

Komunikace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy Seveza s. r. o.

Adéla Bahulová



ABSTRAKT

Abstrakt česky

Nejprve ve své bakalářské práci vysvětlím základní pojmy týkající se komunikace jako např. co je to vůbec komunikace, druhy komunikace a podniková komunikace. Také se budu věnovat komunikaci a jejímu vlivu na výkonnost firmy.

V praktické části na základě dotazníkového šetření identifikuji přednosti a nedostatky v komunikaci firmy Seveza s. r. o. A na závěr své práce navrhnou doporučení k odstranění případných nedostatků v komunikaci.

Abstrakt ve světovém jazyce

First in my bachelor thesis I will explain essential notion relevant to communication such as what it is communication, types of communication, business communication. I will apply to communication and its influence on efficiency firm too.

In practical part I will identify perfections and inadequacies in communication firm Seveza Ltd. pursuant to questionnaire. In conclusion I will propose recommendation to elimination possible inadequacies in communication.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za odbornou pomoc při jejím zpracování. Dále děkuji zaměstnancům firmy Seveza, s. r. o. za ochotu a spolupráci při získávání podkladů pro tuto práci.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 KOMUNIKACE, DRUHY KOMUNIKACE, KOMUNIKACE A VÝKONNOST, KOMUNIKACE PODNIKU	8
1.1 CO JE TO KOMUNIKACE.....	8
1.1.1 Proces komunikace.....	9
1.1.2 Úkoly komunikace	10
1.1.3 Funkce komunikace	11
1.1.4 Oblasti lidské komunikace	12
1.2 DRUHY KOMUNIKACE.....	12
1.2.1 Verbální (slovní) komunikace.....	14
1.2.2 Neverbální (neslovní, zraková, vizuální) komunikace.....	15
1.2.3 Paraverbální (mimoslovní, hlasová, vokální) komunikace	20
1.3 KOMUNIKACE A VÝKONNOST FIRMY	20
1.3.1 Odpovědnost za zajištění komunikace	22
1.3.2 Efektivnost komunikování	23
1.4 KOMUNIKACE PODNIKU.....	24
1.4.1 Vnitropodniková komunikace	25
1.4.2 Komunikace organizace s veřejností.....	29
1.5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	32
2 FIRMA SEVEZA S. R. O.	33
2.1 ČINNOSTI FIRMY	34
2.1.1 Obchodní činnost	34
2.1.2 Poradenská činnost.....	35
2.1.3 Servisní činnost	35
2.1.4 Výroba.....	35
2.2 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ	36
2.3 KOMUNIKACE FIRMY SEVEZA S. R. O. S VEŘEJNOSTÍ	37
2.4 CÍL A METODY VÝZKUMU	37
2.5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PROVEDENÉHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	38
2.5.1 Informační otázky	38
2.5.2 Komunikační proces společnosti.....	40
2.5.3 Komunikace nadřízeného se zaměstnancem	45
2.6 IDENTIFIKACE PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ KOMUNIKACE.....	49
2.6.1 Přednosti komunikace firmy Seveza s. r. o.	49
2.6.2 Nedostatky komunikace firmy Seveza s. r. o.	50
3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	52

ZÁVĚR.....	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	59
SEZNAM TABULEK.....	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Téměř 70% času stavu bdělosti věnují lidé komunikaci – psaní, čtení, rozhovorům, poslouchání. I vynikající myšlenka ztrácí smysl, jestliže není sdělena ostatním tak, aby ji byli schopni pochopit a jednoznačně interpretovat.

V pracovním procesu je komunikace využívána pro sdělování informací za účelem podpory rozhodování, motivování pracovníků, vysvětlování pracovních úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání vhodných strategií a poskytování zpětné kontrolní vazby. Komunikace má rovněž důležitou roli při určování a uspokojování sociálních požadavků jednotlivců i skupin.

Je nesmírně důležité, aby komunikace organizace i jejich zaměstnanců byla efektivní. Postrádají-li zaměstnanci komunikační dovednosti a nejsou-li schopni efektivně sdělovat slovem či písmem své myšlenky, pak jejich technické schopnosti ztrácejí na významu. Schopnost efektivně komunikovat je nezbytným předpokladem úspěšného manažera. Komunikace je procesem tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma a více jednotlivci.

Mým cílem v teoretické části bakalářské práce je na základě prostudované literatury definovat základní pojmy týkající se komunikace, popsat její druhy a objasnit způsoby komunikace podniku.

V praktické části je nejdůležitější na základě dotazníkového šetření, které se týká efektivity vnitrofiremní komunikace, identifikovat přednosti a nedostatky komunikace firmy Seveza s. r. o. Výsledkem této části je návrh a doporučení na odstranění případných nedostatků v komunikaci firmy Seveza s. r. o

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE, DRUHY KOMUNIKACE, KOMUNIKACE A VÝKONNOST, KOMUNIKACE PODNIKU

1.1 Co je to komunikace

„Komunikace představuje moc. Kdo se ji naučí efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.“

Anthony Robbins

Ve slovníku se můžeme dozvědět, že komunikace je sdělování, výměna informací mezi jedinci, systémy, uvnitř skupin, společenstev nebo populací, zprostředkovaná souborem kódů (znaků, signálů) sdílených odesílatelem i příjemcem. [17]

Komunikace je předávání myšlenek. Člověk, který nekomunikuje, tedy buď žádné myšlenky nemá, nebo je nechce s nikým sdílet. Manažer si ovšem nemůže dovolit ani jedno, ani druhé. Bez myšlenek se zřejmě vedoucím nikdy nestane a protože vedení firmy je založeno především na toku myšlenek i informací, nemůže si dovolit ho omezovat. Kupodivu, zejména u vedoucích pracovníků velkých firem, kde automaticky předpokládáme vyšší kvality, je komunikace zanedbávána. Ne že by tito lidé vůbec nekomunikovali, ale výběr partnerů je velmi úzký. Omezuje se na pár nejbližších spolupracovníků. [18]

Komunikací rozumíme předávání a přijímání sdělení nejméně mezi dvěma nebo více subjekty. Sdělením je všechno, co je předmětem komunikace. A protože pro komunikaci jsou potřebné nejméně dva subjekty, komunikace je především vztah. [14, s. 274]

Komunikace je přenos nebo výměna informací mezi dvěma nebo více jedinci.

Informace jsou zprávy (sdělení) o takových skutečnostech nebo dějích, které jsme neznali a znát potřebujeme při řízení. Jinak řečeno, informace je veličina, která snižuje neurčitost při řízení. To znamená, že každá zpráva není informací, ale každá informace je zároveň zprávou.

V procesu řízení je komunikace základním spojovacím článkem mezi lidmi. Pouze pomocí komunikace mohou lidé spolupracovat a tím docílovat efektivnějších výsledků. [11, s. 200]

OBSAH KOMUNIKACE	
1	vysílatel informace (komunikátor, expedient) a příjemce informace (komunikant, percipient)
2	pramen (zdroj) komunikace (<i>může a nemusí být totožný s vysílatelem</i>)
3	sdělení (komuniké, obsah)
4	materiální nosič (kanál) pro přenos sdělení

Tab. 1. Obsah komunikace [zdroj: 11, s. 201]

1.1.1 Proces komunikace

Je možné jednoduše říci, že proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce. Dále se budeme těmito prvky komunikačního procesu zabývat podrobněji.

Odesílatel sdělení

Komunikace začíná u odesílatele, který má nějakou myšlenku nebo nápad; ten zakóduje způsobem, který je srozumitelný odesílateli i příjemci. I když není obvyklé si myslet, že převedení myšlenky do jazyka je kódování, existuje mnoho dalších způsobů kódování, mezi něž patří převedení myšlenky do jazyka počítače.

Používání kanálů pro přenos sdělení

Informace jsou přenášeny pomocí kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem. Sdělení může mít písemnou nebo ústní formu a může být přenášeno dopisem, počítačem, telefonem, telegrafem nebo televizí. Někdy je možné použít dva nebo i více komunikačních kanálů. Vzhledem k tomu, že existuje velké množství komunikačních kanálů, je jejich tvorba z hlediska efektivnosti komunikace důležitá.

Příjemce sdělení

Příjemce musí být schopen převést sdělení do myšlenky. Nedostatečná pozornost člověka, který přemýšlí o vzrušujícím fotbalovém zápase, může být například příčinou špatného porozumění sdělení o stavu zásob. Další krok, který příjemce musí uskutečnit, je dekodování sdělení do myšlenky. Jestliže odesílatel i příjemce používají symboly

(vyskytující se ve sdělení), které mají stejný nebo alespoň velmi podobný význam, pak může být komunikace přesná. Komunikace nemůže být dokončena, jestliže není sdělení porozuměno. Porozumění musí nastat jak u odesílatele, tak u příjemce. Osoby s omezeným myšlením nejsou často schopné kompletně sdělení pochopit, zejména jsou-li informace v rozporu s jejich hodnotovým systémem. [7, s. 509-511]

Šum bránící komunikaci

Šum překáží přijímání signálů, které vám někdo posílá nebo které posíláte někomu vy. Šum může mít povahu fyzickou (např. ostatní přítomní hlasitě mluví, auta houkají), psychologickou (předem vytvořený úsudek, nesoustředěnost) nebo sémantickou (nepochopení významu slov). Prakticky vzato je šum cokoli, co nějakým způsobem zkresluje sdělení nebo co brání v jeho příjmu. [2, s. 27]

Zpětná vazba v komunikaci

Abychom mohli posuzovat efektivnost komunikace, musíme mít k dispozici zpětnou vazbu. Zpětná vazba znamená přesvědčit se, zda bylo sdělení správně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno a zejména, zda byly dosaženy výsledky, které se pomocí komunikace měly dostavit.

Čím více získáváme zpětných vazeb, tím je komunikace kvalitnější a rychlejší. Druh a množství zpětných vazeb ovlivňuje i komunikační médium. V přímém kontaktu získáváme zpětnou vazbu okamžitě, jestliže si přijímajícím necháme sdělenou informaci zopakovat. V případě písemného sdělení je zpětná vazba již obtížnější. [11, s. 201]

1.1.2 Úkoly komunikace

Dva základní úkoly komunikace:

1. vyměňovat za určitou časovou jednotku mezi komunikujícími podle možnosti co největší množství obsahu sdělení – efektivnost komunikace,
2. přenášet sdělení mezi komunikujícími vzhledem k existenci šumu (rušivých vlivů) podle možnosti s nejmenšími ztrátami – spolehlivost komunikace.

Kromě dvou základních úkolů (co komunikovat – obsah, a jak komunikovat – formy a metody) je nutno řešit i další „komunikační úkoly“:

- proč je nutné komunikovat,
- kdy komunikovat (aby nevznikaly problémy),
- kde komunikovat (doma, na vlastním pracovišti, na poradách, v rozhovorech se spolupracovníky anebo cizími lidmi apod.),
- postavení komunikujících subjektů (vlastník, manažer – na vrcholové a střední úrovni, zaměstnanec – na nejnižší úrovni). [14, s. 274]

1.1.3 Funkce komunikace

Čtyři hlavní funkce našeho komunikování jsou:

1. informovat – předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost, oznámit, prohlásit ... (informativní funkce);
2. instruovat – navést, zasvětit, naučit, dát recept ... (instruktážní funkce);
3. přesvědčit, aby adresát (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit ... (přesvědčovací funkce);
4. pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat (funkce zábavní). [16, s. 23]

PhDr. Milan Mikuláščík, PhD. ve své knize Komunikační dovednosti v praxi mimo těchto čtyř základních funkcí uvádí ještě následující funkce:

- posilovací a motivující – jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřeby, o posilování vztahu k něčemu;
- vzdělávací a výchovná – specificky uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí;
- socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti;
- osobní identity – na úrovni osobnosti, pomáhá nám ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí a osobní aspirace;
- poznávací – umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky, plány;
- svěřovací – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, většinou s očekáváním podpory a pomoci;

- úniková – když je člověk sklíčený, otrávený, může mít chuť si s někým popovídat, odreagovat se od starostí. [10]

1.1.4 Oblasti lidské komunikace

Ze všech znalostí a dovedností patří mezi nejdůležitější a nejužitečnější ty, které se týkají komunikace. Dobrá schopnost komunikace je vždy nejdůležitějším aktivem, ať jde o osobní, společenský nebo pracovní život.

S pomocí intrapersonální komunikace hovoříme sami se sebou, poznáváme nebo posuzujeme sami sebe.

S pomocí interpersonální komunikace na sebe vzájemně působíme s druhými, poznáváme je i sami sebe a poskytujeme jim možnost, aby mohli poznat nás. Ať jde o nové známé, staré přátele nebo členy rodiny, je to vždy interpersonální komunikace, která nám umožňuje založit, udržovat, ukončit, někdy pokazit a někdy napravit naše osobní vztahy. Interpersonální komunikace hraje významnou úlohu například při pohovorech, když žádáte o zaměstnání, shromažďujete informace nebo se o něčem radíte.

Prostřednictvím komunikace uvnitř malých skupin na sebe vzájemně působíme s ostatními členy v rámci dané skupiny. Řešíme problémy, nacházíme nové nápady a dělíme se o poznatky a zkušenosti. Svůj pracovní i společenský život lidé prožívají v převážné míře ve skupinách, ať jde o přijímací pohovory nebo o schůzi správní rady, neformální společenskou skupinu, která se vytvořila při posezení u kávy, nebo o formální schůzku zabývající se problémy mezinárodních vztahů.

Pomocí veřejné komunikace nás jiní informují a přesvědčují. Nebo naopak my informujeme a přesvědčujeme jiné – aby něco udělali, koupili, aby uvažovali určitým způsobem, aby změnili nějaký svůj postoj, názor nebo hodnotu. [2, s. 15]

1.2 Druhy komunikace

Lidé spolu komunikují slovem, písmem, avšak nejen sdělováním informací, faktů, argumentů, nýbrž i způsobem oslovení, pochvalami a lichotkami. Dále spolu komunikují především určitým tónem a způsobem řeči, avšak také neslovně, doteky a celkovým chováním a konečně i posunky a gesty. Nedělají to jen hluchoněmí. My všichni běžně používáme řadu gest. Vrtíme nebo kýváme hlavou. Gestikulujeme rukama ...

Verbální (slovní) komunikace se uskutečňuje slovem, které hovoříme či posloucháme (nebo čteme či píšeme).

Tón řeči, její tempo, přízvuk, mezery mezi slovy, citoslovce (éééé, ...tedy...), vůbec způsob, jakým mluvíme, jakým vyjadřujeme citovou stránku komunikace, to je paraverbální (mimoslovní, hlasová) komunikace. [4]

Hlasová komunikace se uskutečňuje mezi komunikujícími využíváním intenzity (stupně účinnosti či působivosti hlasu. Nazývá se rovněž vokální komunikace.

Neverbální komunikace se uskutečňuje mezi komunikujícími zrakovým vnímáním (pohledem). Jejím základem jsou různé jiné než slovní znaky, především pohyby (těla, rukou, nohou), vzdálenosti (přibližování, vzdalování), výrazy, projevy (tváře, oči), barvy apod. Označuje se rovněž jako vizuální nebo zraková komunikace. [14, s. 281]

Neverbální (neslovní) komunikace se děje výrazem, chováním, způsobem písma, celkově tedy doprovodem pronášených (nebo napsaných) slov. Je to všechno, co doprovází (nezřídka i nahrazuje) komunikaci slovní. Komunikace se tedy neděje pouze řečí či písmem, avšak i oblečením, účesem, nalíčením, parfémem ... to všechno jsou prostředky neverbální komunikace, jimiž něco sdělujeme, například dáváme najevo, jak si přejeme, aby se k nám ostatní chovali.

Mezi verbální a neverbální komunikací by měl být soulad. Ten ovšem chybí, když člověk klamou. Pak slovy něco pronáší, avšak nesoulad s pravdou se projeví v neslovních projevech. Lidé většinou dovedou dobře kontrolovat to, co říkají (nekoktají, ne-éé-ají), dovedou ovládat i výraz svého obličeje (nezačervenají se při lži, neuhýbají pohledem), méně však mají pod kontrolou mimovolné pohyby svých rukou (např. v rozpacích či v nejistotě si mnou ruce, ťukají prsty do opěradla židle), zapomínají na své nohy (když nemluví pravdu, vrtí se na židli, kývají nohou či ťukají špičkou boty do podlahy apod.). [4]

Nikdy se nesoustřeďujeme pouze na vnímání jednoho z obou způsobu komunikace. Při verbální komunikaci se ze slov můžeme dozvědět, co druhý komunikující nám chce sdělit. Ze souběžné neverbální komunikace lze získat i informaci, kterou nám sdělit vědomě nezamýšlí, ba třeba ani sdělit nechce! [3, s. 101]

Už Shakespeare řekl: „Slova mohou být i o ničem, mohou být i pěkná a přitom prázdná, falešná. Mimika, gesta, pohyby těla jsou však nefalšovaným projevem toho, co se právě děje v duši našeho partnera.“ [14, s. 282]

1.2.1 Verbální (slovní) komunikace

Řeč, tj. schopnost určitého společenství dorozumívat se navzájem určitým jazykem, je jednou z nejdůležitějších forem komunikace. [8, s. 12]

Verbální komunikace se uskutečňuje mezi komunikujícími verbálně (pomocí slov). Jejím základem jsou písmena (znaky) abecedy a čísla využívané (zpravidla desítkové) číselné soustavy. Slovní komunikace se v managementu využívá ve dvou aktivních a dvou pasivních formách. [14, s. 281]

Aktivní formy

Aktivní formy slovní komunikace v managementu jsou:

1. mluva (vystupování, řečnictví),
2. psaní.

Aktivními formami jsou proto, že dávají impuls k zahájení komunikace. Proto na nich může záviset v rozhodující míře její výsledek. [14, s. 282]

Ústní komunikace

Značné množství informací je sdělováno ústně. Ústní komunikace se používá při setkání dvou lidí, nebo chce-li manažer něco sdělit většímu množství posluchačů. Ústní komunikace může mít formální i neformální charakter, být plánovaná i neplánovaná.

Největší výhodou ústní komunikace je poskytování bezprostřední zpětné vazby. Lidé mohou klást dotazy a vyjasňovat si stanoviska, je možné sledovat bezprostřední účinek sdělení. Je nesporné, že plánované i neplánované schůzky mohou významně přispět k lepšímu pochopení celé řady záležitostí.

Ústní komunikace má i nevýhody. Nepřinese-li schůzka manažera s podřízeným očekávané výsledky, představuje ztrátu času i peněz. [7, s. 516]

Písemná komunikace

Písemná komunikace má výhodu v tom, že poskytuje záznamy, reference a právoplatné podklady. Sdělení může být pečlivě připraveno a doručeno značnému množství příjemců. Pomocí písemné komunikace je možné prosazovat jednotnou taktiku a jednotné postupy, v některých případech dosahovat i snížení nákladů.

Mezi nevýhody písemných sdělení patří „hory papíru“, nejasná sdělení od špatných „spisovatelů“ a neexistence bezprostřední zpětné vazby. Může proto dlouho trvat, než se získají informace o tom, zda bylo sdělení přijato a správně pochopeno. [7, s. 516]

Pasivní formy

Pasivní formy slovní komunikace v managementu jsou:

1. naslouchání,
2. čtení.

Pasivními formami se nazývají proto, že započetí komunikace je vyvoláno v předcházejícím časovém období. To však neznamená, že pasivní formy komunikace s časovým posunutím (opožděním) komunikace znemožňují komunikujícím subjektům ovlivnění jejího výsledku. [14, s. 282]

Naslouchání

Naslouchání je způsob, kterým přijímáme a dešifrujeme sdělení. Je to proces, při kterém přijímáme a zpracováváme zvukové signály. Efektivní naslouchání nám umožňuje učit se, získávat poznatky o druhých, o světě i o sobě, vyhýbat se problémům a rozumněji a logičtěji se rozhodovat. Také nám pomáhá navazovat a udržovat vztahy s druhými, ovlivňovat postoje a chování druhých apod. [2]

Naslouchání navazuje na slyšení. Není to však fyziologický problém jako slyšení, ale problém psychologický. Naslouchání druhého člověka je první a nejdůležitější fáze rozhovoru. Jde v něm o pochopení a porozumění toho, co slyšíme. [14, s. 305]

Čtení

Komunikace čtením je pasivní formou slovní výměny sdělení mezi partnery v podnikatelském prostředí i v běžném životě. Jejím základem je schopnost číst, rozlišovat abecední znaky a jejich spojení připisovat význam, smysl. [14, s. 311]

1.2.2 Neverbální (neslovní, zraková, vizuální) komunikace

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi

komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází z časem. [2, s. 125]

Lidé mezi sebou komunikují různými způsoby. Vše, co si lidé mezi sebou říkají, může být zesíleno (nebo popřeno) neverbální komunikací, např. gesty a mimikou. Většinou se předpokládá, že neverbální komunikace bude podporovat komunikaci verbální. Může to být ale i naopak. Je zřejmé, že neverbální komunikace může buď podporovat, nebo potlačovat komunikaci verbální a může vyjadřovat skutečnost „hlasitěji“ než slova.[7, s.516]

Neslovní techniky (médiá či signály) je třeba si osvojit a využívat. Není však možno předpokládat, že získané schopnosti neverbální komunikace mohou být samy o sobě garantem úspěchu v podnikání a v životě. Jsou pouze jedním, a to často pouze doplňujícím, nástrojem. Je tomu tak proto, že partneři si mohou začít uvědomovat projevy své neslovní komunikace a nechovají se modelově, tedy tak, aby si neuvědomovali svoje neverbální projevy. Tuto komunikaci využíváme především tehdy, jestliže se slovní a neslovní projevy (znaky) neshodují. [14, s. 314]

Neslovní komunikace orgány těla (kinetika, body language)

Patří mezi nejvíce využívaný druh neslovní komunikace. Tento způsob vnímání partnera nám pomůže při poznávání jeho osobnosti. Snadněji zjistíme, zda člověk proti nám něco předstírá nebo dokonce lže. Řeč těla ilustruje a zdůrazňuje vyslovená slova a někdy je i nahrazuje. Komunikace orgány těla se uskutečňuje těmito způsoby:

Zrakový kontakt (řeč očí)

Zrakový kontakt je jednou z přímých a přitom nejsilnějších forem neslovní komunikace. Ve chvíli, kdy se dva lidé setkají, obvykle se podívají do očí. Člověka začínáme vědomě vnímat právě při prvním zrakovém kontaktu. Jak dlouho tento kontakt trvá a jakým způsobem se lidé dívají do očí, závisí na mnoha okolnostech. Pohledy do očí mají v jednotlivých kulturách různý význam. Z toho vyplývají určitá doporučení pro zrakový kontakt:

- při individuální komunikaci dvou partnerů se doporučuje dívat do očí 4 – 5 vteřiny, nejvíce 6 – 10 vteřin,
- při komunikaci se skupinou 2 – 4 vteřiny,

- pohled delší než 10 vteřin až do 1 minuty může znamenat projev důvěrnosti, ale i zastrašování,
- při přímé komunikaci očima je třeba dávat pozor na mrkání a klopení očí (nemělo by trvat déle než 2 – 3 vteřiny),
- při rozhovoru by se neměl na delší čas přerušit zrakový kontakt. [14, s. 317]

Mimika (výrazy tváře)

Mimika představuje výraz tváře a pohyby svalů tváře při předávání a přijímání informace během komunikace. Je to bezprostřední odraz vnitřních psychických stavů člověka na jeho tváři. Mimikou odesílatel, jakož i adresát označuje informaci a vyjadřuje ve vztahu k ní svoje emoce, afekty, záměry a postoje.

Výrazy tváře jsou nejuniverzálnějším prostředkem neslovní komunikace. Dnes je už u mnoha lidí standardem, že ovládají výraz tváře do takové míry, že nevyjadřuje jejich skutečný vnitřní stav, ale dodává okolí určitou vyhraněnou informaci. Odborníci tvrdí, že na tváři je možno pozorovat minimálně 200 znaků, podle kterých si je možno udělat určitý úsudek, aniž by člověk vyslovil jediné slovo. [14, s. 317]

Nejvýrazněji působí oči a ústa, méně pak nos, líce, čelo a brada. Většina mimických pohybů doprovází a intenzifikuje slovní projev, některé působí i samostatně (mrknutí oka, spuštění brady, svraštění čela aj.). [1, s. 25]

Tělesné dotečky

Tělesné dotečky se v manažerské praxi využívají vědomě. Tělesný dotek, používá-li se vhodně, je projevem přátelství. Patří sem i polibek přátel, který spolu s podáním ruky vyjadřuje nejen obsah, ale i citovou složku. Používá-li se však nevhodně, může vyvolat neshody nebo vážná nedorozumění. Tělesné dotečky v neslovní komunikaci zkoumá haptika.

Haptika je sdělení informace bezprostředním taktilním kontaktem, dotečkou buď přímo na kůži, nebo nepřímou přes oděv, rukavice apod. Taktilní kontakt je v podstatě stimulace smyslů, jejichž orgány jsou zakončené v pokožce. Tento kontakt působí většinou kladně nebo záporně na komunikaci a přímo souvisí se vznikem sympatie nebo antipatie mezi

partnery. Haptické výrazové prostředky se vyznačují tím, že ani obsahově, ani formálně nemusí v každé komunikační situaci znamenat totéž. [14, s. 318]

Pohyby a poloha těla

Pohyby a poloha těla mnoho prozrazují o člověku a výmluvně dávají najevo jeho momentální psychický nebo fyzický stav, ale i vztah k adresátovi, k předmětu rozhovoru. Jde o sdělování informací fyzickými postoji a konfigurací částí těla. Různé polohy partnera manifestují jeho aktuální nebo typické prožívání. [14, s. 319]

Kinetikou se rozumí pohyb těla při komunikaci. V užším smyslu se rozumí jen pohyb celého těla nebo některé jeho části. Nehybné držení těla bývá označováno jako posturika. [1, s. 27]

Gestikulace

Gesty se rozumějí pohyby, které mají výrazný sdělovací účel, které doprovázejí slovní projevy nebo je zastupují. V řadě případů gesto obrazně naznačuje to, co by bylo možno říci slovem, ale co je přece jen srozumitelnější, když se to ukáže. [8, s. 71]

Gestikulace jako forma neverbální komunikace se využívá velmi často a znamená speciální posunky spojené s pohybem prstů a celé ruky. Gesto je v podstatě spontánní pohyb rukou. Některá gesta jsou mimo jakoukoliv vědomou kontrolu, není možno je ovládat, i když o nich víme a vědomě je chceme potlačit. [14, s. 320]

Gesty nejenom symbolicky nahrazujeme slova, ale také ilustrujeme řečené, regulujeme si řeč nebo se pomocí gesta přizpůsobujeme na vzniklou situaci (náhlé ohrožení, příchod druhého člověka, oznámení radostné zprávy). [16]

Neslovní komunikace prostorem (proxemika)

Vzájemná vzdálenost komunikantů je dána typem komunikačního aktu a počtem jeho účastníků. Pro běžný život pracovní, společenský i soukromý platí normy fyzické blízkosti (proxemiky) založené na potřebě osobního prostoru, na určité vzdálenosti od ostatních. [1, s. 26]

Odborníci vymezují pro jednotlivé formy neslovní komunikace mezi partnery tyto vzdálenosti:

- do 50 cm důvěrná (intimní) vzdálenost; využívá se při důvěrných rozhovorech, přičemž není vhodné, aby poslouchali jiní,
- do 150 cm osobní sféra (vzdálenost); je vhodná k jednání ve dvojici,
- do 350 cm společenská vzdálenost; je vhodná pro běžnou manažerskou praxi při obchodním jednání,
- nad 350 cm veřejná vzdálenost; využívá se při vystoupeních, referátech, přednáškách. [14, s. 322]

Neslovní komunikace časem (chronomika)

Může pomoci při odhadu povahových vlastností. Vyjadřuje pocit důvěry, agresivity, méněcennosti, nadřizenosti nebo úzkosti. Obecně platí: čím je někdo důležitější, tím více času si pro sebe nárokuje a tím více o něj připravuje své podřízené i partnery.

Chronomika jako forma neslovní komunikace zahrnuje prvky, jako jsou data uzávěrek, úřední hodiny, časová agenda, termíny setkání, uzávěrky projektů atd. Nakládání s časem vypovídá mnohdy o člověku více než slova. [14, s. 322]

Neslovní komunikace oblečením a prostředím (artefakty)

Příkladem artefaktů je oblečení, volba brýlí, make-up, volba barev, náušnic, ale i výběr a uspořádání nábytku, které mohou naznačovat buď účel a funkci jednací místnosti, anebo zamýšlený druh aktivity. Rozložení nábytku v kanceláři svědčí o způsobu myšlení jednotlivce, o jeho funkčnosti, logičnosti, přesnosti, efektivitě, flexibilitě, ale i o hodnotách. Prostředí je přímou složkou lidských vztahů, která poskytuje sondu do myšlení toho, kdo daný systém vytvořil a současně vyjadřuje emocionální a fyzické reakce toho, kdo v prostředí existuje.

Ze všech tvorů na zemi se jedině člověk obléká. Podle oděvu je možno zjišťovat a poznávat psychologii myšlení a citění nejen velkých lidských společností, ale i jednotlivců, a to dokonce nejen v minulosti, ale i v přítomnosti. [14, s. 323]

Neslovní komunikace mlčením (ticho)

Mlčení může vyjadřovat souhlas i nesouhlas. Známy je výrok „Kdo mlčí, ten souhlasí“. Vůbec to však neznamena, že mlčení vyjadřuje souhlas při projednávání věci. Může však znamenat skutečnost, že mlčící se bojí, nebo nechce vyjádřit svoje stanovisko. [14, s. 324]

Využívat efektivně odmlk je obtížné, protože lidé považují ticho při rozhovoru za nepříjemné. Někteří lidé uvažují nahlas, jiní potichu. Všichni však potřebují k uvažování čas. Několik minut ticha po položení závažné otázky nebo po zmínce o zvlášť důležité či emocionální záležitosti může navíc pomoci zdůraznit význam řečeného. [15, s. 59]

1.2.3 Paraverbální (mimoslovní, hlasová, vokální) komunikace

Hlasová komunikace je samostatná forma sdělování mezi subjekty managementu. Protože se v hlasové komunikaci skrývá větší míra důvěryhodnosti než ve slovní komunikaci, je potřebné znát principy jejího projevu a trénovat její využívání v hospodářské praxi.

Každý subjekt managementu má svoje hlasové dispozice, což je dáno jeho anatomicko-fyziologickými vlastnostmi. Hlasové dispozice se však mění se zdravotním stavem, s akustikou místnosti, kvalitou reprodukční techniky. Velký vliv má i psychické naladění člověka. Modulací hlasu můžeme zdůraznit anebo potlačit určitý fakt sdělovaný adresátovi. [14, s. 329]

Hlas je velice bohatým a obsažným projevem lidské komunikace. Netlumočí jen obsah sdělení, je rovněž velice účinným sdělovačem psychického stavu hovořící osoby. Tento psychický stav se přitom zvlášť výrazně odráží ve zbarvení hlasu, v tónině, ve které je hovor veden, a v hlasitosti slovního projevu. [8, s. 135]

Hlas je „zvukovou vizitkou“ každého člověka. Tak jako lidé nemají stejné otisky prstů, disponují i rozdílným hlasem. Zatímco otisky prstů není možno změnit, hlas měnit můžeme. [14, s. 329]

1.3 Komunikace a výkonnost firmy

Milan Barták ve svém článku Spokojenost zlepšuje výsledky pro Hospodářské noviny uvedl, že: “Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější a mívají nižší absenci, pozdní příchody a fluktuaci. Naopak nespokojenost mezi zaměstnanci může vedle horší kvality práce či slabšího výkonu mít negativní vliv i na vztahy s klienty.” [20]

Podle mého názoru je spokojenost zaměstnanců velmi důležitá, protože vede k požadované výkonnosti. Ke spokojenosti zaměstnanců přispívá např. správná motivace, dobrá informovanost o společnosti apod.

Zaměstnanci potřebují znát celou společnost, ale potřebují rovněž vědět o sobě navzájem. Komunikace v rámci oddělení i mezi jednotlivými odděleními je stejně důležitá jako komunikace s nadřízenými a s vedením. [5, s. 22]

Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace.

Díky komunikaci si mohou zaměstnanci lépe uvědomit své přispění ke zvýšení produktivity. Vysoká informovanost na pracovišti tedy není samoúčelná. Je to prostředek pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení míry motivace. [10, s. 215-216]

Existuje celá řada studií, které poukazují na skutečnost, že zaměstnanci jsou mnohem více motivováni, pokud rozumějí struktuře společnosti a jejímu kolektivnímu duchu. Typickým příkladem je továrna, ve které podstatně vzrostla produkce poté, co se dělníci pracující na montážní lince dozvěděli, jaké je vlastně jejich místo v celém výrobním procesu. Dříve nebyl význam takového prostého sdělení dostatečně doceněn. Jeho důsledkem však byla vyšší spokojenost zaměstnanců, kteří si lépe uvědomili hodnotu vlastní práce. Kvalitní komunikace se projevila nejen na spokojenosti zaměstnanců, ale navíc došlo ještě ke zvýšení produktivity, které ocenilo jak vedení, tak majitelé společnosti. [5, s. 21]

Je důležité vědět a chápat, že co děláme, nám pomůže dosáhnout našich cílů. Platí to jak pro řádové pracovníky, kteří jakmile pochopili svou roli v celkovém kontextu, zvýšili svůj zájem o práci a celkový výkon, tak i pro nižší řídicí pracovníky, kteří byli vysíláni na školení, aby se dozvěděli, co se od nich bude očekávat. [5, s. 120]

Školení je užitečný prostředek, jak demonstrovat zaměstnancům, že chcete, aby zdokonalili své znalosti a schopnosti, že si jich ceníte a že jim chcete vytvářet lepší pracovní podmínky i lepší podmínky pro osobní rozvoj. Podpora je forma komunikace, kterou každý ocení. Člověk se musí dívat i kolem sebe, nesmí se zdráhat udělit pochvalu a

měl by toho využívat jako prostředek, který zachovává, popřípadě zvyšuje výkonnost. [5, s. 93]

Školení a výcvik zaměstnanců je nezbytnou součástí zvyšování efektivnosti práce a neustálé adaptace na měnící se podmínky a inovační procesy. Svůj význam mají i z hlediska motivačního působení. Dělat výcvik a školení efektivně není ale jednoduché. Jde o vysoké náklady finanční i časové, a proto neefektivní způsoby výcviku snadno mohou vyvolat nedůvěru, která se těžko překonává. [10]

Úkolem vzdělávání není nutně vytvořit třídu manažerů, ale zdokonalit dovednosti, zvýšit sebevědomí a zvýšit potenciál, abychom podávali co nejlepší výkon, bez ohledu na profesi a sociální postavení. Pokud tato snaha není jednotně hodnocena na všech stupních podniku, nebo když se jí nedostává efektivní podpory od všech složek, tak zájem, který má být povzbuzován, bude spíše potlačován. Přijímání nových myšlenek musí být nezbytně nutné. Cesta menšího odporu nebo pasivní účasti neposkytuje potřebnou motivaci. [5, s. 120]

1.3.1 Odpovědnost za zajištění komunikace

Se změnou povahy práce a pracovního prostředí se mění i odpovědnost za zajištění komunikace. Dříve ji měli zejména manažeři a zvyšovala se s úrovní řízení a pozicí manažera. Manažeři oznamovali plány a přijaté strategie. Zaměstnancům sdělovali náplň jejich práce a s ní souvisící povinnosti. Zatímco manažeři koučovali, kontrolovali, zajišťovali pracovní kázeň, uznávali a posuzovali práci lidí, role zaměstnanců v komunikačním procesu se z velké části ignorovala. Očekávalo se, že budou naslouchat příkazům a realizovat je. Dalším problémem byla omezená komunikace mezi odběratelem a dodavatelem.

Dnes za komunikaci musí odpovídat všichni. Pokud je třeba něco říci, musí to být vysloveno – s respektem a pravdivě – protože jinak není možné vytvořit funkční vztahy a docílit požadovaných výsledků. Rozdílné pravomoci již nadále nejsou důvodem pro vyhýbání se přímé komunikaci. Obě strany komunikace by měly být respektovány a měly by se na komunikaci podílet, měly by naslouchat i hovořit, formulovat úkoly i tvořit.

Pracovní komunikace, která neodpovídá těmto podmínkám s sebou nese mnoho nepříznivých důsledků. Pokud lidé nekomunikují, nemohou společně pracovat, což vede k plýtvání zdroji a křížení cílů. Nedostanou-li informace o tom, jak pracují, nebo se

nedokáží rychle poučit z chyb i úspěchů, trpí produktivita. Dobré myšlenky se bez efektivní komunikace nemohou šířit, problémům se nevěnuje okamžitá pozornost a při rozhodování se neberou v úvahu závažné informace. Špatná komunikace znemožňuje rozvíjet konkurenční výhody a podkopává ty, které existují. Lidé zbytečně věnují mnoho času dohadování se o podstatě věcí, obraně a ochraně svých zájmů a formování potenciálně vítězných strategií, a tak dochází k plýtvání energií jednotlivců i skupin. [9, s. 12-13]

Protože organizace se v současné době potřebují stát produktivnější, tvořivější a konkurenceschopnější, potřebují rovněž podněcovat přímou komunikaci. Musí proto zapomenout na autokratické řízení, utajování informací, nedůvěru a obavy. Lidé v nich musí dokázat překonat mýtus o tom, že pouze ti, kteří mají moc, mohou říkat, co si myslí. Komunikace na úrovni nutí k mnoha změnám. Jednou z nich je usilování o přímou komunikaci, často dosažitelnou pouze po malých krůčcích. [9]

1.3.2 Efektivnost komunikování

Chce-li organizace efektivně fungovat, musí především efektivně komunikovat. Sdělení musejí proudit od manažerů k pracovníkům stejně spolehlivě jako od pracovníků k manažerům. Manažeři musejí svým pracovníkům poskytovat instrukce, dávat příkazy a sdělovat požadavky. Manažeři potřebují sdělovat své názory a také naslouchat názorům jiných. Musejí být schopni o názorech diskutovat a hledat alternativní řešení nejrůznějších problémů, musejí umět motivovat své podřízené, kontrolovat jejich práci, vyřizovat jejich stížnosti a udržovat pracovní disciplínu. Toho všeho nelze dosáhnout bez komunikace – manažera s pracovníky, s vrcholovým managementem, mezi pracovními týmy navzájem atd. [12, s. 120]

Efektivnost manažerské práce závisí nejen na vlastní výkonnosti, nýbrž také na spolupráci s druhými. Praxe ukázala, že pouhých 15% úspěchu i v tak úzce specializovaném oboru, jako je technika, se zakládá na odborných znalostech, zatímco 85% spočívá v umění jednat s lidmi. [3, s. 100]

Zaměstnanci potřebují znát své místo ve společnosti. Motivace ale nemusí být povahy finanční. Jedná se spíše o psychologickou a emotivní stránku věci. Každý potřebuje motivaci, která by ho nutila k činnosti a tedy konkrétně i k práci. Motivace ovlivňuje komunikaci mezi lidmi v jakékoli činnosti. Pokud není komunikace efektivní, klesá

loajalita, snižuje se dobrá vůle spolupracovat se zaměstnanci a klesá i celkový výkon společnosti. [5, s. 92]

1.4 Komunikace 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. Prudce roste i množství informací, které často vede k informační záplavě. Proto stále častěji vzniká požadavek ne na větší množství informací, ale na to, aby byly relevantní. Je třeba určit, které informace manažer pro rozhodování potřebuje. Tyto informace často manažer získá od svého nadřízeného, od podřízených i z jiných organizačních jednotek. [7, s. 512]

Úspěšné uplatnění produktů organizace na trhu, nových myšlenek, záměrů, strategií a plánů v praxi závisí v rozhodující míře na účinné manažerské či širší pracovní komunikaci. Komunikace provází každou lidskou aktivitu. Začíná se odpovědí na otázku, co dělat, tj. hledáním produktu, který má předpoklady umístěné na trhu. Jde o komunikaci navenek s potencionálními zákazníky a jejich potřebami. Pokračuje komunikací mezi pracovníky uvnitř organizace – mezi vlastníky, manažery a zaměstnanci. Její obsah je zaměřen na tvorbu plánů, jejich realizaci, hodnocení, tedy k zodpovězení otázek, jak produkovat a za co produkovat. Do třetice opět komunikace navenek potvrdí, zda jsme našli správné odpovědi, zda se s produkty prosadíme na trhu, zda mají takovou přidanou hodnotu, že je zpeněžíme a budeme úspěšní anebo naopak.

Podstata účinné manažerské komunikace, tj. vzájemného dobrého vycházení pracovníků organizace navenek, ale i uvnitř mezi subjekty managementu – vlastníky, manažery, zaměstnanci – spočívá ve vzájemné výměně důvěryhodných sdělení. Jsou-li tato sdělení pro partnery zajímavá, mají podobu příslibů, nabídek, závazků apod., stávají se pro ně znalostmi, informacemi, případně i poznatky. Partneři v tomto procesu komunikace nabídky buď vetují, odmítají anebo přijímají. [14, s. 278]

Firemní komunikaci můžeme rozdělit na vnitropodnikovou, která probíhá mezi zaměstnanci, a komunikaci navenek, probíhající s kýmkoliv mimo firmu. Obě tyto skupiny jsou však vzájemně propojeny a firma, která má problémy s komunikací ve skupině jedné, nevede si dobře ani ve skupině druhé. Je tedy třeba kultivovat komunikaci jako celek, nikoliv se jenom omezit na jednu její část. [18]

1.4.1 Vnitropodniková komunikace

Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů.

Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka. Každé zanedbaní v efektivním využití zdrojů vede ke snížení celkové hodnoty zboží nebo služby. Kvalita zboží a služeb se dá vyjádřit součtem efektivního využití těchto zdrojů. [6, s. 10]

Řízení podniku se neobejde bez vytvoření systému formální (oficiální) komunikace. Vedle systému formální komunikace samozřejmě v podniku vznikají i komunikační kanály neformální (neoficiální). [11]

Formální komunikace

Cílem komunikační sítě musí být co nejpřesnější přenos informací pro cílovou skupinu nebo jednotlivce. Pokud je jednotlivec přetížen množstvím informací, nemůže efektivně komunikovat.

Informace, které nelze uveřejnit, jsou překážkou komunikace. Nejde o to uveřejňovat vše, to není bezprostředně nutné ani vhodné. Některé informace nejsou pro určité skupiny ani srozumitelné. Jde o schopnost umět se postavit za jakoukoliv informaci, která se případně dostane na veřejnost. [6]

Čím více zaměstnanců (podřízených), tím více informačních a řídicích vazeb – výměna informací: co, kdo, kdy, jak, proč atd. Manažer by měl znát tento fakt a řídit jen omezený počet podřízených. S kolika lidmi byste tedy měli přímo spolupracovat? Vzhledem k počtu informačních a řídicích vazeb je velmi obtížné věnovat se více než pěti podřízeným kvalitně. [6, s. 47]

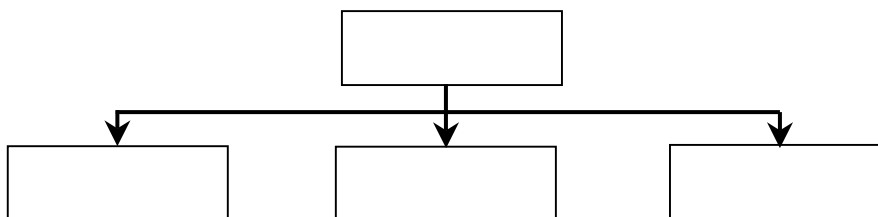
Výsledkem zdařilé vnitrofiremní komunikace je změna nebo úprava chování zaměstnanců tak, aby byly plněny cíle, zaměstnanci tvořili efektivní týmy a cítili svou důležitost ve skupině, v procesu a jako jednotlivci. [6, s. 98]

U formální komunikace jde o cesty, které vyplývají z organizační struktury podniku. Organizační struktura vymezuje míru pravomoci, odpovědnosti a rozsah pracovní činnosti.

Tyto skutečnosti vyžadují nepřetržitý komunikační tok. Ukažme jednotlivé formy komunikačních toků:

Komunikace shora dolů

Graficky lze komunikaci shora dolů znázornit například takto:



Obr. 1. Komunikace shora dolů. [zdroj 11, s. 202]

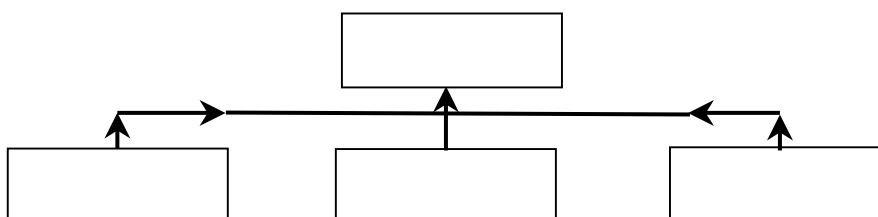
Komunikace shora dolů probíhá od pracovníku (manažerů) vyšších organizačních úrovní k pracovníkům nižších organizačních úrovní.

Ústní komunikace představuje instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory, používání reproduktorů a dalších prostředků. Písemná komunikace může mít formu instrukcí, memorand, dopisů, příruček, výrobních výkresů, technologických postupů, elektronicky přenášených informací apod.

Komunikace shora dolů nemůže mít pouze formu příkazovacích informací. Organizace s příliš autoritativní atmosférou bez zapojení podřízených do rozhodování umrtvuje iniciativu podřízených a tím podnik ztrácí podstatný zdroj inovací. Proto shora dolů se musí pohybovat co nejvíce informací poznávacích. [11, s. 202]

Komunikace směrem nahoru

Komunikaci směrem nahoru je možno graficky znázornit například takto:



Obr. 2. Komunikace směrem nahoru. [zdroj 11, s. 203]

Komunikace zdola nahoru probíhá od podřízených k nadřízeným a to na všech organizačních úrovních až po nejvyšší vrchol organizace. Patří sem například informace o výrobě, o trhu, tržbách na nižších úrovních, o názorech podřízených apod. Formou těchto informací jsou např. hlášení, žádosti, stížnosti, reklamace, skupinová jednání, praktiky „otevřených dveří“, dotazníkové akce, rozhovory apod. [11]

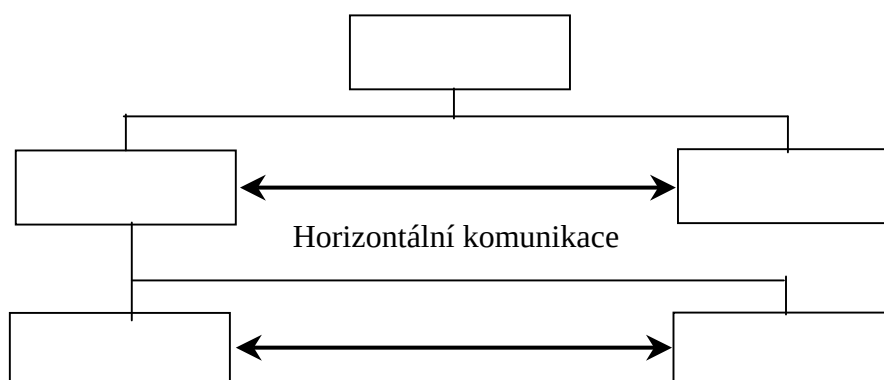
V některých podnicích je komunikace zdola nahoru poškozována organizační kulturou a klimatem, které „trestá“ manažery za sdělování špatných zpráv nebo informací, se kterými vrcholoví manažeři nesouhlasí. Snaha o předávání pouze příznivých zpráv je značně rozšířena. Řízení podniku vyžaduje objektivní informace. [6, s. 107]

Horizontální komunikace

Horizontální (laterální) komunikace probíhá mezi pracovníky na stejné organizační úrovni. Není mezi nimi vztah nadřízenosti a podřízenosti a zpravidla ani vztah odborné příslušnosti. Tato komunikace však má značný význam pro koordinaci činností s cílem dosáhnout plnění obecných úkolů podniku. [11, s. 203]

Je důležitým předpokladem dobrých vztahů na pracovišti, plynulého přenosu informací v rámci stejné úrovně a fungování týmové práce. Při velkém počtu účastníků komunikace nebo značné různosti názorů je potřeba komunikaci organizovat. [13, s. 103]

Graficky by bylo možno horizontální komunikaci znázornit takto:



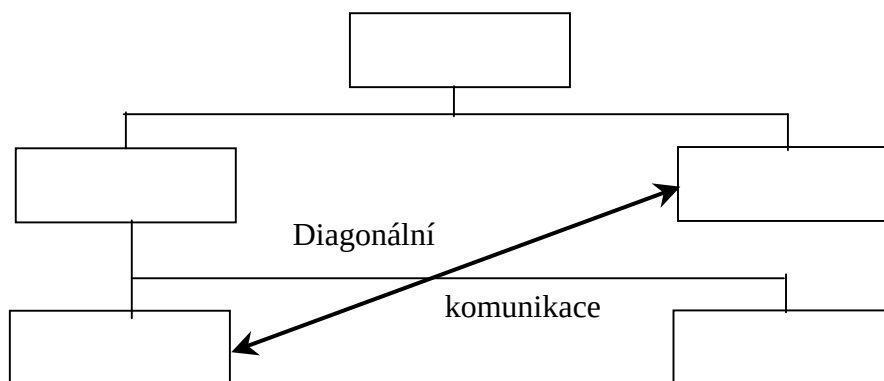
Obr. 3. Horizontální komunikace. [zdroj 11, s. 204]

Diagonální komunikace

Diagonální čili úhlopříčná komunikace probíhá mezi pracovníky na různých organizačních stupních, mezi nimiž neexistuje přímý organizační vztah. Tato komunikace nerespektuje organizační strukturu, ale prochází napříč všemi liniemi řízení.

Prostředí podniku poskytuje mnoho příležitostí pro diagonální komunikace. Od setkávání různých pracovníků při obědě přes nástěnné noviny, podnikový časopis až k formám organizovaným, např. při seskupení jednotlivců z různých útvarů do dočasného týmu k vyřešení konkrétního problému. [11, s. 204]

Příklad diagonální komunikace je možno graficky znázornit například takto:



Obr. 4. Diagonální komunikace. [zdroj 11, s. 204]

Neformální komunikace

Každá komunikační síť obsahuje neformální kanály. Neformální kanály jsou indikátory motivace zaměstnanců. [6, s. 65]

Neformální komunikace přeskakuje nevyzpytatelným způsobem organizační linie a organizační úrovně tak, aby uspokojila sociální potřeby lidí, kteří v organizaci pracují. Neformální komunikace probíhá například u skupiny pracovníků, kteří jsou v pátek po skončení směny společně „na pivo“, nebo v partě lidí, kteří si jdou společně zahrát kopanou, nebo u páru zamilovaných, kteří se procházejí přírodou. Různorodé typy neformální komunikace nejsou obvykle vnímány, natož ovlivňovány managementem organizace. Jejich průvodním znakem je to, že slouží potřebám lidí, a nikoli potřebám organizace.

Neformální komunikace, fungující v rámci organizací, mají velkou sílu. Výzkum potvrzuje, že spolehlivost neformální komunikace se pohybuje kolem 75 %. Nejlépe se jí daří při šíření neověřených zpráv a nejrozumnějších druhů pomluv. Proto by si manažeři měli být vědomi významu a intenzity neformální komunikace a usilovat o to, aby pracovníci byli o dění ve firmě pravdivě a přesvědčivě informováni. [12, s. 123]

V neformální komunikaci můžeme odhalit čestnost člověka. Dle obsahu neformální komunikace lze poznat duševní zralost jednotlivce. Ředitel, který v telefonickém rozhovoru s kamarádem mluví jako v putyce, ukazuje svou nezralost, a pokud ve firmě působí upjatě a distingovaně, hraje hru na ředitele, není ředitelem.

Proč si zaměstnanci vyměňují informace neformální cestou?

- Neformální komunikace je nutnost.
- Neformální komunikace neklade na příjemce žádné nároky.
- Neformální komunikace je pro účastníky uvolněním.
- Neformální komunikace je pro příjemce zpestřením.
- Neformální komunikace je pro příjemce zábavou.

Z neformální komunikace určitého oddělení se může stávat slang. Slang je prostředkem k oddělení, vymezení určité sociální skupiny vůči ostatním. Slang škodí vnitropodnikové komunikaci. Každý hovoří svým jazykem, jednotlivá oddělení se začínají atomizovat. Management firmy musí dbát na to, aby se komunikovalo co nejjednodušeji a nejsrozumitelněji.

Neformální komunikace se stává problémem, když se stane bezcílným tlacháním, kterému lidé věnují mnohem více času, než aby se jen uvolnili u svačiny. [6, s. 65]

1.4.2 Komunikace organizace s veřejností

Komunikace s veřejností umožňuje každé organizaci navazovat kontakty s tisíci lidmi. Jak je známo, kontakt je prvním krokem v posloupnosti dalších aktivit, které vedou k úspěšnému rozvoji. Známá je posloupnost tří kroků:

kontakt – komunikace – kontrakt.

Komunikace s veřejností je důležitou součástí kompetentního managementu každé organizace. Je možno ji vymezit jako komunikaci zprostředkující informace, které by měly být dostupné celé veřejnosti, anebo které organizace zprostředkuje se záměrem zpřístupnit je těm, kterých se týkají. Komunikace s veřejností vyžaduje správně rozlišovat ty formy, které může organizace využívat vhodnými metodami.

Každá organizace si buduje svůj program dobrých vztahů s veřejností. Problém je však v tom, že to, co jedna organizace považuje za vztahy s veřejností, jiná posuzuje jako marketing nebo reklamu. Další organizace to může nazvat publicitou (či prezentací). Darování per s logem firmy je prezentace, (podpora prodeje) a ne součástí vztahů s veřejností. Vztahy s veřejností nejsou jen metodou získávání intelektuální publicity. [14, s. 337-339]

Komunikace ve firmě nemůže být uzavřeným systémem. Z existenčních důvodů je nezbytné komunikovat s okolím, takže komunikace tím nabývá globálního charakteru. Pokud by podnik nekomunikoval s okolím, nemohl by prosperovat, neměl by komu prodávat, neměl od koho nakupovat, nemohl by s nikým spolupracovat (úřady, instituce, široká veřejnost), nemohl by se s nikým srovnávat, neměl by zpětnou vazbu, nemohl by se rozvíjet. Komunikační prostupnost je ale určitým způsobem omezena.

Forma komunikace s jinými organizacemi a s veřejností probíhá podobně jako komunikace vnitropodniková celou řadou komunikačních kanálů. [10, s. 219]

1.5 Shrnutí teoretické části

Komunikace je přenos nebo výměna informací mezi dvěma nebo více jedinci. Komunikační proces vzniká myšlenkou odesílatele, kterou po zakódování pomocí vhodného komunikačního kanálu (médiu) přeneseme k příjemci. Komunikace je ukončena tím, že příjemce tuto informaci dekoduje a porozumí jí. Abychom mohli posuzovat efektivnost komunikace, musíme mít k dispozici zpětnou vazbu. Mezi základní úkoly komunikace patří efektivnost a spolehlivost komunikace.

Máme tři základní druhy komunikace. Jsou to verbální, neverbální a paraverbální komunikace. Verbální komunikace se uskutečňuje slovem, které hovoříme či posloucháme (nebo čteme či píšeme). Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů apod.

Paraverbální komunikace je způsob, jakým mluvíme, jakým vyjadřujeme citovou stránku komunikace.

Při verbální komunikaci se ze slov můžeme dozvědět, co druhá komunikující nám chce sdělit. Ze souběžné neverbální komunikace lze získat i informaci, kterou nám sdělit vědomě nezamýšlí, ba třeba ani sdělit nechce.

Chce-li organizace efektivně fungovat, musí především efektivně komunikovat. Sdělení musejí proudit od manažerů k pracovníkům stejně spolehlivě jako od pracovníků k manažerům. Pokud není komunikace efektivní, klesá loajalita, snižuje se dobrá vůle spolupracovat se zaměstnanci a klesá i celkový výkon společnosti.

Komunikaci podniku můžeme rozdělit na vnitropodnikovou komunikaci, která probíhá mezi zaměstnanci, a komunikaci navenek (s veřejností), probíhající s kýmkoliv mimo firmu. Obě tyto skupiny jsou však vzájemně propojeny a firma, která má problémy s komunikací ve skupině jedné, nevede si dobře ani ve skupině druhé. Je tedy třeba kultivovat komunikaci jako celek, nikoliv se jenom omezit na jednu její část.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 FIRMA SEVEZA s. r. o.

Firma Seveza s. r. o. byla zřízena společenskou smlouvou ze dne 22. srpna 1991 a vznikla dnem zápisu do obchodního rejstříku, tj. 16. září 1991. Její základní kapitál je 125 000 Kč.

Firma Seveza s. r. o. má čtyři společníky, kteří mají ve společnosti stejný obchodní podíl 25%. Těmito společníky jsou:

- Stanislav Dostálek,
- Vojtěch Lukeš,
- Vlastimil Lysoněk,
- Vítězslav Soustružník.

Pan Vojtěch Lukeš a pan Vítězslav Soustružník zároveň vystupují jako jednatelé společnosti, kdy za společnost jedná a podepisuje každý z jednatelů samostatně.

Firma Seveza s. r. o. se sídlem Bílovice 133, PSČ 687 12 má ve společenské smlouvě uveden tento předmět podnikání:

- montáž a opravy vyhrazených plynových zařízení,
- specializovaný maloobchod,
- maloobchod s použitým zbožím,
- velkoobchod,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- zámečnictví.

Firma Seveza s. r. o. vznikla v roce 1991 a byla zaměřena na servisní činnost gastrozařízení. O rok později rozšířili služby o obchodní činnost a výrobu nerezového nábytku do provozoven veřejného stravování.

Seveza s. r. o. je česká firma s působností po celé ČR. Za 13 let své činnosti realizovala nesčetně zakázek doma, ale i v zahraničí.

Společnost zastupuje celou řadu tuzemských a zahraničních firem na našem trhu. Velkou předností firmy je kompletnost služeb v oblasti gastronomie. Zpracují pro Vás technologický návrh řešení Vašeho provozu v programu 3D a následně vybaví veškerou technologií, nerezovým nábytkem a veškerými doplňky, jako je nádobí, porcelán, příbory a další.

Všechny tyto služby zajišťuje v současné době 45 vysoce kvalifikovaných pracovníků. Filozofie firmy Seveza s. r. o. vychází ze záměru maximálně uspokojovat potřeby všech zákazníků. Cílem je uspokojit zákazníka v kvalitě, ceně a komplexnosti služby. V posledních letech firma pravidelně vystavuje na mezinárodním veletrhu INTECO v Brně.

2.1 Činnosti firmy

2.1.1 Obchodní činnost

V této oblasti se zabývají prodejem veškeré technologie pro provozy veřejného stravování, jako jsou školní jídelny, restaurace, hotely, závodní jídelny, bufety atd.

Nabízená technologie je od domácích, ale i zahraničních výrobců. Z domácích výrobců je to především Alba Hořovice a Retigo. Ze zahraničních výrobců je to Winterhalter, Lotus, Liebherr, Gastro-Haal, Blanco a řada dalších.

V předváděcí místnosti na ploše 300 m² najdete :

1. varné spotřebiče (sporáky, kotle, pánve, fritézy, trouby atd),
2. myčky nádobí,
3. konvektomaty,
4. roboty,
5. chladničky a mrazničky,
6. termoporty,
7. chemii pro mytí nádobí, a udržování kuchyňských technologií,
8. kompletní nerez výrobu naší firmy,
9. veškeré kuchyňské doplňky (hrnce, nože, příbory, sklo a porcelán),
10. repasované spotřebiče.

Velkou výhodou tohoto prodeje je, že každý zákazník vidí jednotlivý spotřebič nebo výrobek ve skutečnosti na prodejně a nejenom na prospektu. Další službou pro zákazníky je možnost splátkového prodeje.

2.1.2 Poradenská činnost

Pracovníci firmy Vám pomohou na základě svých dlouholetých zkušeností v tomto oboru navrhnout to nejmodernější a kapacitně odpovídající zařízení pro Váš provoz.

Každý návrh bude odpovídat novým hygienickým předpisům. Zkušenosti pracovníků jsou neustále doplňovány z odborných časopisů a seminářů. Technologický návrh řešení zpracovávají v programu 3D. Součástí poradenské činnosti jsou předváděcí akce nových moderních technologií za účasti odborníků z praxe (kuchaři apod.). Předváděcí akce se uskutečňují několikrát za rok.

2.1.3 Servisní činnost

Servisní činnost ve firmě zajišťuje 12 dobře vyškolených servisních techniků. Středisko servisu má dostatečné odborné a technické zázemí k provádění montáží zařízení a jejich údržby. Patří mezi největší v rámci ČR. Vlastní sklad náhradních dílů zaručuje velmi rychlý servis na veškeré gastrozařízení. Běžné opravy provádí přímo u zákazníka, větší v servisní dílně včetně odvozu a dovozu spotřebiče na dílenskou opravu.

Záruční servis na veškeré zařízení poskytují do 24 hod. Pozáruční servis dle naléhavosti případu. Servis je zajištěn rovněž ve svátky a ve dnech pracovního volna.

2.1.4 Výroba

Výrobní program firmy SEVEZA s. r. o. tvoří neutrální nerezový nábytek do provozů veřejného stravování. Od roku 1992, kdy se firma začala zabývat výrobou nerezového nábytku, se stále výrazněji uplatňuje na domácím trhu. Je to výsledek neustálého zkvalitňování jakosti výrobků rozšiřováním sortimentu a nákupem nové technologie pro výrobu. Nová technologie umožňuje splnit i ty největší nároky na atypická provedení některých výrobků.

Sortiment výrobků:

1. pracovní stoly,
2. mycí stoly,
3. dřezy,
4. vozíky,
5. podstavce pod spotřebiče,
6. regály,
7. skříně,
8. police,
9. vstupní stoly k myčkám,
10. digestoře,
11. pojezdové dráhy.

Nerez výrobky

Nerezový nábytek najde uplatnění v hotelech, restauracích, školách, bufetech a jiných gastronomických provozech.

Po předchozí konzultaci Vašich požadavků s firmou lze výrobky atypizovat a individuálně rozšiřovat. Cenová kalkulace takovýchto výrobků je pak prováděna samostatně. Všechny výrobky jsou vyráběny z nerezové potravinářské oceli ČSN 17 241. Byl na ně vydán "Certifikát" Strojírenského zkušebního ústavu v Brně a " Závazný posudek" Hlavního hygienika České republiky.

2.2 Organizační uspořádání

Firma Seveza s. r. o. má čtyři majitele (společníky) a každý z nich má na starosti určitou činnost ve firmě. Pan Vlastimil Lysoněk vede výrobu a s ní spojenou i poradenskou činnost. Pan Stanislav Dostálek se zabývá všemi činnostmi, které jsou spojeny se servisem. Pan Vítězslav Soustružník se zabývá obchodní činností, kde má na starosti zejména obchodní zástupce a dealery. S obchodní činností mu pomáhá pan Vojtěch Lukeš, který se zabývá provozem v prodejně a dále se věnuje kontrole účetnictví. Schéma viz. první příloha P I Organizační uspořádání firmy Seveza s. r. o.

2.3 Komunikace firmy Seveza s. r. o. s veřejností

Tato komunikace je také velmi důležitá pro výkonnost firmy. Nadále se budu především zabývat komunikací uvnitř firmy, proto bych ráda v této části zmínila komunikaci firmy s okolím. Mám na mysli především formy komunikace, kterou firma oslovuje potenciální zákazníci.

Firma Seveza s. r. o. se prezentuje především na svých webových stránkách. Můžete si zde přečíst, jak firma vznikla, jaké služby poskytuje a jaké vyrábí výrobky. Najdete zde i kompletní katalog výrobků s cenami.

V poslední době především firma Seveza s. r. o. poutá pozornost zákazníků reklamou. Tuto reklamu můžeme vidět na autobusech ČSAD Uherské Hradiště a také se v blízkosti jejího sídla vyskytují billboardy, které upozorňují na jejich výrobky.

2.4 Cíl a metody výzkumu

Cílem mého průzkumu je především zjistit, jak efektivně funguje komunikace uvnitř firmy Seveza s. r. o. Je to velmi důležité pro její výkonnost, protože pokud zaměstnanci nebudou dostatečně informováni o společnosti a o své práci (nebudou mít potřebné informace pro své pracovní místo), nemohou podávat výkon jaký se od nich očekává.

Výsledky tohoto průzkumu budou sloužit jako podklady pro zpracování návrhů na zlepšení případných nedostatků v komunikaci firmy Seveza s. r. o.

Jako metodu průzkumu jsem zvolila dotazník. Při formulaci otázek jsem zvolila formu uzavřenou (mnohonásobný výběr), jen u první otázky jsem zvolila formu otevřenou, aby zaměstnanci mohli přesně napsat své pracovní zařazení.

Dotazníkové šetření probíhalo v podmínkách firmy Seveza s. r. o., kde z celkového počtu 45 zaměstnanců dotazník vyplnilo 30 zaměstnanců. Úplné znění dotazníku, který se týká efektivnosti komunikace firmy Seveza s. r. o. viz druhá příloha P II Dotazník.

Data získaná průzkumem budu zpracovávat do grafické podoby a doplním ji o komentáře. Veškeré data a grafy v této kapitole jsou výsledkem mého vlastního průzkumu, proto nebudu uvádět zdroj.

2.5 Interpretace výsledků provedeného dotazníkového šetření

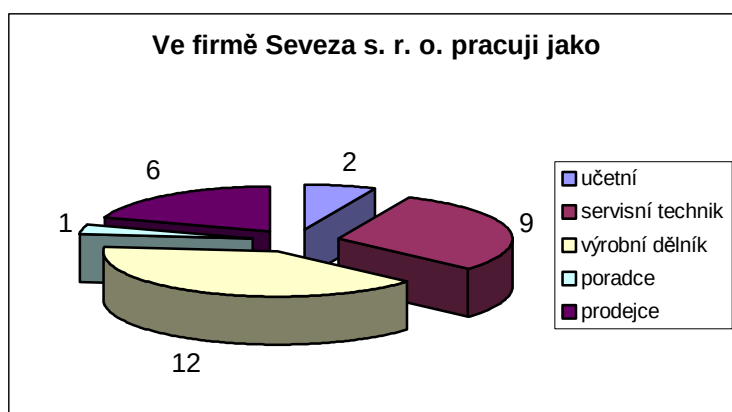
Interpretace výsledků znamená, že postupně rozeberu každou otázku z dotazníku a na základě těchto údajů v závěru identifikuji přednosti a nedostatky komunikace.

2.5.1 Informační otázky

1. Pracovní pozice dotázaných zaměstnanců firmy Seveza s. r. o.

První otázka měla spíše informační charakter. Chtěla jsem zjistit kolik zaměstnanců a z jakých firemních činností, bude nejvíce spolupracovat. Snažila jsem se o to, aby tento průzkum nebyl zaměřen jen na jednu činnost firmy Seveza s. r. o., ale aby se zapojilo co nejvíce zaměstnanců a hlavně z různých firemních odvětví.

Strukturu zaměstnanců, kteří byli ochotni dotazník vyplnit a spolupracovat se mnou, vidíte na následujícím grafu.



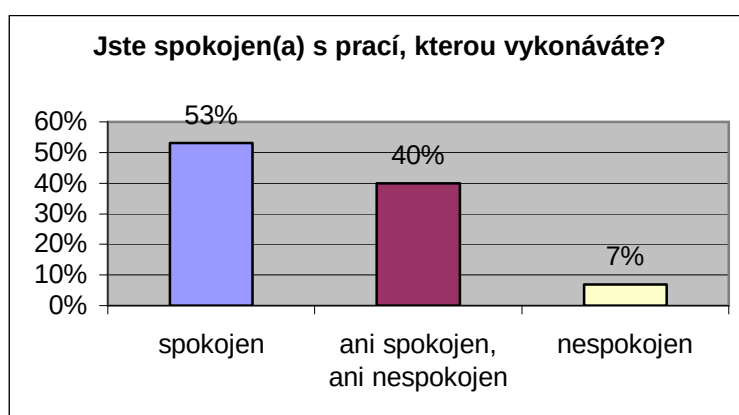
Graf 1. Pracovní pozice dotázaných zaměstnanců firmy Seveza s. r. o.

Největší návratnost dotazníků byla z oddělení účtárny, kde odpověděly obě účetní, které tam pracují. Z oddělení servisu bylo ochotno vyplnit dotazník 9 techniků z celkového počtu 12, kteří tam pracují. Ze 16 výrobních dělníků dotazník vyplnilo 12 a 1 poradce ze 4 ve firmě pracujících. Co se týká prodeje, z 11 pracujících prodávajících dotazník vyplnilo 6 zaměstnanců.

Celkově návratnost dotazníků ve firmě byla celkem vysoká. Počet zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců firmy Seveza s. r. o. tvoří téměř 67%, což znamená že návratnost rozdaných dotazníků ve firmě byla necelých 67%.

2. Spokojenost s vykonávanou prací

V této otázce jsem se ptala na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s prací, kterou vykonávají. Jen pokud zaměstnanec vykonává takovou práci, která ho baví a kterou má rád dosahuje vysoké produktivity práce.

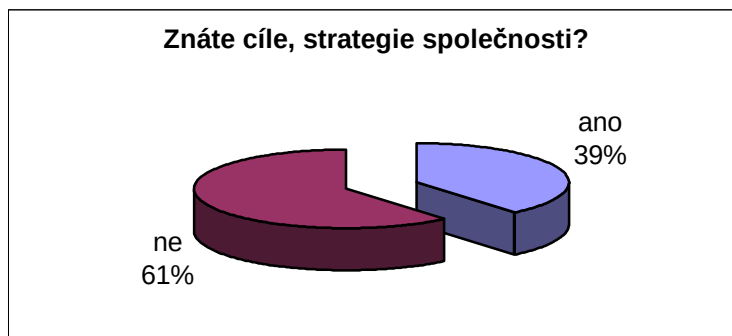


Graf 2. Spokojenost s vykonávanou prací.

Se svou prací je spokojeno 53% zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá z hlediska požadovaných výkonů společnosti. Ke spokojenosti samozřejmě přispívá i komunikace na pracovišti, které se budu více věnovat v další otázkách. Ani spokojeno, ani nespokojeno je 40% zaměstnanců. A zbývajících 7% je nespokojeno se svou prací. Určité procento nespokojených se vždycky najde, protože se nelze zavděčit všem.

3. Znalost společnosti

Aby byli zaměstnanci spokojeni, musí také znát interní údaje o společnosti. Protože pokud budou rozumět struktuře společnosti, cílům, apod. budou lépe motivováni a víc si uvědomí své místo ve společnosti, své místo v celém výrobním procesu.



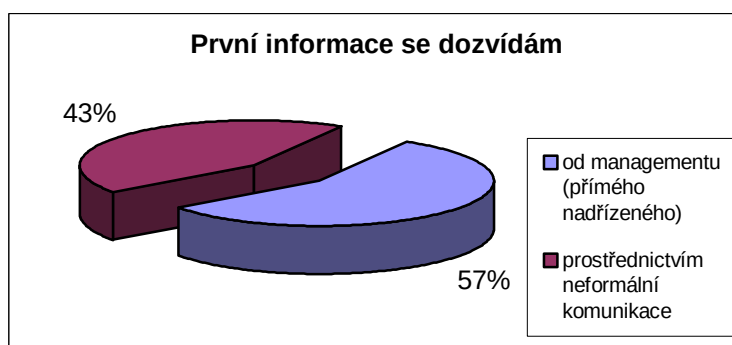
Graf 3. Znalost společnosti.

Pouze 39% dotázaných zaměstnanců zná cíle, strategie a jiné podstatné vnitropodnikové informace. Zbývajících 61 % zaměstnanců o těchto informacích nic neví a nemá je k dispozici.

2.5.2 Komunikační proces společnosti

4. Komunikační kanál

Pro přenos informačního sdělení je významné, jakým komunikačním kanálem se toto sdělení dostane k příjemci. V této otázce jsem chtěla zjistit, zda zaměstnanci využívají spíše neformální komunikace nebo dostávají informace první od svého přímého nadřízeného, tzn. formální cestou.



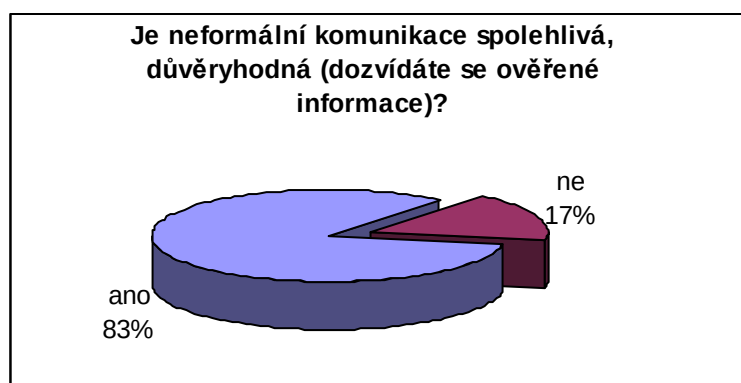
Graf 4. Komunikační kanál.

Co se týká informačních kanálů, je mezi nimi jen malý rozdíl. 57% dotázaných dostává informace převážně od svého managementu (přímého nadřízeného), kdežto neformální

cestou dostává první informace 43% zaměstnanců. V každé organizaci se vyskytuje neformální komunikace a myslím si, že může být pro firmu i přínosem, samozřejmě pokud se nešíří lži a nesmyslné informace.

5. Důvěryhodnost neformální komunikace

Spolehlivost neformální komunikace je pro firmu velmi důležitá, proto jsem se tímto problémem zabývala v této otázce.

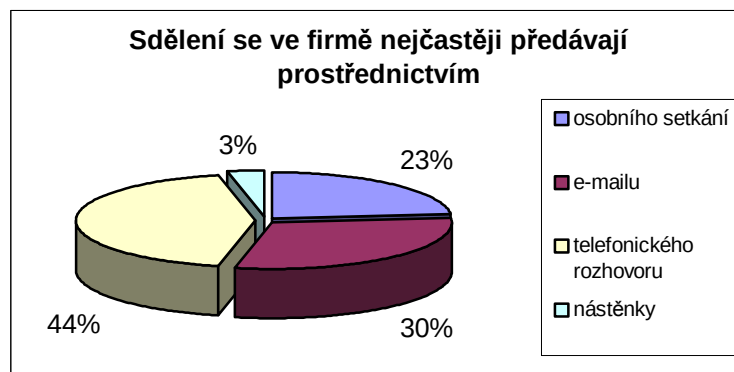


Graf 5. Důvěryhodnost neformální komunikace.

Důvěryhodnost neformální komunikace se ukázala dosti vysoká. 83% dostává i prostřednictvím neformální komunikace ověřené informace. Zbývajících 17% se domnívá opak. Myslím si, že je velmi pozitivní, že důvěryhodnost je tak vysoká, protože neformální komunikace v podniku vždy bude a je důležité, aby se nešířily nesmyslné informace, které by mohly společnost i očerňovat.

6. Komunikační médium

Mnoho manažerů se bojí jednat s lidmi tváří v tvář, proto pro sdělování informací využívají spíše telefon nebo písemnou komunikaci. V dnešní době internetu se stále častěji používá elektronická pošta (e-mail). Zjišťovala jsem, prostřednictvím kterého média se nejčastěji předávají informace ve firmě Seveza s. r. o.

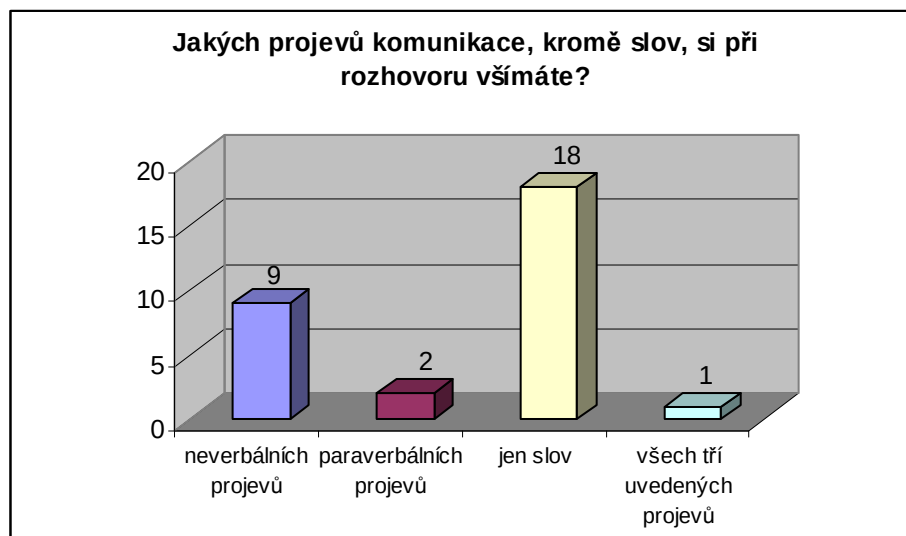


Graf 6. Komunikační médium.

Ve firmě Seveza s. r. o. se sdělení nejčastěji předávají prostřednictvím telefonu, na druhém místě je pak elektronická pošta. Vysoký podíl je i u osobního setkání. Naproti tomu, možnost předání sdělení pomocí nástěnky se využívá jen minimálně. Ale je to pochopitelné, protože firma Seveza s. r. o. v místě svého sídla, tzn. v Bílovicích vlastní tři objekty a tedy výroba, servis a prodej jsou od sebe odděleny. Tento způsob sdělování informací využívají spíše jen zaměstnanci v rámci činnosti v jedné budově.

7. Jiné než slovní projevy komunikace.

Z různých výzkumů vyplynulo, že důvěryhodnost a pravdivost se ukazuje ve slovech (ve slovní komunikaci) jen z malé části. Mnohem důležitější je sledovat jak je sdělení říkáno (paraverbální komunikace) a jak se při tom mluvící chová (neverbální komunikace). Z toho důvodu jsem se v této otázce zabývala, zda zaměstnanci při osobním rozhovoru věnují pozornost i jiným projevům komunikace, ne jen slovní komunikaci.

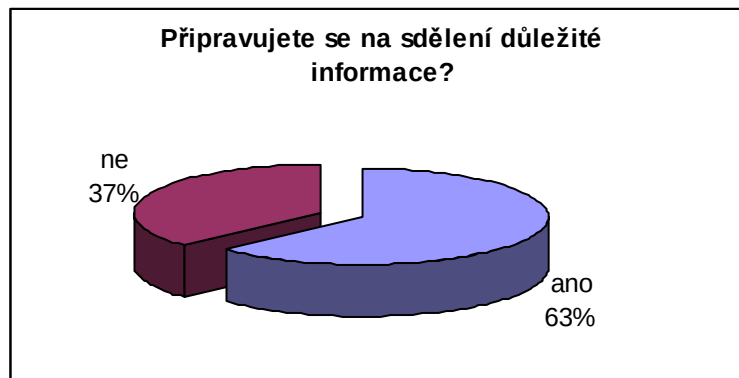


Graf 7. Jiné než slovní projevy komunikace.

Z uvedeného grafu vyplývá, že více než polovina (přesněji 18) zaměstnanců si při jednání tváří v tvář neuvědomuje i jiné projevy komunikace, tzn. Dávají pozor jen na to, co se jim sděluje slovně. 9 zaměstnanců, se snaží při rozhovoru všimnout si i neverbálních projevů, tzn. mimiky, gest, postojů, zrakového kontaktu apod. Pro 2 zaměstnance je kromě slov také podstatné, jak je jim informace říkána. Sledují tón hlasu, hlasitost řeči, výslovnost, artikulaci, zvučnost apod. Jen 1 osoba uvedla, že se snaží při osobním rozhovoru všimnout si všech tří uvedených projevů, tzn. slovní komunikace, neverbálních i paraverbálních projevů.

8. Přípravenost komunikace

Účinnost komunikace znásobují různé faktory. Těmito faktory se budu věnovat až v další otázce, nyní mě zajímalo, zda se zaměstnanci připravují na komunikaci, pokud mají sdělit nějaké závažné, podstatné, důležité informace.

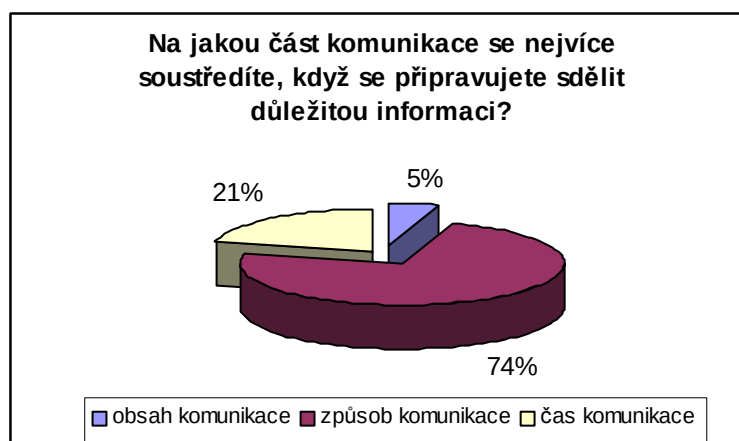


Graf 8. Připravenost komunikace.

Podle odpovědí se 63% zaměstnanců snaží připravit na komunikaci, kde mají sdělit nějakou důležitou zprávu. Zbývajících 37% řekne hned na rovinu jak to je a nijak se na sdělení nepřipravuje.

9. Nejpřipravovanější část komunikace

V této otázce zkoumám, kterou část sdělení si zaměstnanci, kteří na předchozí otázku odpověděli „ano“, nejvíce připravují. Tudiž na tuto otázku odpovídalo jen 63% z celkového počtu dotázaných, tzn. 19 zaměstnanců.



Graf 9. Nejpřipravovanější část komunikace.

Graf zobrazuje situaci, kdy 74 % zaměstnanců, kteří se připravují na sdělení důležité informace, se nejvíce zaměřují na to, jakým způsobem danou informaci podají. Zajímá je

hlavně způsob komunikace. 21% se nejvíce soustřeďuje na to, aby informaci podali ve správný čas, tzn. je pro ně podstatný čas komunikace. A zbývajících 5% se soustředí hlavně na obsah komunikace. Z daných možností není pro žádného zaměstnance tím nejpodstatnějším místo komunikace a osoba, které tuto informaci předávají.

10. Překážky komunikace

Komunikaci může ohrozit mnoho překážek a bariér. Proto jsem v této otázce zjišťovala, zda ve firmě existují nějaké rušivé elementy, které by mohly komunikaci nepříznivě ovlivňovat.



Graf 10. Překážky komunikace.

Za největší a nejčastější překážku komunikace označilo hluk 60% zaměstnanců. Toto dosti vysoké číslo je opodstatněné. Pokud je komunikace prováděna přímo na pracovišti, kde pracují další zaměstnanci na několika, různě hlučných strojích není divu, že je hluk brán jako ta největší překážka. 23% považuje stres za nejčastější a nejvíce ovlivňující překážku a 17% považuje za překážku nepochopení. Nepochopením se chápe nepochopení sdělené informace, která je většinou způsobena používáním odborných termínů.

2.5.3 Komunikace nadřízeného se zaměstnancem

11. Styl komunikace nadřízeného manažera

V dřívějších dobách manažeři svým podřízeným jen přikazovali a přidělovali úkoly a povinnosti. Dnes, aby komunikace byla efektivní, je důležitá přímá otevřená komunikace,

tzn. aby i podřízení měli možnost říci svůj názor, připomínky atd. Proto jsem v této otázce chtěla vědět, jak tuto situaci vidí zaměstnanci firmy Seveza s. r. o.

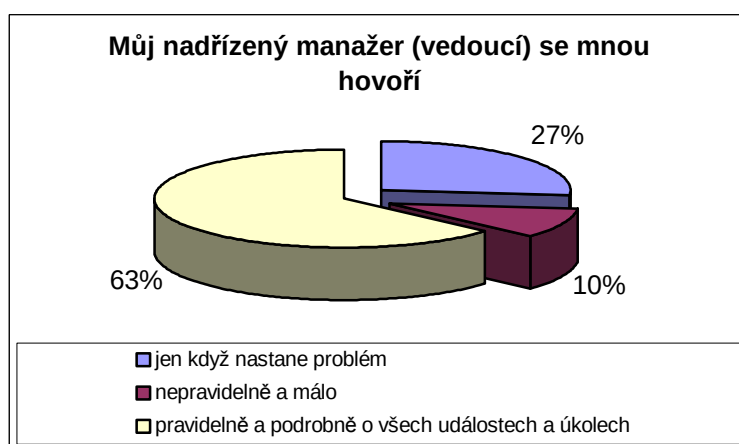


Graf 11. Styl komunikace nadřízeného manažera.

7% zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený manažer s nimi komunikuje jen formou příkazů. Zbylých 93% si však myslí, že tomu tak není, že jejich komunikace je přímá, otevřená a mohou se na ní podílet.

12. Komunikativnost nadřízených manažerů

Pro zaměstnance je také nezbytné, aby s nimi dostatečně komunikoval jejich přímý nadřízený. Právě ten zaměstnanci zadává úkol, kontroluje a na závěr daného pracovníka hodnotí. Chtěla jsem vědět, za jakých podmínek nadřízení manažeri komunikují se svými podřízenými.

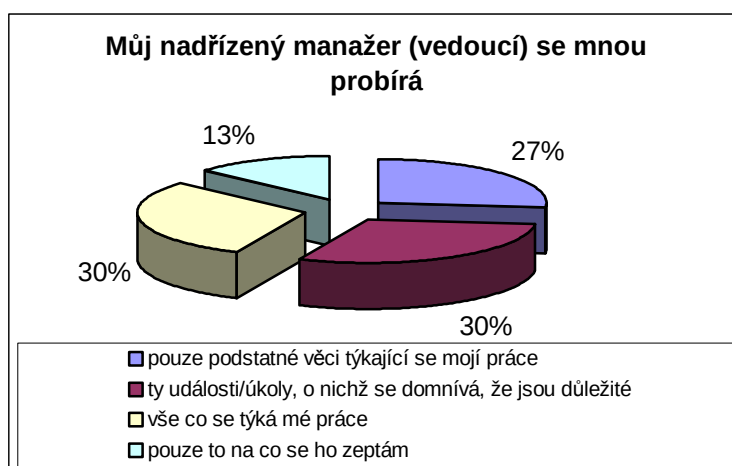


Graf 12. Komunikativnost nadřízených manažerů

Více než 60% dotázaných své nadřízené hodnotí pozitivně, hovoří s nimi pravidelně a podrobně o všech událostech a úkolech. Na druhou stranu bych negativně hodnotila poměrně vyšší číslo u komunikace jen v případě problému. Pro organizaci je velmi důležité provádět pravidelnou kontrolu a už při sebemenších náznacích problému přijmout potřebná opatření, aby k problémové situaci vůbec nedošlo.

13. Věcnost komunikace nadřízeného manažera

Komunikace je důležitá, ale ještě důležitější je, co se komunikuje, tedy obsah. Proto jsem se v této otázce zaměřila na to, zda manažer se svým podřízeným probírá podstatné věci týkající se náplně práce zaměstnance, nebo zda manažer není ochoten spolupracovat a podřízený se musí na všechny podrobnosti ptát.

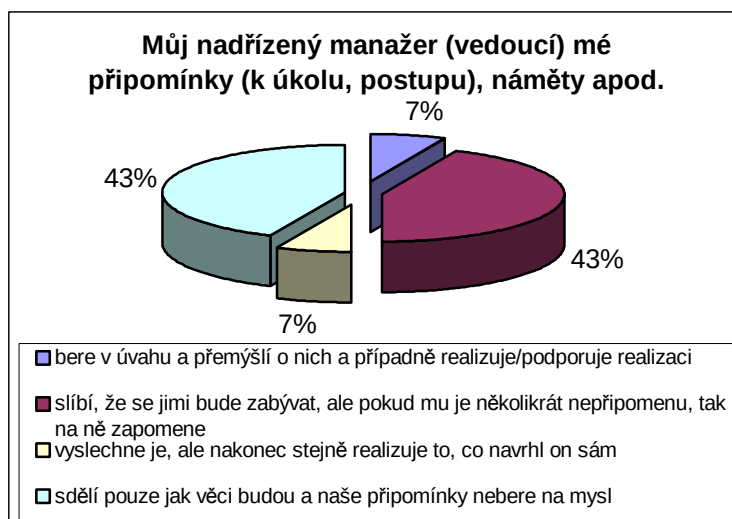


Graf 13. Věcnost komunikace nadřízeného manažera.

Stejného podílu 30% dostaly odpovědi, kdy nadřízený manažer probírá se svým podřízeným zaměstnancem pouze ty události, o nichž se domnívá, že jsou důležité a druhou odpovědí bylo, že probírají vše co se týká práce zaměstnance. Druhý nejvyšší počet dostala odpověď, že probírají pouze podstatné věci týkající se práce. Podle mého názoru by se však organizace měla zaměřit především na tuto možnost, protože jak jsem uvedla již výše, je pro zaměstnance velmi důležité, aby pro své pracovní místo dostávali jen potřebné informace.

14. Náměty, připomínky zaměstnanců

Nápady zaměstnanců mohou být i neobvyklým zdrojem inovací. Je ale rozhodující, jaký postoj k těmto nápadům zaujme jeho nadřízený. V této otázce se zabývám tím, do jaké míry nadřízení manažeři důvěřují svým podřízeným a jak k nim přistupují.

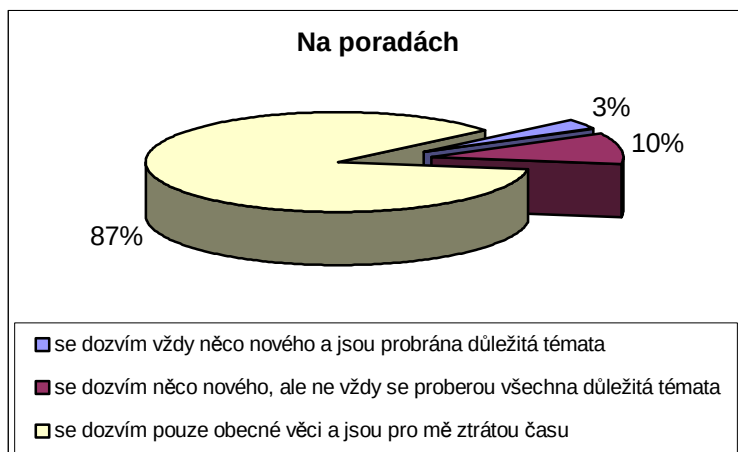


Graf 14. Náměty, připomínky zaměstnanců.

I v případě této otázky se shodně nejvíce opakovaly dvě odpovědi. Necelá polovina všech dotázaných se domnívá, že jejich nadřízený manažer nebere jejich připomínky vůbec na mysl a druhá necelá polovina si myslí, že i když slíbí, že se jimi bude zabývat, musí mu je několikrát připomenout. V tomto bodě bych označila chování manažerů příp. celé organizace spíše jako negativní. Pro společnost může mít velký význam, když bude se svými zaměstnanci probírat i jejich náměty. Každý člověk má jiné myšlenky a nápady a některé by třeba mohly být společnosti velmi prospěšné.

15. Pracovní porady

Pracovní porady by měly sloužit jako významný zdroj sdělování firemních informací. Na pracovních poradách by se měly probírat údaje o hospodaření společnosti, o jejich výsledcích i o výsledcích jednotlivých oddělení apod. Je velmi zajímavé zeptat se zaměstnanců (účastníků porad) jaký postoj zaujímají právě k pracovním poradám. Myslím si, že hodně zaměstnanců je nemá příliš v oblibě. Vyjádření k této problematice je znázorněno v následujícím grafu.



Graf 15. Pracovní porady.

Téměř 90% zaměstnanců společnosti Seveza s. r. o. označují pracovní porady jako ztrátu času. Naproti tomu asi jen 3% zaměstnanců si z porady odnáší nové informace a myslí si, že jsou probírána důležitá témata. Tento poměr je velmi znepokojující, protože pracovní porady by měly převážně sloužit zaměstnancům. K řešení pracovních problémů, k hodnocení úkolů, zadání nového úkolu a také by měly mít informační charakter, aby bylo všem jasné, jak je na tom společnost finančně.

2.6 Identifikace předností a nedostatků komunikace

Na základě výsledků výše uvedeného v této části identifikuji přednosti a nedostatky komunikace firmy Seveza s. r. o.

2.6.1 Přednosti komunikace firmy Seveza s. r. o.

Více než polovina zaměstnanců uvedla, že je spokojena se svou prací. Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá pro dosahování požadované výkonnosti, proto bych se snažila tento poměr spokojenosti co nejvíce zvyšovat. Ať už zkvalitněním komunikace, zlepšením motivace, pracovních podmínek, organizace práce apod.

Přes 60% zaměstnanců se při sdělování důležité informace snaží na komunikaci připravit, což je velmi důležité pro její účinnosti. Neměli by se ale zaměřovat jen na způsob komunikace, ale také i na obsah, čas. Neméně podstatné je i vhodné místo ke komunikaci a osoba, se kterou hodlám komunikovat.

Velmi příznivě bych také hodnotila stav, kdy 93% zaměstnanců označuje komunikaci s nadřízeným manažerem za přímou, kdy se na ní může podílet. Taková komunikace je pro zaměstnance velmi významná a přispívá k jeho celkové spokojenosti, což může dále mít vliv i na jeho pracovní výsledky.

Pro zaměstnance je také velmi důležité, že s nimi jejich nadřízený manažer hovoří pravidelně a podrobně, což uvedlo více jak polovina dotázaných. Nelíbí se mi, ale téměř 30% podíl, kdy manažer hovoří se svým podřízeným zaměstnancem jen když nastane problém. Pro zaměstnance je taková situace velmi nepříjemná. Manažer by měl se svým podřízeným komunikovat efektivně, tzn. od zadání úkolu až po jeho splnění, aby mohl v případě nepříznivé situace zaměstnanci pomoci a navést ho ke správnému řešení.

2.6.2 Nedostatky komunikace firmy Seveza s. r. o.

Jako nedostatek bych hodnotila, že jen 39% zaměstnanců zná cíle společnosti. Pro zaměstnance je nezbytné, aby chápali své místo ve společnosti, aby věděli jak se podílí na výsledcích společnosti, což jistě může vést k větší motivaci zaměstnanců a tím i k vyšší výkonnosti. Zaměstnanec, jemuž jsou pouze informace sdělovány a který jen přijímá příkazy od vedení, nebude mít takovou chuť do práce, jako zaměstnanec, který se cítí jako významná součást, bez níž by se společnost neobešla.

Spíše jako nedostatek bych hodnotila téměř stejný poměr informací, které proudí formálními a na druhé straně neformálními informačními kanály. I když se spolehlivost a důvěryhodnost neformální komunikace ukázala jako dosti vysoká, pro efektivní vnitropodnikovou komunikaci je velmi důležitá komunikace nadřízeného s podřízeným stejně jako podřízeného s nadřízeným. Proto bych se snažila předávat více informací formálními cestami.

Jako nedostatek bych označila i nepřítomnost oběžníku ve firmě. Podle dotazníkového šetření jsem nezjistila, že by firma sdělovala informace nějakým jiným způsobem než telefonem, e-mailem nebo prostřednictvím osobního setkání a myslím si, že by oběžník byl v této firmě prospěšný.

Více než polovina zaměstnanců při osobním rozhovoru nesleduje jiné než slovní projevy komunikace. Podle mého názoru je to velká chyba, protože ve slovech se skrývá pouze malá část pravdivosti a důvěryhodnosti. Z neslovních a mimoslovních projevů se toho

můžeme někdy o dané osobě, o zprávě dozvědět mnohem víc. Jen 1 zaměstnanec z 30 dotazovaných se snaží sledovat všechny tři uvedené druhy komunikace.

Hluk ovlivňuje u 60% zaměstnanců komunikaci, což může být odůvodněno komunikací přímo na pracovišti. Proto bych se snažila důležitá sdělení komunikovat na klidném, tichém místě, např. v kanceláři, na poradě.

Jako negativní stav bych označila situaci, kdy nadřízení manažeři většinou neberou připomínky a náměty svých podřízených na mysl nebo je zaměstnanci musí několikrát připomínat. Je to známka nekvalitní komunikace, kdy manažeři nemají zájem cokoli poslouchat od podřízených (od lidí s nižší kvalifikací).

Za největší nedostatek považuji ale pracovní porady, kdy téměř 90% dotázaných zaměstnanců hodnotilo tyto porady jako ztrátu času. Myslím si, že pro firmu jsou pracovní porady velmi důležité. Měly by sloužit především k sdělování nových, podstatných informací a měly by se zde také hodnotit výsledky organizace z předcházejícího období, abychom zjistili jak si organizace vede.

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Fungující vnitropodniková komunikace je pro firmu velmi důležitá. Každý pracovník tak má dostatek informací pro svoji práci, je k ní povzbuzován a není demotivován. Ví, co se od něho očekává a je ochoten spolupracovat.

Pro firmu je nezbytné, aby byla komunikace dostatečně otevřená. Někteří manažeři sice mají představu, že ideální podřízený se vždy budou řídit tím, co manažer řekne, ale tak to není. Jak jsem již výše uvedla, efektivní komunikace spočívá v tom, že sdělení musejí proudit od manažerů k pracovníkům stejně spolehlivě jako od pracovníků k manažerům.

Z předcházejícího průzkumu ve firmě Seveza s. r. o. vyplývá, že více jak třetina zaměstnanců se domnívá, že komunikace se svým nadřízeným není dostatečná (27% zaměstnanců uvádí, že s nimi nadřízený mluví jen když nastane problém a 10%, že s nimi komunikuje nepravidelně a málo). Proto bych doporučovala těmto manažerům, aby věnovali svým podřízeným více času.

Pro organizaci také může být velmi nepříznivé, že nadřízený manažeři většinou neberou připomínky a náměty svých podřízených na mysl nebo je zaměstnanci musí několikrát připomínat. Aby se podnik udržel dlouho na trhu a byl konkurenceschopný musí neustále své výrobky zdokonalovat, inovovat nebo přijít s něčím novým. A právě zaměstnanci, kteří výrobek podrobně znají, mohou svými náměty přinést do firmy nové nápady ke zlepšení stávajících výrobků, k vytvoření nových apod. Každý člověk je originální a tudíž má jiné myšlenky, které stojí alespoň za vyslechnutí.

Myslím si, že by nebylo na škodu, kdyby tito nadřízený manažeři (vedoucí) podstoupili výcvik v efektivní komunikaci. Měli by projít kvalitním komunikačním tréninkem a osvojit si teorii vnitrofiremní komunikace.

Otevřenou komunikací se i zmenší množství informací, které proudí neformálními cestami, protože zaměstnanci už nebudou mít takovou potřebu vyzvídat od svých spolupracovníků, když se všechno dozví na rovinu od svého nadřízeného manažera.

Samozřejmě v každé komunikaci se vyskytují určité překážky, záleží jen na komunikujících jak se k nim postaví. Proto bych řešila problém hlučného prostředí, převedením těchto sdělení právě do oběžníků, na informační tabule a porady. Pokud se však jedná o velmi důležité a neodkladné sdělení, navrhovala bych využít osobního rozhovoru v kanceláři nadřízeného. Překážku nepochopení bych zmenšila poskytováním

zpětné vazby, tzn. nechala bych si zaměstnancem (druhým komunikujícím) sdělit nejdůležitější body našeho rozhovoru a na závěr bych se zeptala, zda je všechno jasné a zda nemá nějaké připomínky.

Také bych určitě řešila problém týkající se pracovních porad a snažila se o jejich zefektivnění. Firma Seveza s. r. o. pracovní porady využívá především k tomu, aby se sešli všichni zaměstnanci dohromady (všechna oddělení). Na poradách se především řeší plnění cílů daných firemních úseků, jejich problémy a také jak se společnosti daří.

Já bych navrhovala porady spíše v rámci oddělení. Souhlasila bych, že například servisního technika nebudou příliš zajímat informace o prodeji a tržbách. Celopodnikové porady bych ale úplně nezrušila, uskutečňovala bych jen jednou za čas (např. jednou za čtvrt nebo půl roku), aby zaměstnanci měli přehled i o celkové situaci společnosti. Tyto porady by byly hlavně informační, zaměřeny především na organizační změny ve společnosti a na hospodaření společnosti jako celku a jiné podstatné podnikové informace. Tím by se taky zmenšil počet zaměstnanců, kteří neznají cíle, strategie společnosti. Pro zaměstnance je přínosné znát svou společnost a mohlo by to mít i vliv na zvýšení jejich výkonnosti.

Porady by měly mít dopředu stanovený termín a program. Každému účastníku by mělo být dopředu oznámeno, které události se na poradě budou probírat, aby se mohli připravit. Přesně by se měl dodržovat časový plán porady a struktura porady. Na konci porady by měl být vyhrazen čas i pro připomínky a otázky zaměstnanců. Porada by také měla mít určitou osobu, která by ji vedla a usměrňovala zúčastněné zaměstnance, aby se nezvrhla v nekontrolovatelnou diskusi. Po skončení porady by měl být vyhotoven zápis z porady, ve kterém by byly uvedeny všechny závěry, ke kterým se dospělo a s tímto zápisem by měl být každý zaměstnanec ve stručnosti seznáme a měl by být k dispozici všem zaměstnancům pro případ nahlédnutí do něj.

Další věcí, kterou bych ve firmě Seveza s. r. o. zlepšila, je informovanost i jinými médii, než se ve firmě používají. Jak jsem již zmínila, zavedla bych ve firmě oběžníky a na místo, které je ve firmě nejčastěji navštěvováno, bych udělala nástěnku nebo nějakou informační tabuli s nejnovějšími a nejpodstatnějšími firemními informacemi.

Podle mého názoru by oběžník v této firmě byl velmi užitečný. Nejde mi o nákladné mnohastránkové noviny, ale jen o pár listů. Mám na mysli jen stručné zhodnocení stavu firmy, jak každé oddělení přispívá k realizaci podnikových cílů, které by zaměstnance

motivovaly. A dále by měl obsahovat i nejdůležitější nové informace týkající se např. nových výrobků, dosažených úspěchů, personálních změn, změn ve společnosti apod. Kromě podnikových informací by mohl zahrnovat i „lidské“ informace jako např. oznámení o společenských a sportovních akcích, významná výročí apod.

ZÁVĚR

Mým cílem bylo v teoretické části definovat základní pojmy týkající se komunikace. Proto zde uvádím co to vůbec komunikace je, její úkoly, funkce, proces komunikace a oblasti lidské komunikace. Nemalou část věnuji druhům komunikace, tzn. verbální, neverbální a paraverbální komunikaci. Komunikace má také podstatný vliv na výkonnost firmy a proto jsem se zmínila i o této tématice. A na závěr této části jsem popsala komunikaci podniku s jejím rozdělením na vnitropodnikovou komunikaci a komunikaci organizace navenek.

Po stručné charakteristice firmy Seveza s. r. o. jsem se ve své praktické části věnovala především průzkumu týkající se efektivnosti komunikace ve firmě Seveza s. r. o. Tento průzkum probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy.

Na základě tohoto šetření jsem zjistila přednosti a nedostatky v komunikaci firmy Seveza s. r. o. Jako přednost komunikace bych hodnotila, že téměř většina zaměstnanců nemá problémy v komunikaci se svým nadřízeným. Jejich komunikace je přímá a zaměstnanec se na ní podílí, může vyjádřit své názory a připomínky.

Z dotazníkového šetření jako největší nedostatek vyplynuly pracovní porady, kdy téměř 90% zaměstnanců je považuje za ztrátu času. Proto se nejprve snažím poskytnout pár rad ke zkvalitnění a zefektivnění těchto porad. Dále bych se ve firmě snažila o otevřenější komunikaci, protože téměř třetina zaměstnanců se domnívá, že s nimi jejich nadřízený manažer nekomunikuje dostatečně. A otevřenější komunikací by se vyřešil i nepříznivý stav, který se týká velkého počtu informací, které jsou sdělovány prostřednictvím neformálních cest.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1]BARTOŠEK, J. *Kultura manažerské komunikace*. 2. vydání upravené. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 108 s. ISBN 80-238-6523-4.
- [2]DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [3]DVOŘÁK, J.; DVOŘÁK, I.; ZÝKA, J. aj. *Vademecum úspěšného manažera: sebeřízení, komunikace, řízení času*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. 127 s. ISBN 80-85603-36-5.
- [4]DVOŘÁK, J.; ŠOLCOVÁ, I. *Vademecum moderní manažerky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 163 s. ISBN 80-85943-62-X.
- [5]HURST, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. Bez vydání. Praha: Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85424-40-1.
- [6]JANDA, P. *Vnitropodniková komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Bez vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [7] KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [8]KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumět*. 1. vydání. Praha: Svoboda, 1988. 236 s. Bez ISBN.
- [9]McLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 191 s. ISBN 80-85943-75-1.
- [10]MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [11]NOVOTNÝ, Z.; HOLLÁ, A.; PRÁŠKOVÁ, N. A KOL. *Podniková ekonomika 4*. Bez vydání. Břeclav: Moraviapress, a. s., 2000. 260 s. ISBN 80-86181-35-9.
- [12]PALMER, S.; WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 168 s. ISBN 80-7169-940-3.

- [13] PILAŘOVÁ, I. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 132 s. ISBN 80-7261-102-X.
- [14] PORVAZNÍK, J. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Bratislava: Sprint, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [15] ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
- [16] VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [17] TOMAN, Miloš. Dovednost komunikovat. [online] [cit. 2005-03-21] Dostupný na WWW: <http://www.promanazery.cz/komunikace_dovednost.htm>
- [18] TOMAN, Miloš. K čemu je nám komunikace. [online] [cit. 2005-03-21] Dostupný na WWW: <http://www.promanazery.cz/komunikace_komunikace.htm>
- [19] SEVEZA, s. r. o. [online] [cit. 2005-03-24] Dostupný na WWW: <<http://www.seveza.cz>>

ČLÁNEK V NOVINÁCH

- [20] BARTÁK, M. Spokojenost zlepšuje výsledky. *Hospodářské noviny*, 2004, roč. XLIX, č. 209, s. 22.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj. a jiní

apod. a podobně

atd. a tak dále

s. r. o. společnost s ručením omezeným

tj. to je

tzn. to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1 Komunikace shora dolů	27
Obr. 2 Komunikace směrem nahoru	28
Obr. 3 Horizontální komunikace	29
Obr. 4 Diagonální komunikace	29
Graf 1. Pracovní pozice dotázaných zaměstnanců firmy Seveza s. r. o.	39
Graf 2. Spokojenost s vykonávanou prací	40
Graf 3. Znalost společnosti	41
Graf 4. Komunikační kanál.....	41
Graf 5. Důvěryhodnost neformální komunikace	42
Graf 6. Komunikační médium	43
Graf 7. Jiné než slovní projevy komunikace.....	44
Graf 8. Připravenost komunikace	45
Graf 9. Nejpřipravovanější část komunikace.....	45
Graf 10. Překážky komunikace.....	46
Graf 11. Styl komunikace nadřízeného manažera	47
Graf 12. Komunikativnost nadřízených manažerů	47
Graf 13. Věcnost komunikace nadřízeného manažera.....	48
Graf 14. Náměty, připomínky zaměstnanců	49
Graf 15. Pracovní porady	50

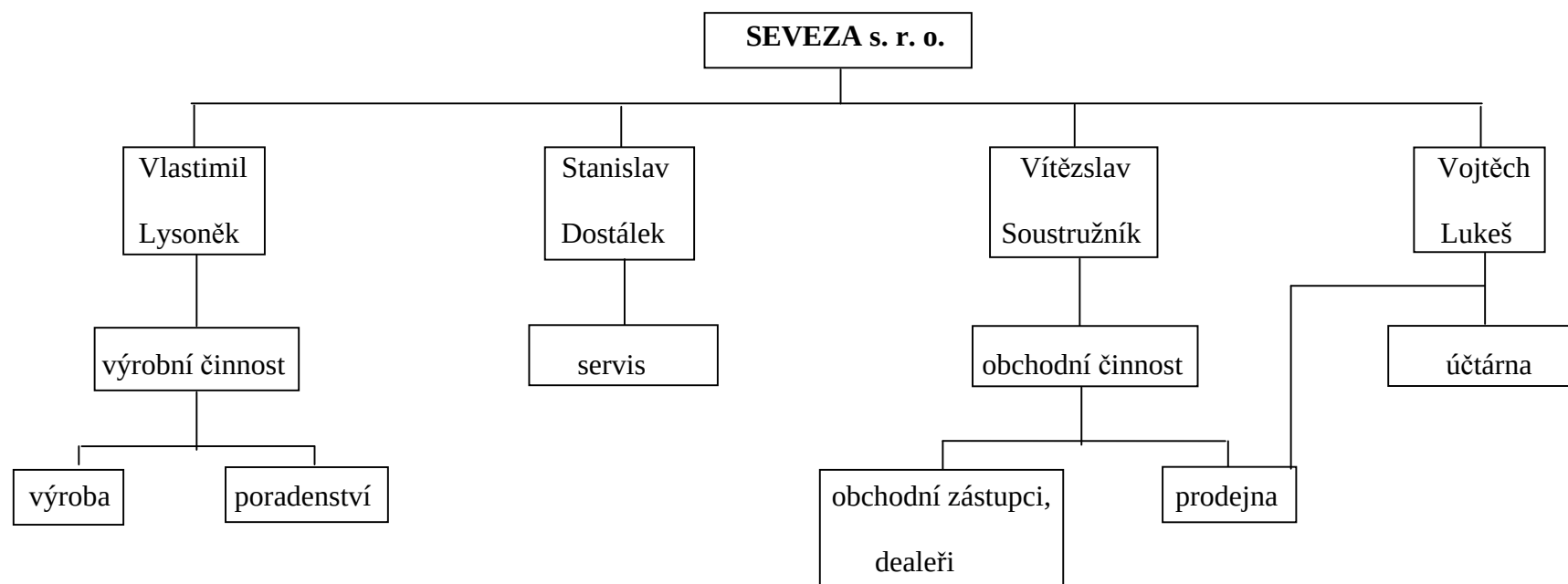
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Obsah komunikace	10
--------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační uspořádání firmy Seveza s. r. o.
- P II Dotazník

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ FIRMY SEVEZA s.r.o.



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK.

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Bahulová, jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a právě zpracovávám bakalářskou práci na téma Komunikace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy Seveza s. r. o.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který se Vám právě dostal do rukou, pomocí něhož provádím *Průzkum efektivnosti komunikace firmy Seveza s. r. o.* Prosím, označte vždy jen jednu odpověď (kromě otázky číslo 1, kde, prosím, odpověď dopište).

Všechny údaje z tohoto dotazníku použiji jen pro zpracování mé bakalářské práce a nebudou dál šířeny jiným osobám.

1. Ve firmě Seveza s. r. o. pracuji jako
2. Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte?
 - a) spokojen
 - b) ani spokojen, ani nespokojen
 - c) nespokojen
3. Znáte cíle společnosti, strategie apod.?
 - a) ano
 - b) ne
4. První informace se dozvídám od
 - a) managementu (přímého nadřízeného),
 - b) prostřednictvím neformální komunikace.

5. Je neformální komunikace spolehlivá, důvěryhodná (dozvídáte se ověřené informace)?
- a) ano
 - b) ne
6. Sdělení se ve firmě nejčastěji předávají prostřednictvím:
- a) osobního setkání,
 - b) e-mailu,
 - c) telefonického rozhovoru,
 - d) oběžníku,
 - e) nástěnky,
 - f) jinak
7. V případě osobního setkání, všímáte si při rozhovoru i jiných projevů komunikace než jen slov?
- a) ano, všímám si i neverbálních projevů (gest, mimiky, postoje apod.),
 - b) všímám si i způsobu, jak jsou slova pronášena (tón hlasu, hlasitost řeči, výslovnost, apod.),
 - c) všímám si jen slovního projevu,
 - d) jiné.....
8. Připravujete se na sdělení důležité informace?
- a) ano, připravuji
 - b) ne, řeknu hned jak to je

9. Pokud jste na předcházející otázku odpověděli „ne“, přeskočte na otázku 10.

Na jakou část komunikace se nejvíce soustředíte, když se připravujete sdělit důležitou informaci?

- a) na obsah komunikace (co mám sdělit),
- b) jak danou informaci sdělím (tzn. jakým způsobem ji podám),
- c) kdy bude nejlepší tuto informaci sdělit (vhodnost času, ve kterém se komunikuje příslušné sdělení),
- d) kde tuto informaci předám (místo, kde se komunikuje), jestli mezi čtyřma očima, na poradě apod.,
- e) komu danou informaci předávám (jaká je jeho pracovní pozice),
- f) jiné

10. Které překážky nejčastěji a nejvíce ovlivňují Vaši komunikaci?

- a) hluk
- b) stres
- c) zaujetí
- d) jiné.....

11. Můj nadřízený manažer (vedoucí) se mnou komunikuje

- a) formou příkazovacích informací (pouze sděluje náplň práce a povinnosti, kontroluje, zajišťuje pracovní kázeň),
- b) formou přímé komunikace (na komunikaci se podílím).

12. Můj nadřízený manažer (vedoucí) se mnou hovoří:

- a) jen když nastane problém,
- b) nepravidelně a málo,
- c) pravidelně a podrobně o všech událostech a úkolech.

13. Můj nadřízený manažer (vedoucí) se mnou probírá:

- a) pouze podstatné věci týkající se mé práce,
- b) ty události/ úkoly, o nichž se domnívá, že jsou důležité,
- c) vše co se týká mé práce,
- d) pouze to, na co se ho zeptám.

14. Můj nadřízený manažer (vedoucí) mé připomínky (k úkolu, postupu), náměty apod.:

- a) bere v úvahu a přemýšlí o nich a případně realizuje/ podporuje realizaci,
- b) slíbí, že se jimi bude zabývat, ale pokud mu je několikrát nepřipomenou, tak na ně zapomene,
- c) vyslechne je, ale nakonec stejně realizuje to, co navrhl on sám,
- d) sdělí pouze jak věci budou a naše připomínky nebere na mysl,
- e) reaguje na ně jinak, napište jak

15. Na poradách:

- a) se dozvím vždy něco nového a jsou probrána důležitá témata,
- b) se dozvím něco nového, ale ne vždy se proberou všechna důležitá témata,
- c) se dozvím pouze obecné věci a jsou pro mě ztrátou času,
- d) porad se neúčastním, vše potřebné se dozvím od kolegů, případně přímo od vedoucího,
- e) k poradám mám jiné stanovisko, napište jaké

Děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku a přeji pěkný den.

Adéla Bahulová