám vadí, kdo vytváří špatnou atmosféru na pracovišti?
- ano
  - ne
10. Jaká je Vaše komunikace s nadřízenými?
- jednosměrná komunikace bez diskuse
  - otevřeně se bavíme o problémech
11. Myslíte si, že Váš nadřízený pracovník má dobré komunikační schopnosti?
- ano
  - ne
12. Domníváte se, že způsob jakým s Vámi Váš nadřízený komunikuje, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje Vaše pracovní výkony a pracovní chování?
- ano
  - ne
13. Máte pocit, že vedení organizace řeší problémy, pokud se naskytanou?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne

14. Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování organizace ze strachu o Vaši pracovní pozici nebo odměňování?
- ano
  - ne
15. Máte pocit, že se vedení organizace chová příkladně, a to co vyžaduje od zaměstnanců samo dodržuje?
- ano
  - ne
16. Přivítali byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného a vedení organizace podobnou formou jako je tento dotazník?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
17. Jste muž nebo žena?
- muž
  - žena
18. Kolik je Vám let?
- 20 a méně
  - 21-30 let
  - 31-40 let
  - 41-50 let
  - 51 a více let
19. Jak dlouho jste v organizaci zaměstnán?
- méně než jeden rok
  - 1-5 let
  - 5-10 let
  - více než 10 let
20. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?
- základní
  - vyučen, středoškolské bez maturity
  - středoškolské s maturitou, vyšší odborné
  - vysokoškolské