

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ

KATEDRA PSYCHOLOGIE

**KOMUNIKAČNÍ KANÁLY MEZI DIVIZEMI, ÚTVARY
A JEDNOTLIVÝMI STUPNI ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI „A“**

**COMMUNICATION CHANNELS AMONG DIVISIONS,
DEPARTMENTS AND SINGLE LEVELS OF MANAGEMENT IN
THE COMPANY „A“**

DISERTAČNÍ PRÁCE

Doktorand:

Ing. Šárka Kocmanová

Obor DSP:

Management

Školitel:

Doc. Ing. Mgr. Zdeňka Pechačová, CSc.

Odborný konzultant:

Doc. Ing. Jaroslav Švasta, CSc.

Praha 2007

@

**KOMUNIKAČNÍ KANÁLY MEZI DIVIZEMI, ÚTVARY
A JEDNOTLIVÝMI STUPNI ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI „A“**

COMMUNICATION CHANNELS AMONG DIVISIONS,
DEPARTMENTS AND SINGLE LEVELS OF MANAGEMENT IN
THE COMPANY „A“

SOUHRN

Disertační práce se zabývá možnostmi komunikačního procesu ve společnosti „A“, se zaměřením na komunikační kanály mezi divizemi, útvary a jednotlivými stupni řízení. Prezentuje snahu o maximální možnou celistvost pojetí problému. Specifikace a návrh komunikačních prostředků, z hlediska komunikačního procesu ve společnosti „A“, je zaměřena na stanovení návrhu komunikačního modelu.

Schopnost společnosti flexibilně reagovat na měnící se požadavky trhu a náročnější požadavky zákazníků je mimo jiné podmíněna účinně fungující komunikací uvnitř firmy. V souvislosti se snahou o zajištění kvalitního předávání informací, dochází na různých stupních řízení k diferenciaci v preferencích používaných komunikačních prostředků.

V obecné a teoretické rovině se jedná o stanovení nového pohledu na způsoby komunikace ve společnosti, s účinným využitím navrhovaných komunikačních prostředků tak, aby si firma udržela svoji konkurenceschopnost na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

komunikace, komunikační proces, komunikační kanály, komunikační prostředky, řídicí dokumenty, stupeň řízení, znalostní báze, management firmy, analýza, informace

SUMMARY

The Thesis concerns the options of communication process of the company “A”, it deals with to communication channels among divisions, departments and single levels of management. It presents a tendency to the maximal possible integrity of the problem conception. The specification and proposal of communication means of firm’s communication process deals with the presentation of the proposal of the communication model.

If the company wants to be able to respond in a flexible way to the changing dynamics requirements of the market and the increasingly demanding customer’s requests, it should make sure, among other things, that the internal communication works efficiently. In connection with the endeavour to ensure a high-quality transmission of the information within the company, different preferences for communication media may be observed at all levels of the company’s management.

In the general and theoretical aspects the thesis deals with the determination of a new view of communication ways in the company with the efficient using of proposal communication means so that the firm has kept its competitive advantage on the market.

KEY WORDS

communication, communication process, communication channels, communication means, management documents, level of management, knowledge basis, management of firms, analysis, information

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ZKOUMÁNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU.....	7
2.1 VÝVOJ PROSTŘEDKŮ KOMUNIKACE	9
2.2 INFORMACE A JEJICH POJETÍ.....	10
2.3 ZÁKLADNÍ POJMY	12
2.3.1 Sociální komunikace	13
2.3.2 Komunikace v organizaci	14
2.4 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	15
2.4.1 Komunikační proces	18
2.4.1.1 Subjekty procesu komunikace	20
2.4.1.2 Sdělení v procesu komunikace.....	20
2.4.1.3 Systém řeči v procesu komunikace.....	21
2.4.2 Systémy modelů	21
2.4.3 Komunikační modely	23
2.4.4 Komunikační kanály.....	25
2.4.5 Zpětná vazba.....	27
2.4.6 Bariéry v komunikaci	29
2.4.7 Verbální komunikace.....	30
2.4.8 Neverbální komunikace	32
2.4.8.1 Formy neverbální komunikace	33
2.4.9 Metakomunikace	38
2.5 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	39
2.5.1 Vnitřní komunikace	41
2.5.1.1 Kulturní rozdíly a jejich vliv na komunikaci v organizaci.....	43
2.5.2 Malé skupiny	46
2.5.2.1 Formy malých skupin	48
2.5.2.2 Komunikační cesty malých skupin	48
2.5.2.3 Komunikační modely v malých skupinách.....	50
2.5.2.4 Konflikty ve skupině.....	51
2.5.3 Komunikační dovednosti manažera.....	53
2.5.3.1 Dialog	55
2.5.3.2 Asertivní chování.....	57
2.5.3.3 Písemné dovednosti	59
2.5.3.4 Vedení týmu.....	61
2.5.3.5 Vedení porad.....	62
2.5.3.6 Veřejný projev	64
2.5.4 Vedení a typy manažerů	66
2.5.5 Rozhodovací proces.....	69
2.5.5.1 Efektivita skupinového rozhodování	71

2.5.6	Neformální komunikace	72
2.6	SYNTÉZA VĚDECKÉHO POZNÁNÍ V OBLASTI KOMUNIKACE	73
3	CÍLE	75
4	ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	76
4.1	METODY	76
4.1.1	Dotazování.....	77
4.1.2	Analýza dokumentů	78
4.1.3	Obsahová analýza	78
4.1.4	Stanovení výběrového souboru	79
4.1.5	Postupné kroky zpracování.....	80
4.1.6	Harmonogram získávání a zpracování dat.....	81
4.2	STANOVENÍ HYPOTÉZ	86
4.3	PROMĚNNÉ.....	87
4.3.1	Nezávisle proměnné	87
4.3.2	Závisle proměnné	88
4.4	CHARAKTERISTIKA SOUBORŮ.....	88
4.4.1	Charakteristika souboru (Analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení)	89
4.4.2	Charakteristika souboru (Analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace).....	90
4.4.3	Charakteristika vybraných dokumentů (Analýza dokumentů, Obsahová analýza dokumentů)..	90
4.4.4	Charakteristika souboru (Analýza distribuce řídicích dokumentů)	91
4.4.5	Charakteristika souboru (Analýza požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací).....	92
4.5	TECHNIKY A METODY SBĚRU DAT	95
4.5.1	Dotazník	95
4.5.2	Zpracování sekundárních dat.....	97
4.5.2.1	Kódovací tabulka	97
4.6	STATISTICKÉ METODY	98
4.6.1	Regresní analýza.....	99
4.6.2	Koeficient korelace.....	99
4.6.3	Kontingenční tabulka.....	100
4.6.4	Míry závislosti dvou nominálních proměnných	100
4.6.4.1	Pearsonův kontingenční koeficient	101
4.6.4.2	Normalizovaný koeficient kontingence	101
4.6.4.3	Cramerův kontingenční koeficient.....	102
4.6.4.4	χ^2 - test o nezávislosti	102
4.6.5	Program SAS	102

4.7 TVORBA KOMUNIKAČNÍHO MODELU	103
4.7.1 Formulace teoretického rámce modelu komunikace	103
4.7.1.1 Grafické zobrazení vazeb stanovených hypotéz	103
4.7.2 Shromáždění relevantních statistických dat na základě provedených analýz	106
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI „A“	106
5.1 ŘÍDÍCÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI „A“	106
5.2 VYMEZENÍ HLAVNÍCH KOMPETENCÍ ZÁKLADNÍCH ŘÍDÍCÍCH JEDNOTEK	110
5.2.1 Divize Finance	110
5.2.2 Divize Právní záležitosti	111
5.2.3 Divize Prodej a marketing	111
5.2.4 Divize Sítě a provoz	111
5.2.5 Divize Vnější a vnitřní komunikace	111
5.3 INTRANET – INTERNÍ A EXTERNÍ PORTÁL	112
5.4 STÁVAJÍCÍ KOMUNIKAČNÍ MODEL VE SPOLEČNOSTI „A“	114
6 VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE	116
6.1 ANALÝZY KOMUNIKAČNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI „A“	116
6.1.1 Rozbor stávajících komunikačních prostředků a návrh nových komunikačních prostředků	117
6.1.2 Struktura komunikačních kanálů mezi jednotlivými stupni řízení	118
6.1.3 Analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení	119
6.1.4 Analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace	127
6.2 ANALÝZY ŘÍDÍCÍCH DOKUMENTŮ	131
6.2.1 Analýza dokumentů	132
6.2.2 Analýza distribuce řídicích dokumentů	135
6.2.2.1 Analýza závislosti mezi kvalitativními znaky	135
6.2.2.2 Korelačně regresní analýza	137
6.2.3 Obsahová analýza	140
6.2.3.1 Pilotní studie	140
6.2.3.2 Výzkumná studie	141
6.2.3.2.1 Obsahová analýza dokumentů podle jednotlivých divizí	151
6.3 ANALÝZA POŽADAVKŮ NA KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY PRO VČASNÝ PŘENOS AKTUÁLNÍCH INFORMACÍ	155
6.3.1 Pilotní studie	155
6.3.2 Výzkumná studie - vyhodnocení a interpretace odpovědí na otázky dotazníku	156
6.3.2.1 Vyhodnocení a interpretace odpovědí na otázky u dotazníku část A – komparace manažer a specialista	156
6.3.2.2 Vyhodnocení a interpretace odpovědí na otázky u dotazníku část B – manažer	162
6.3.2.3 Vyhodnocení a interpretace odpovědí na otázky u dotazníku část C – specialista	166
6.3.2.4 Vyhodnocení hypotéz	171

7 NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MODELU VE SPOLEČNOSTI „A“	174
7.1 NÁVRH NOVÝCH VNITROPODNIKOVÝCH KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ	175
7.2 NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MODELU VE SPOLEČNOSTI „A“	178
7.2.1 Návrh komunikačního modelu – první vrstva, rozhodování o formě přenosu sdělení	178
7.2.2 Návrh komunikačního modelu – druhá vrstva, řídicí pracovníci a podřízení	178
7.2.3 Návrh komunikačního modelu – třetí vrstva, Intranet	180
7.2.4 Návrh komunikačního modelu – čtvrtá vrstva, řídicí dokumenty	182
8 ZÁVĚR A DISKUSE	184
8.1 VYUŽITÍ POZNATKŮ PRO DALŠÍ ROZVOJ VĚDNÍHO OBORU	188
8.2 VYUŽITÍ POZNATKŮ V PRAXI	189
9 SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY	191
10 PŘÍLOHY	201

1 ÚVOD

Komunikační proces v organizaci z celosvětového pohledu umožňuje plnění základních manažerských funkcí, které jsou realizovány managementem každé firmy. Rozvinuté efektivní komunikační dovednosti s ostatními pracovníky uvnitř organizace představují v tržních podmínkách jeden z klíčových faktorů pro firmu především z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Podnik, který chce být úspěšný nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, musí provádět stálé zkvalitňování a zefektivňování komunikace jako součást komunikačního procesu.

Pro úspěšnou existenci ČR v Evropské unii je budování podmínek pro rozvoj informační společnosti nutným předpokladem dalšího růstu našeho národního hospodářství. Proto organizace podnikající v této oblasti musí proaktivně reagovat na změny odrážející posun komunikačních potřeb zákazníků, z hlediska konkurenceschopnosti a udržení vlastní pozice na trhu.

Ke splnění vysokých požadavků, které jsou nyní kladeny na podniky, je nutná komunikace nejen mimo podnik, ale také především uvnitř podniku. V současné době organizace vyžadují, aby informace proudily mnohem rychleji než kdykoliv předtím. 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 nutné stanovit, které informace jsou pro manažera při rozhodování podstatné, proto je komunikace tak důležitým prvkem řízení. V dnešním rychle se měnícím a rychle fungujícím světě nabývá na stále větším významu. Základním problémem psychologického přístupu k tématu je strukturalizace komunikačních kanálů a zejména struktura jejich vnitřních diferenciálů tzn. změna chování v komunikačních kanálech podle řídicích úrovní a typů použitých komunikačních prostředků.

Strukturalizované informační toky v komunikaci představují kvalitativní připravenost příjemců informací, ve vztahu ke zkvalitnění následné výstupní informace, v oblasti příjmu informací v daném útvaru nebo divizi. Informační chování podniku jako celku zahrnuje také míry psychologické adekvátnosti a připravenosti jednotlivých pracovníků daných

hierarchických režimů na srozumitelnost příslušných informací. Jedná se o přijetí a pochopení vstupní zdrojové informace z vyšší řídicí úrovně. Pro oba směry transformace informací v komunikaci existuje relativně obdobná váha možného zhodnocení nebo nezhodnocení.

Každá informace může být zkvalitněna nebo její hodnota ztracena v závislosti na míře připravenosti příjmového prvku v dané hierarchii řízení. V zásadě jde o psychologické aspekty implementace optimalizačních řešení v běžném rozhodování. Struktura těchto aspektů je velmi rozsáhlá a složitá. Patří sem např. vzdělání, teoretická připravenost, praktické zkušenosti apod.

Z hlediska psychologie je možné určit širokou strukturu možností chování jednotlivých řídicích pracovníků. Tyto možnosti chování, na jednotlivých manažerských úrovních, mohou mít odlišnou váhu, ale mohou mít i různé dopady v systémové struktuře chování podniku.

Obecný topologický systém rozhodovacích situací, který je koncipován pro vybranou řídicí strukturu, musí proto akceptovat reálný současný stav možného chování v rozhodovacích procesech jednotlivých hierarchických tříd. Jedná se o oblasti klíčových analytických prvků přijímaných vstupních informací na příslušných úrovních řízení.

Této základní myšlenke jsou podřízené i filozofie řešení optimální transformace informačních toků ve složitých podnikatelských systémech. Z toho vyplývá, že struktura komunikačního systému v podniku má být nastavena tak, aby každý zaměstnanec dostal pouze takové informace, které jsou ekvivalentní míře jeho postavení v příslušné řídicí struktuře.

Z pohledu komunikačního procesu mohou být informace chápány jako kvantitativní, kvalitativní nebo doplňkové. Kvantitativní informace představují exaktní a jednoznačně verifikovatelné zdroje z disponibilního informačního systému. Jako nositelé atributů kvantitativních informací jsou vysvětlovány kvalitativní informace tzn. nepřímé odvozené, specifikované strukturou a chováním informačního toku s vymezenou mírou spolehlivosti. Doplňkové informace jsou charakterizovány jako nositelé kvantitativní struktury informačních relací, v rámci konverze komunikačních objektů. Což lze vysvětlit tím, že v sobě zahrnují analyticko-syntetické doplňky, klasifikující strukturu podmínek pro kvantitativní i kvalitativní informace.

Disertační práce předkládá návrh komunikačního modelu včetně použití navrhovaných komunikačních prostředků ve společnosti „A“, z pohledu jejich uplatnění v různých komunikačních kanálech a na jednotlivých stupních řízení tj. mezi útvary, divizemi apod. Popisuje specifika, faktory a aspekty komunikačního procesu probíhajícího ve společnosti. Zabývá se působením parametrů komunikačních prostředků, včetně toho jak ovlivňují prioritu volby příslušné formy komunikace. Vyhodnocením parametrů je následně možné určit, které

komunikační prostředky je nutné změnit či zlepšit, aby byl komunikační proces ve společnosti optimální a odpovídající tržním podmínkám.

Společnost „A“ nereprezentuje fiktivní firmu, protože podklady k řešení byly získány ze skutečné nejmenované firmy. Uvádění skutečného názvu společnosti není možné.

2 PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ZKOUMÁNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU

Přístup podniků k efektivnějšímu využití komunikačních nástrojů prostřednictvím komunikačních kanálů mezi jednotlivými stupni řízení je nutný, pokud chtějí udržet trend a nabízet zákazníkovi služby proaktivně, s využitím stále dokonalejších technologií a technologických postupů.

V současné době se oblastí firemní komunikace zabývá stále více firem, které se snaží optimalizovat využití komunikačních prostředků, a tím zvýšit či udržet svoji konkurenceschopnost.

Problematikou komunikačních procesů se v oblasti firemní strategie v odborné literatuře zabývá řada autorů, kteří vysvětlují jejich význam a faktory, ovlivňující jejich využití.

Komunikace může být chápána a vysvětlována z mnoha různých úhlů pohledu. Z obecného hlediska pojem „komunikace“ nemá v literatuře jednotnou definici. Naopak se pojem „komunikace“ vyskytuje v rozsáhlé rozmanitosti interpretací.

Autoři kalifornské paloaltské školy Watzlawick a kol., (1999) charakterizovali lidskou komunikaci jako „médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů“. Podle těchto autorů má každá komunikace svou syntax, sémantiku a pragmatickou stránku tzn. v užším slova smyslu psychologickou či vztahovou.

Celkový přehled obecného členění komunikace včetně jejích dalších forem a faktorů, které ji ovlivňují, je znázorněn v příloze 1. Paulínová (1998). Na tomto schématu popisuje základní členění komunikace na slovní, mimoslovní a činy. Optimální je soulad mezi těmito formami komunikace.

Mimoslovní komunikace je vývojově starší forma dorozumívání, je méně ovládána vůlí a slovní komunikaci předchází a umocňuje ji. Naopak slovní komunikace souvisí s typem myšlení, které je rozdílné u mužů a žen, u dětí a dospělých, u různých profesí apod. Na komunikaci působí také bariéry v komunikaci, což mohou být např. falešná očekávání, předpojatost, potřeba kontroly, předsudky apod. Také jsou zde zobrazeny aspekty asertivní komunikace, která by měla být přímá, jasná, nemanipulativní či nezraňující.

Jedna z nejvýstižnějších charakteristik, která umožňuje představit si, co komunikace vůbec znamená, by se dala interpretovat takto: „Komunikace je přenos informací od určitého jedince nebo skupiny k jiným“. Komunikace je nezbytným základem všech sociálních interakcí. V bezprostřední komunikaci hrají kromě jazyka významnou roli i neverbální náznaky, které účastníci používají k interpretaci toho, co druzí říkají a dělají. S rozvojem písma a elektronických médií (rozhlas, televize, Internet) se komunikace do jisté míry odděluje od bezprostředního kontextu sociálních vztahů (Giddens, 1999).

Komunikace však také zahrnuje systém vzájemně sdílených znaků a kódů, do kterých jsou organizovány. Širší definice připojují šum, kontext, kód, zpětnou vazbu a další prvky. Vzájemné působení mezi komunikujícími partnery představuje komunikační proces (Kunczik, 1995). V komunikačním procesu je komunikace chápána jako pojem nadřazený pro všechno, co je signalizováno a přijímáno, i pokud se to neděje navzájem. Interakce existuje v jednáních a mezilidských vztazích, které vyplývají z procesu komunikace nebo jsou jím ovlivňovány (Furst, 1997).

Komunikační proces zahrnuje všechny postupy, jimiž jedna mysl může působit na jinou (Shannon, Weaver, 1949). Jedná se o proces, který činí společným dvěma nebo více lidem to, co bylo monopolním majetkem jednoho nebo skupiny lidí. Při komunikaci tento proces umožňuje utváření společenské jednotky z jednotlivců prostřednictvím jazyka nebo nějakých jiných znaků (Cherry, 1966).

Komunikace již dávno není prostředkem sloužícím k pouhé výměně informací. Ale rozvinula se do podoby moderní multifunkční disciplíny, jejímž úkolem je přesvědčit, prodat a vytvořit novou hodnotu. Platí to bez rozdílu pro všechny. Soukromý sektor se snaží prodat své výrobky a služby, občanské iniciativy své myšlenky a výsledky své práce již musí prodávat i nemnohý úředník (Horáková a kol., 2000).

Je možné konstatovat, že každá komunikace představuje vztah, který má zásadní důležitost pro pochopení komunikačních obsahů. Nejen to, co někdo říká, podává informaci o vztahu účastníků komunikace, nýbrž i to, jak se to řekne. Teprve z toho se dá odhalit význam řečeného, a tak se dochází k vlastnímu významu (Furst, 1997).

Teoretici zaměřeni na systémovou analýzu komunikace zdůrazňují, že chování účastníků je determinováno systémem a projevy účastníků určují (determinují) tento systém. Komunikace je okolnostmi, dohodami v systému a zejména používaným (implicitním i explicitním) jazykem determinovanou výměnou a sdílením významů. Z takového přístupu ke komunikaci plyne, že táž slova a táž signalizace mohou znamenat v rámci jiného systému a v jiném kontextu něco jiného (Vybíral, 2005).

Komunikace v nejširším slova smyslu představuje základ mezilidského styku, protože na obsah informací člověk reaguje svým prožíváním a vnímáním (Paulínová, 1998). Protože komunikace také integruje manažerské funkce je zároveň popisována v souvislosti s interním fungováním organizace.

Komunikace doprovází všechny oblasti řízení a má zejména pro vedení neobyčejný význam. Pomocí informační výměny zjišťují manažeři potřeby zákazníků, dostupnost dodavatelů, požadavky akcionářů, vládní omezení a zájmy společnosti. Koontz, Wehrich (1993) uvádějí, že pomocí komunikace se podniky stávají otevřeným systémem, který je v interakci s vnějším prostředím.

Z výše uvedených charakteristik je zřejmé, že komunikace zasahuje do všech oblastí lidských činností. S komunikací je možné se setkat kdekoli, kde potřebujeme komunikovat, prosazovat své názory, využívat svých znalostí a zkušeností formou písemnou i slovní. Je jednou ze základních podmínek úspěšnosti každého člověka, který se potřebuje dorozumět v osobním, společenském i pracovním styku. Komunikace tedy představuje výměnu informací, což v užším smyslu představuje poskytování informací.

2.1 Vývoj prostředků komunikace

Historie vývoje komunikačních prostředků prošla dlouhodobým procesem, než formy přenosu informací získaly současnou podobu. Velmi významným zdrojem vědeckých, odborných, finančních a obchodních informací a prostředkem pro odborné komunikace poštovního i diskusního typu je Internet, který lze považovat za charakteristický jev vývoje poslední doby.

Snaha o dálkový a co nejrychlejší přenos informací doprovází celé dějiny lidstva. Je možné uvést např. signalizaci ohněm, kouřem, světlem či zvukem, systém šíření zpráv pomocí běžců v Incké říši v Peru, Chappeův optický telegraf, Morseův telegraf či telefon Grahama Bella. Za základní pilíře Internetové prehistorie je považováno položení prvního transatlantického kabelu v roce 1858 a vypuštění družice Sputnik v roce 1957. Hlavní milníky vývoje telekomunikačních technologií obsahuje tabulka 1.

Tabulka 1: Vývoj prostředků komunikace

čas	území	typ telekomunikace
2900 př.Kr.	Egyptská říše	předávání zpráv pomocí holubů
2.tisíciletí př.Kr.	Egyptská říše	běžci a kurýři na koních
1250 př.Kr.	antické Řecko	ohňové signály oznamovaly vítězství Achájů v trojské válce

776 př.Kr.	antické Řecko	oznamování výsledků olympijských her pomocí holubů
650 př.Kr.	Babylonie	běžecká štafetová kurýrní pošta
490 př.Kr.	antické Řecko	Phidippides donesl z Maratonu do Athén zprávu o vítězství
5.-4.století př.Kr.	antické Řecko	světelné a vlajkové signály v pozemních a námořních bitvách
5.století př.Kr.	Afrika	bubnové signály
400 př.Kr.	Persie	vyvolávači krátkých důležitých zpráv
čas	území	typ telekomunikace
360 př.Kr.	antické Řecko	vodní telegraf
37 po Kr.	Římská říše	císař Tiberius - heliograf
1.stol. po Kr.	Římská říše	jezdecká štafetová kurýrní pošta (160 km/den)
150 po Kr.	Římská říše	síť kouřové signalizace o celkové délce 4500 km
1280 po Kr.	Mongolsko	Kublai Chánova jezdecká štafetová kurýrní pošta (až 300 km/den)
2.pol.15.stol.	Incká říše	běžecká štafetová kurýrní pošta o délce 5000 km (až 250 km/den)
1794	Francie	Chappeův optický (mechanický) telegraf
1803	Velká Británie	vlajkové telegrafické signály v námořnictvu
1832	USA	Samuel Morse - elektrický telegraf a abeceda
1858		první transatlantický podmořský kabel
1876	Velká Británie	Alexander Graham Bell - telefon
1895	Itálie	Guglielmo Marconi - bezdrátová telegrafie
1901		transatlantická bezdrátová telegrafie
1902		Arthur Korn - fax
1904		radiový projev - Reginald A. Fessender
1927	USA	první dálkový radiový a televizní přenos (projev H. Hoovera)
1957	SSSR	první satelit Sputnik I
1962		první telekomunikační satelit Telstar
1969	USA	ARPANET - předchůdce Internetu
1971		e-mail
1991		Internet - World Wide Web

zdroj: Internet – odkaz uveden v seznamu odborné literatury

2.2 Informace a jejich pojetí

Informace velmi úzce souvisí s komunikací, protože bez komunikace by nebylo možné předávat informace a bez informací by nedocházelo k žádné komunikaci. Prostřednictvím komunikace může být informace přenášena od odesílatele k příjemci.

Jednou z motivací mezilidské komunikace je získávání informací, které umožňují redukovat nejistotu jedince. Proto je studium informací základní všem oblastem komunikace (Heath, Bryant, 2000).

Informace, podle Wienera (1963), v nejobecnějším slova smyslu představuje „název pro obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním“.

Informace tvoří samostatnou univerzální pojmovou kategorii. V současné době se výraz „informace“ používá ve čtyřech základních významech jako

1. početní míra pro odstranění neuspořádanosti (entropie), míra organizace v systému,
2. psychologický jev a proces v lidském vědomí,
3. signály, impulsy a obrazy cirkulující v technických zařízeních,
4. výraz různorodosti v objektech a procesech živé, popř. i neživé přírody (Cejpek, 1998).

Entropie vzniká jako míra neurčitosti mezi komunikujícími, kterou má příjemce před přijetím zprávy. Je možné na ni pohlížet a měřit ji jako míru chaosu a dezorganizace neboli míru stupně neuspořádanosti systému. Vyjadřuje tak míru informace.

Wiener (1963) a Shannon (1949) zavedli informační pojem entropie, který vychází ze statistického charakteru sdělení. Došli k zobecnění pojmu entropie chápané jako míra nepořádku vůbec a Shannon (1949) vyjádřil tento vztah ve vzorci:

$$H = -p_i \log_2 p_i$$

p_i = pravděpodobnost nějakého případu, znaku, apod.

V upravené formě lze za informaci považovat soubor znaků, jímž alespoň jeden z uživatelů přisuzuje informační hodnotu. Diemer (1971) vyjádřil podstatný rozdíl mezi dokumentační koncepcí a informačně komunikační koncepcí takto:

DOKUMENT: X(a, b, c,.....n), kde (a – n) je obsahová struktura dokumentu,

INFORMACE: Ax, Bx, Cx,.....Nx, kde (A–N) jsou jednotlivé informace obsažené v dokumentu.

Z jiného pohledu je informace definována Molnárem (2000), který uvádí, že se jedná o data, kterým jejich uživatel přisuzuje určitý význam a která uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu svého příjemce. Nositelem informace jsou data, text, zvuk, obraz, případně další smyslové vjemy. Informace jako zdroj poznání jsou zdrojem obnovitelným a nevyčerpatelným. I když má informace nehmotný charakter, je vždy spojena s nějakým fyzickým pochodem, který ji nese.

Informace jsou motorem, který organizaci pohání. Podstatné jsou pro zaměstnance i pro vedoucí pracovníky, informace o podniku, jeho okolí, výrobcích a službách a o jeho lidských zdrojích. Nedostatečné informace mohou vyvolat na obou stranách stres a nespokojenost (Horalíková, 2003).

Informace v různé podobě se mohou vyskytovat na různých místech firmy. Je důležité, aby si všichni, kdo s touto informací přicházejí do styku uvědomili, že manipulují s něčím, co má nemalou hodnotu. Majitel informace má nejlepší představu o tom, co by se stalo v případě zničení, ztráty, zneužití, nedostupnosti. Ohodnocení informace tj. přiřazení ceny ke každé

konkrétní informaci, je práce nelehká a nikdo jiný než majitel informace ji nemůže udělat (Rodryčová, Staša, 2000).

S rostoucím množstvím potenciálních informací souvisí také schopnost člověka absorbovat nové informace a měnit je ve své poznatky. Význam a informace musí být zprostředkovány v kontextu sdělitelnosti tak, aby při přenosu sdělení mezi odesílatelem a příjemcem, byl pochopen jejich smysl (Littlejohn, 1999). Cejpek (1998) upozorňuje na to, že schopnost člověka získávat nové informace a měnit je v poznatky není pravděpodobně tak rychlá jako se zvětšuje dostupnost rostoucího množství informací, a to zejména prostřednictvím masových sdělovacích prostředků.

Tato disproporce může dosáhnout kritické hranice. Co je tato hranice a jsme vůbec schopni ji rozpoznat? Je-li informací příliš mnoho, receptorů začne ubývat a stávají se necitlivými. Český lékař Cyril Höschl upozornil na významný mechanismus, který se v přírodě uplatňuje: vyskytne-li se v přírodě něčeho nadměrné množství, rozšíří se hned také to, co působí proti. To znamená, že dochází ke snížení vnímavosti tzn. desenzibilizaci přicházejícím informacím, netečnosti ke zprávám či neúctě k prokázaným faktům.

V literatuře se v souvislosti s informacemi a komunikací vyskytuje také pojem informační management. Podle Heinricha (1990) je definován jako řídicí činnost v organizaci, zajišťující plnění úkolů, které se týkají informací a komunikace. Informační management z pohledu ekonomicko informačního má dva aspekty:

1. vyčlenit z celé škály hlavních úkolů množství disponibilních dat, která jsou relevantní a která se přemění na informace, aby se mohly použít při rozhodování,
2. provedená rozhodnutí musí být komunikačně propojena a posílena (jde o přemostění jednotlivých úrovní hierarchie), aby mohla být cílevědomě využita (Sokolowsky, 1997).

Vodáček a Vodáčková (2001) definici informačního managementu rozšiřují tím, že ho definují jako transdisciplinární obor, který integruje postupy manažerské práce s prostředky informatiky a systémovými přístupy. Podle specifických potřeb aplikací může využívat i dalších poznatků, např. ekonomie, marketingu, sociologie, psychologie, operační analýzy, apod.

2.3 Základní pojmy

Základní pojmy, které vysvětluje Mikuláščík (2003) jsou v této subkapitole rozděleny na dvě části. První část je věnována pojmům, které se týkají sociální komunikace a druhá část

popisuje termíny zabývající se oblastí komunikace v organizaci. Charakteristika vysvětlení některých pojmů se však prolíná v obou uváděných skupinách.

2.3.1 Sociální komunikace

Psychologie lidské komunikace – představuje záměry komunikujících, funkce jejich komunikace a motivace k ní, dorozumění i nedorozumění v procesu komunikace a účinky na psychiku jak příjemce, tak produktora, k nimž dochází při předávání sdělení (slovních i neslovních) či při společném sdělení situace (Vybíral, 2000).

Verbální komunikace – vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná.

Neverbální komunikace – je z převážné části nevědomá. Doplnjuje verbální projev, zesiluje jeho účinek, reguluje jej a za určitých okolností jej může plně zastoupit.

Komunikátor – ten, kdo vysílá nějakou zprávu; předpokládá, že příjemce má společný nebo podobný repertoár poznatků, který umožňuje porozumět tomu, co mu chce sdělit a že má podobný kódovací systém.

Komunikant – ten, kdo přijímá vyslanou zprávu; jeho vnímání je ovlivněno osobnostní rovnicí, vlastními zkušenostmi, prožitky a vlastními záměry a cíli; komunikant předpokládá, že jak komunikátor, tak on sám mají společný repertoár poznatků i vyjadřovacích schopností, tedy stejný způsob kódování.

Komuniké – vyslaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému; vyslaná zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů.

Komunikační jazyk – jazyk, prostřednictvím kterého se předává komunikační zpráva. Důležitou roli zde hrají procesy kódování a dekódování. Kódování závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě nebo znalosti signálů, ale také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým jednáme.

Kontext – situace, celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá. Má svoji složku vnitřní a vnější. Vnitřní je to, co se odehrává v nás naslouchajících, jak na nás komuniké působí. Vnější kontextem jsou všechny stimuly, které na nás působily dříve a působí i nyní.

Kódování a dekódování - systematická organizace znaků, jejich významů a vztahů mezi nimi sloužící k přenosu sdělení mezi komunikátorem a adresátem. Pomocí kódování jsou komunikátorem zakódovány do sdělení významy a jeho prostřednictvím si adresát ze sdělení

(své) významy dekóduje. Pro porozumění sdělení je nezbytné, aby členové komunikace znali pravidla a způsoby kódování. Mezi nejkompexnější kódování patří přirozený jazyk. Význam všech znaků závisí na kódování, v jehož rámci jsou situovány (DeVito, 2001).

Komunikační kanál – médium, kterým se přenáší sdělení. Komunikace málokdy probíhá prostřednictvím pouze jednoho jediného kanálu, ale spíše to bývají dva, tři nebo čtyři různé kanály, které jsou použity souběžně. Při konverzaci probíhající mezi dvěma lidmi hovoří a naslouchají (hlasový kanál), ale také gestikulují a zrakem vnímají gestikulaci druhého (zrakový kanál). Současně také vysílají a vnímají pachové signály (čichový kanál) a často se vzájemně dotýkají, což je rovněž komunikace (hmatový kanál) (DeVito, 2001).

Feed back (zpětná vazba) – cyklický prvek komunikace umožňující jednak systematické oboustranné propojení mezi sdělujícím a příjemcem, jednak kontrolu vnímání sdělovaných informací.

Komunikační šum – zkreslení informace, které se mísí do vnímaného komuniké od někoho třetího.

Komunikační prostředí – zahrnuje prostor, kde se komunikace odehrává, osvětlení, uspořádání místnosti, přítomnost různého počtu lidí.

Entropie - míra neurčitosti před přijetím zprávy, jež se po příjmu odstraňuje a vyjadřuje tak míru informace.

2.3.2 Komunikace v organizaci

Interpersonální komunikace – komunikace mezi dvěma lidmi, i když může být přítomno lidí více. Může mít formu dialogu, interview, vyjednávání, při němž dochází k používání všech dostupných komunikačních prvků.

Intrapersonální komunikace – komunikace lidského jedince se sebou samotným. Může probíhat nahlas, což implikuje slyšitelnost, nebo potichu „v duchu“. Může být mluvená nebo psaná či jinak znakově zprostředkovaná (Janoušek, 2001).

Bariéry komunikace – překážky, které komplikují interpersonální komunikaci. Mohou být interní, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí.

Skupinová komunikace – komunikace více komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat nějaké informace, názory a postoje.

Masová komunikace – mluví předává sdělení širšímu obecnstvu, auditoriu. Obecně jsou za prostředky masové komunikace považovány noviny, časopisy, knihy, rádio, televize, Internet, billboardy.

Jednosměrná komunikace – role mluvčího a vnímajícího se nemění (jeden mluví a druhý poslouchá). Tato forma je charakteristická pro autoritativní přístup.

Dvousměrná komunikace – je to komunikace, kdy se střídají mezi účastníky role komunikátora a komunikanta. Je to velká příležitost pro zpětnou vazbu a spontánnost projevu.

Metakomunikace – komunikace o komunikaci. To znamená, že pozorovatel popisuje a interpretuje nějakou komunikaci.

Virtuální komunikace – Internetem umožňovaná a urychlovaná komunikace pomocí e-mailů (elektronických dopisů), chatů (původ z angl. chat = pokecat si), ICQ (původ z angl. I seek you = hledám Tě, jedná se o intimnější chatování dvou osob), virtuálních diskusních skupin, vytváření zájmových komunit atd. (Vybíral, 2005).

Disinhibice v komunikaci – vyjadřuje odložení zábrán a skrupulí, ztrátu nebo překonání nesmělosti, plachosti a ostychu, v krajních podobách může jít o obcházení tabu a zákazů, tedy o jistou odkázanost či nevázanost na normy, která může být až anomální.

2.4 Sociální komunikace

Sociální komunikace je součástí sociální psychologie a je vysvětlována řadou autorů z rozdílných směrů pohledu. Je chápána jako aspekt sociálního styku, jedná se o výměnu informací mezi partnery, ale také o výměnu představ, postojů či emocionálních zážitků.

Tato komunikace probíhá v určitých společenských podmínkách a vztazích, které determinují jejich průběh. Vztahy mezi lidmi jsou základním předpokladem komunikace, v níž každý účastník je aktivním partnerem a tedy subjektem tohoto procesu. Zároveň sociální komunikace představuje sdělování a přijímání informací v sociálních vztazích a v sociálním chování a vnitřně souvisí s interakcí.

Podle Janouška (2004) komunikace spjatá se sociální interakcí probíhá v lidské společnosti vždy v určitých sociálních a kulturních podmínkách a vztazích, přičemž tyto podmínky a vztahy nejsou jenom vnější, nýbrž se zase začleňují zpětně do komunikovaných významů. Vzniká tím složitá významová struktura, jejíž vztah k udržení a rozvoji života je zprostředkován společensko kulturně a společensko historicky.

V lidských dějinách lze rozlišit dosavadní vývoj společenské komunikace do tří základních období:

- a) období řečové komunikace,
- b) období dokumentové komunikace s fázemi rukopisného a tištěného textu,
- c) období elektronické komunikace (Cejpek, 1998).

Podle Komárkové a kol. (2001) je sociální komunikace procesem sdělování významů mezi lidmi. Z hlediska předpokladů a možných výsledků je komunikace sdílením významů, jejich předáváním a přijímáním. Významem rozumíme vše, o čem lidé komunikují. Jsou to informace, poznatky, emoce, hodnoty, přání, postoje, dovednosti aj. Význam zde neznámá jen obsah, ale zahrnuje další komponenty, které vyjadřují vázanost obsahu komunikace na osobnost účastníků, na situační a společenský kontext, v němž se komunikace uskutečňuje.

Charakteristiku sociální komunikace rozšiřuje Křivohlavý (1986) tím, že ji definuje jako sdělování zpráv a vzájemné sdílení přátel. Druhy sdělování mohou být různě odstupňované, jak uvádí Janek (1989), mohou to být: informace, metakomunikační klíče tj. jak chápat sdělovanou informaci např. když je v informaci určitá nejistota, postoje k věcem o kterých hovoříme, ponětí sebe, kvalita vzájemného vztahu tj. sociální intimita, pravidla vzájemného styku tj. pravidla hry apod.

Sociální komunikace také souvisí s interakcí, a to prostřednictvím kódovaných symbolů verbálních a neverbálních (Mikuláščík, 2003). Charakterizuje interakční proces mezilidského dorozumívání, kterým si lidé sdělují významy pomocí konvenčních znaků.

Interakce jako nejvyšší forma komunikace představuje tzv. sdělování činem. Podle Křivohlavého (1986) to nejdůležitější, co říkáme, obvykle nejsou slova, ale to, co děláme a co má pro druhého určitý hodnotový vztah.

Komárková a kol. (2001) a Výrost, Slaměník (1998, 2001) uvádějí, že sociální interakce je základem socializace člověka. Sociální interakce představuje vzájemné působení jednoho člověka na druhého, a proto má klíčový význam pro vytvoření základních lidských charakteristik, jako je vědomí sebe sama, myšlení, řeč, prožívání, sebehodnocení atd.

Některé přístupy sociální funkce lidského komunikování zdůrazňují mocensko ovlivňovací aspekty, jiné spíše integrativní, sjednocující (Plaňava, 2005). Sociální komunikace představuje proces, jímž se pouhé seskupení lidí mění ve fungující společenství tzn. kde existuje komunikace, tam existuje sociální jednotka – a kde ne, tam ne.

S tím souvisí také sociální mobilita, která podle Muchy (2005) představuje rozdílné ekonomické postavení či zaměstnání, ale i to, co se v průběhu času děje s jejich nositeli. Pro

pohyb jedinců a skupin z jednoho socioekonomického postavení do druhého se používá termínu sociální mobilita.

Vertikální mobilita představuje pohyb vzhůru či dolů po socioekonomickém žebříčku. Ti, kteří získávají vlastnictví, příjem nebo status se nazývají vzestupně mobilní a ti, kteří se pohybují v opačném směru, sestupně mobilní.

V moderní společnosti se setkáváme také se značnou mobilitou laterální čili horizontální, tedy s přesuny do jiných čtvrtí, měst či oblastí. Vertikální a laterální mobilita se často kombinují. Pokud se jedná o kariéru jedince a jeho vzestup či pokles na sociálním žebříčku, jedná se o mobilitu intragenerační. Pokud se jedná o vzestup nebo sestup z hlediska postavení rodičů či prarodičů, jde o mobilitu intergenerační.

Další oblastí, která je popisována v souvislosti se sociální mobilitou je sociální stratifikace, tzv. rozvrstvení. Jedná se o nerovné rozdělení vzácných statků, jimiž jsou materiální blahobyt, moc a prestiž. Nerovnost existuje ve všech typech společnosti. I v nejprimitivnějších kulturách, v nichž nejsou téměř žádné majetkové rozdíly, existuje nerovnost mezi jedinci založená např. na pohlaví či věku. Zásadní majetkové a mocenské nerovnosti se však objevují až se vznikem států.

Stratifikační systém je hierarchické uspořádání sociálních statusů nebo jejich skupin. Většinou se rozlišují tři základní typy stratifikačních systémů:

kastovní - je institucionálně zakotven v náboženství, neprostupnost mezi kastami, není zde sociální mobilita, příslušnost ke kastě je dána původem např. narozením,

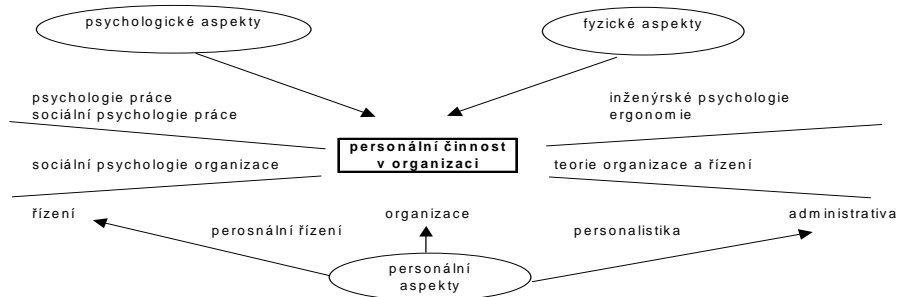
stavovský - je zakotven v zákoně, privilegia jsou zaručena právně, původ má fatální vliv, ale sociální mobilita je možná, i když řídká (např. povýšení do šlechtického stavu),

třídní - nerovnosti jsou dány postavením na trhu práce.

Podle Komárkové a kol. (2001) se sociální komunikace dělí podle míry uvědomělosti na záměrnou a nezáměrnou. Podle charakteru užívaných prostředků na verbální a neverbální. Neverbální komunikace plní svou funkci často ve vazbě na komunikaci verbální – může ji zvýraznit, nahradit, odporovat jí, měnit její význam.

Sociální komunikace jako součást sociální psychologie může být chápána v rámci organizace také v souvislosti s problémy personálního řízení mezilidských vztahů v organizaci, jak uvádí Nakonečný (1995, 2005). Obr.1 ukazuje vztažné pojmy, kterými lze vymezit předmět sociální psychologie v organizaci.

Obr.1 : Vymezení sociální psychologie organizace (Nakonečný, 2005)



Výstižnou charakteristikou definuje sociální psychologii Paulínová (1998), příloha 2, a to jako zkoumání:

- utváření člověka pod vlivem společenských vztahů a charakter těchto vztahů,
- změny jedince ve společnosti, proměny a rozvoj psychických procesů, vlastnosti, výkonnosti, sebevědomí a prožívání,
- jak působí chování a jednání člověka na ostatní lidi,
- způsob profesionálního vedení a řízení v manažerské praxi.

2.4.1 Komunikační proces

Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitřní firemní prostředí (Janda, 2004).

Obecným předpokladem komunikace je existence komunikačního vztahu mezi účastníky. V jednotlivém komunikativním aktu lze rozlišit: 1. záměr původce, 2. smysl sdělení, 3. věcný obsah sdělení, 4. smysl sdělení pro příjemce a 5. efekt na příjemce (Komárková a kol., 2001).

Každý komunikační proces je většinou vystavěn na tzv. základním *komunikačním trojúhelníku*: na jeho spodních rozích je *komunikátor* tj. expedient, producent, vysílač a *komunikant* tj. přijímač, recipient, interpret, cílová osoba. Na jeho vrcholu pak stojí nějaké *sdělení*, heslo, poselství, intence, výrok, nonverbální chování. Komunikace vzniká „řetězovou funkcí“ sdělení. Které směřuje např. od komunikátora ke komunikantovi. Komunikace však není jev „stabilní“, nýbrž mnohem spíše „variabilní“ a v daném okamžiku jen stěží zcela průhledný (Benesch, 2001).

V průběhu komunikativního aktu a jako jeho důsledek se mezi mluvčím a adresátem odehrává řada věcí na různých úrovních: spočívá-li sdělení v užití nějaké věty, šíří se zvukové vlny od mluvčího k adresátovi, probíhají kauzálně propojené neurofyziologické procesy a navozují se kauzálně propojené psychické stavy (Kofátko, 1998).

Podle Cejпка (1998) je, přes stále rostoucí možnosti nepřímé sociální komunikace jejím základem i jakousi základní buňkou, přenos zprostředkování věcných obsahů mezi dvěma jedinci. Věcné obsahy umožňují, abychom se o něčem dorozuměli. Porozumět tomu, co nám sděluje druhý člověk neznamená jen rozumět jeho jazyku, reprodukovat jeho prožitky, ale především dorozumět se o věci.

S tímto dorozuměním souvisí také kontext ve kterém dochází ke zpracování jazyka. Kontext často předpovídá to, o čem se hovoří. Poté co jsme porozuměli několika slovům, si začínáme vytvářet úsudky o významu věty a často používáme svoje dohady o výrocích k tomu, aby nám pomohly porozumět celé větě. V těchto případech porozumění postupuje shora dolů i zdola nahoru (Adams, Collins, 1979).

Haley (1978) rozlišuje čtyři možnosti, jak může příjemce reagovat na vymezení vztahu nabídnuté zdrojem:

Přijetí – když příjemce prožívá chování zdroje jako pro jejich vztah vhodné, odpoví na ně souhlasným projevem, např. odpoví na pozdrav, zasměje se vtipu atd.,

Strpění – v tomto případě sice příjemce neprojevuje souhlas s vymezením vztahu, ale také se mu viditelně nevzpírá.

Odmítnutí – příjemce dává zřetelně najevo, že s implicitním návrhem vztahu od zdroje nesouhlasí. Z jeho chování vyplývá: „Ne, tak náš vztah nevnímám!“.

Ignorování – příjemce odpírá jakoukoliv znatelnou odezvu a tím dává najevo: „Jsi pro mě vzduch.“ Upírá tak zdroji jeho hodnotu.

M. Brichcín (1996) se ve svém článku „Lidská mysl, mozek a vnější prostředí“ zabývá procesem komunikace tak, jak se mění proces myšlenkový v proces komunikační, jak dochází ke kódování a prezentování. Podle něj je možno celý postup shrnout do čtyř fází:

- 1) Pomocí vnitřní řeči si komunikátor uvědomuje a precizuje myšlenku či pocit, který chce někomu sdělit; v úvahu bere i komunikační kontext a očekávání partnera.
- 2) V této fázi se zapojuje formulátor – z paměťové zásoby vybírá slova, která by nejuvýstižněji zastoupila představy (syntaktická pravidla a program artikulace).
- 3) Informace je zakódována a ve vědomí vnímána jako „obraz výroku“.

- 4) Vlastní artikulovaný projev, včetně zpětnovazebního okruhu (říkám to tak, jak jsem to chtěl říct, říkám to tak, aby poslouchající vnímal to, co vnímat má?) (Mikuláščík, 2003).

Obr.2 : Schéma procesu komunikace (Pechačová, 2004)



Budeme-li vycházet z výše uvedeného komunikačního procesu podle Pechačové (2004), můžeme vytvořit definici, že v procesu komunikace dochází ke komunikaci tehdy, když vysíláme nebo přijímáme sdělení a když připisujeme význam signálům od jiných osob.

Interpersonální komunikace je vždy zkrácená šumem, vždy k ní dochází v nějakých souvislostech, vždy má nějaký účinek a obsahuje možnosti zpětné vazby. Vznik a velikost působení šumu závisí na různém postavení, kvalifikaci, zkušenostech, zájmech a cílech komunikujících (Štikar a kol., 1996).

Tento komunikační proces ukazuje nejen osobní komunikaci, ale lze jím popsat i elektronickou komunikaci. Bez ohledu na svoji technickou vyspělost je elektronická komunikace stále velmi podobná obyčejné osobní rozmluvě. Své myšlenky lze změnit na slova pomocí klávesnice a odeslat je prostřednictvím modemu způsobem velmi podobným tomu, jakým se postupuje, když jsou naše slova vysílána vzduchem (DeVito, 2001).

2.4.1.1 Subjekty procesu komunikace

Pozice komunikanta, tedy „osloveného“, se střídá s pozicí komunikátora, „oslovujícího“. Každá komunikace vyžaduje komunikátora, který má potřebu něco sdělovat a komunikanta, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když komunikant zprávu pochopí tak, jak je míněna.

2.4.1.2 Sdělení v procesu komunikace

Sdělení je jednotka, kterou vysíláme a přijímáme v rámci komunikace a která nabývá při přechodu mezi jednotlivými částmi systému různých stavů. U zdroje a příjemce, jež jsou

lidskými bytostmi, je sdělení něčím intimním a živoucím, jako takovým nepřenositelným. V případě zdroje může jít o přání, pocit, komunikační záměr, cokoli, co zatím neexistuje pro nikoho jiného kromě tohoto zdroje. U příjemce nutně musí fyzicky přijaté sdělení vyvolat určitý dojem, podnítit citovou odezvu či jinou reakci.

Na instrumentální úrovni, vysílač transformuje zamýšlené sdělení v množinu fyzicky vnímatelných signálů uspořádaných tak, aby z nich bylo možné rekonstruovat v maximální možné míře sdělení zdroje komunikované s určitým záměrem. Na této úrovni je tedy sdělení fyzickou skutečností prostou lidské povahy (Arreguín, 1983).

2.4.1.3 Systém řeči v procesu komunikace

Vztahy mezi řečí a myšlením zkoumá psycholingvistika, dříve označovaná jako psychologie jazyka. Jejím ústředním pojmem je znak, který zprostředkovává vztah věcným obsahem např. objektem, člověkem a významem. Funkce znaku je variabilní. Množství znaků, které mají účastníci komunikace k dispozici, je prakticky neohrazené. Jazykovou diferenciaci lze nesmírně vystupňovat.

V každém jazykovém společenství podléhá slovní zásoba neustálé proměně v užívání slov a jejich významu. Směrodatně bývají vnější např. společenské i vnitřní změny např. přejímání odborných významů do obecné mluvy (Benesch, 2001).

2.4.2 Systémy modelů

Systém modelů lze obecně vymezit jako účelové seskupení modelů různých typů a algoritmů jejich řešení, vzájemně souvisejících s jejich vstupy a výstupy, přičemž vazby mezi modely jsou v průběhu hledání řešení pod kontrolou člověka.

Systémy modelů umožňují modelování velmi různorodých procesů probíhajících na reálných objektech, jejichž zobrazení jedním modelem by bylo obtížné a nemožné. Umožňují také současně sledovat problémy z různých hledisek a s různými kritérii, což jeden model neumožňuje. Současně umožňují zkoumat problém z hlediska celku i jeho jednotlivých částí.

Při systémovém modelování je nutné zachovat postup, který probíhá postupně těmito fázemi: formulace modelu, výpočet, interpretační analýza, syntéza poznatků, rozhodnutí a jeho implementace.

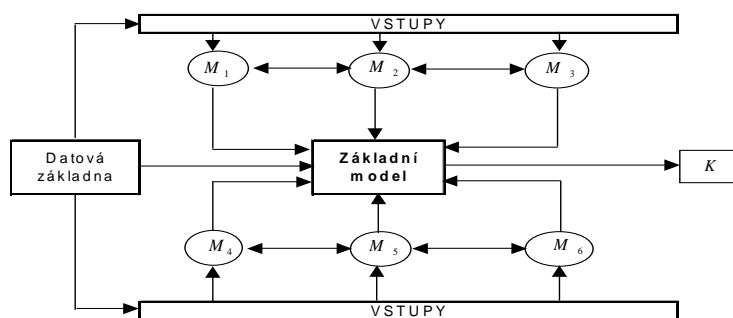
Z hlediska realizace datových vazeb mezi modely lze rozlišovat systémy modelů: volné, konjugované, integrované a hybridní.

Volné systémy modelů neobsahují žádnou automatizaci a datové propojení je zprostředkováno plně člověkem tzv. konceptorem, na základě potřeb rozhodovacího procesu.

Konjugované systémy modelů obsahují částečně automatizovaný přenos dat mezi jednotlivými dvojicemi modelů. Skupina modelů je vzájemně jednostranně přiřazena v určité posloupnosti. Konceptorem zde může být člověk, ale také nějaký program, resp. počítač.

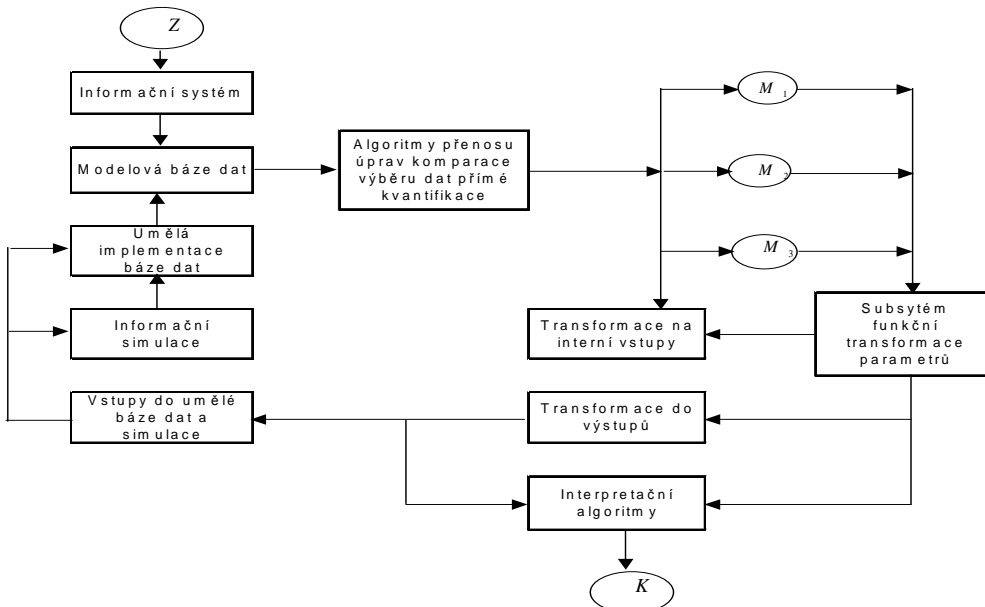
Integrované systémy modelů obsahují přímý automatizovaný přenos dat mezi všemi modely systému. Všechny výstupy jednotlivých modelů se koncentrují v jednom základním modelu, přičemž každý jednotlivý model je vždy využitelný i individuálně. Výstupy jednotlivých modelů využívají obvykle jednotnou datovou základnu. Jednotlivé modely systému mají specifickou diversifikační funkci, neboť modelují užší problémové okruhy. Schéma integrovaného systému modelů je uvedeno na obr. 3, kde K – konceptor (člověk tzn. uživatel), M_1 - M_6 - příslušné modely.

Obr.3 : Schéma integrovaného systému modelů (Získal, 1998)



Hybridní systémy modelů jsou postavené na kvalitativně vyšší úrovni. Jejich konstrukce je založena na koncepci kompaktního celku, sestávajícího se z heterogenních modelů, modelových databází a algoritmických prostředků pro vzájemnou komunikaci, jak mezi různými modely vzájemně, tak mezi modely a jejich kvalifikačními databázemi. Komunikační prostředky mezi jednotlivými modely jsou souhrnně nazývány datové a informační transformátory. Na obr. 4 je uveden příklad hybridního systému modelů podle Švasty (Získal a kol., 1999, 2000).

Obr.4 : Příklad hybridního systému modelů (Švasta, 2000)



Jádrem hybridního systému modelů jsou modely různého typu, obvykle nechybí optimalizační a síťové. Datová základna je realizována pomocí relační databáze a systému datových transformací. Přenos dat mezi heterogenními složkami není jednoduchou záležitostí, neboť je nutné realizovat jak kvantitativní, tak i kvalitativní transformace dat podle požadavků jednotlivých modelů.

V současné době lze chápat systém modelů v širším pojetí nejen jako soubor modelů různého typu, ale jako soubor metod, jednání a postupu prací v němž jsou organicky začleněny různé modely v různých vazbách, a za různá období a v němž se různou měrou využívají informační systémy a informační technologie. Toto širší pojetí systému modelů zahrnuje i jiné aspekty modelové tvorby než pouhou konstrukci a využití modelů (Získal a kol., 1998, 2000).

2.4.3 Komunikační modely

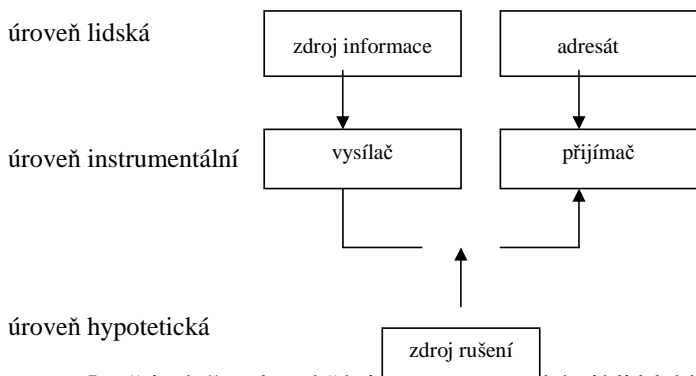
Modely v procesu komunikace představují zjednodušené zobrazení systému, zavedeného na objektu, jedná se o popis nějakého předmětu metodou analogie. Komunikační modely popisují obecně komunikační proces, který se uskutečňuje mezi vysílačem a příjemcem prostřednictvím komunikačního kanálu.

Výstižně komunikační model popisuje Koontz, Weihrich (1993) jako model, který poskytuje přehled komunikačního procesu, pomáhá identifikovat kritické proměnné a jejich

vzájemné vztahy. Umožňuje manažerům přesně určit komunikační problémy a nalézt možnosti jejich řešení, především pak hledat možnosti, jak problémům předcházet.

Komunikační modely lze členit podle různých hledisek. Například Shannon (1949) popsal lineární model komunikace, jak ukazuje obr. 5.

Obr.5 : Lineární model komunikace (Shannon, 1949)

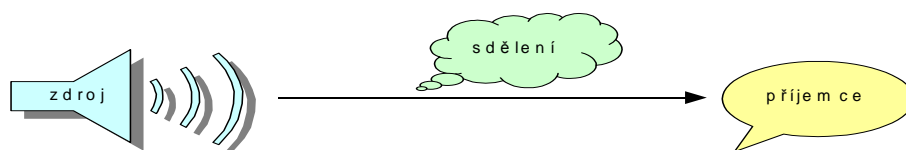


Je zřejmé, že v horní části modelu se nacházejí lidské bytosti, jež spolu komunikují; v prostřední části jsou nástroje komunikace (jimiž mohou být například orgány lidského těla jako ústa či uši) a ve spodní části pak zdroj rušení, který sám o sobě vlastně neexistuje. Tento pojem zahrnuje totiž vše, co potenciálně může znesnadňovat komunikaci, bez ohledu na původ tohoto rušivého prvku. Jde tedy o jednotku hypotetickou čili imaginární. Symetrický neboli lineární model jasně znázorňuje jednotlivé úrovně, jež Shannon v komunikaci rozlišuje.

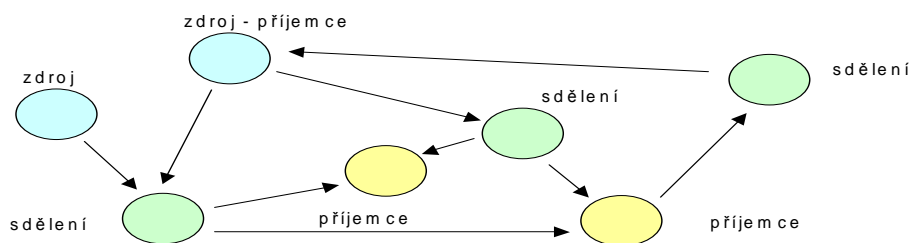
Prvním, kdo poukázal na skutečnost, že některé základní Shannonovy myšlenky (jeho model; tvrzení, že možnosti přenosu jsou nevyhnutelně omezeny prostředím a prostředky komunikace atd.) lze s úspěchem analogicky aplikovat na komunikaci v širším slova smyslu, byl Weaver (1949). Ten také navrhl několik možných doplnění základního modelu, která by jej umožnila ještě lépe využít k analýze lidské komunikace. Za jednu z výhod modelu, která není často zmiňována, je fakt, že velmi srozumitelně shrnuje obecné základní podmínky lidské komunikace (Arreguín, 1983).

Obdobně lze znázornit lineární model komunikace ve srovnání se síťovým modelem komunikace, což ukazují obr. 6 a obr. 7.

Obr.6 : Lineární model komunikace



Obr.7 : Síťový komunikační model



Lineární model komunikace zobrazuje výměnu informací mezi odesílatelem a příjemcem formou sdělení. Síťový komunikační model však dokáže zachytit oproti lineárnímu modelu komunikace skutečnost, kdy odesílatel v rámci komunikačního procesu může být v následujícím komunikačním procesu příjemcem a opačně.

Komunikační síť zajišťuje přenos informací potřebných ke koordinaci a řízení. Hlavním kritériem pro posuzování kvality její výstavby je to, do jaké míry umožňuje rychlý a adresný přenos informací bez deformace jejich obsahu (Nový, Surynek, 2002).

2.4.4 Komunikační kanály

Původně se termínem kanál označoval pouze prostředek použitý pro přenos signálu mezi vysílačem a přijímačem či prostředím, kterým se tento signál přenášel. Toto pojmenování se však nejevilo jako příliš přesné, pokud bylo použito v úzkém slova smyslu. Když jeden člověk mluví a druhý poslouchá, kanálem který přenáší zvukové vibrace, je vzduch.

Kanálem lze proto nazvat ten prostředek, který nejlépe, nejsnadněji nebo nejvýstižněji charakterizuje danou komunikaci (Arreguín, 1983). Volba komunikačního kanálu má značný význam, protože umožňuje manažerovi realizovat na jedné straně jeho informační funkci, a na druhé straně zajišťovat potřebné informace pro fungování podniku, a to jak v požadovaném rozsahu, tak i v požadovaných časových limitech (Benesch, 2001).

Za kanály lze považovat i jednotlivé komunikační prostředky, například osobní rozhovor, telefon, elektronickou poštu (e-mail), film, televizi, kouřové signály a telegraf (DeVito, 2001). Mead (1994) tento seznam komunikačních kanálů dále upřesnil a rozšířil, jak ukazuje tabulka 2.

Tabulka 2: Přehled komunikačních kanálů (Mead, 1994)

Přehled komunikačních kanálů		
ústní komunikace	písemná komunikace	obrazová dokumentace
tváří v tvář dvou osob	dopis	kresba, schéma, fotografie
skupinové porady	připomínka	plakát
prezentace	oběžník	nástěnka
telefon	fax	výstřižky
TV, video	tištěná reklama	obrázky na fóliích
video konference	počítačová data	film
radio	elektronická pošta	graf

Výběr kanálů a způsobů komunikace mluvené, psané a obrazové je závislý na faktorech, které jsou obecně jak platné (počet příjemců, charakter příjemců a jejich potřeba, vztahy k příjemcům, komplexnost a důležitost zprávy, originalita nebo rutina, funkce zprávy, fyzická vzdálenost, potřebná rychlost, přesnost, potřeba zpětné vazby, náklady), tak kulturně odlišné (hodnoty spojované s produkcí zpráv, jejich efektivností a způsobem, jakým se se zprávami zachází a další zvyklosti v zacházení se zprávami).

Výběr kanálu lze považovat za věc manažerskou a sociální. Filozofie řízení organizace a organizační kultura předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu budou sdělovány. S přihlédnutím k organizační struktuře můžeme pak rozlišit komunikační kanály:

- vertikální*, které mají formu sestupnou a vzestupnou. V organizacích, kde převládá forma sestupná, je řízení postaveno na příkazování a chybí informace o problémech v provozu. Vedení veškerou moc v organizaci soustřeďuje do svých rukou. Takovou organizací se nazývá organizace *uživatelsko-autoritativní*. Kladným opakem je organizace *participativní*, kde vedení podněcuje komunikaci vzestupnou, posiluje zpětnou vazbu, a tím operativně získává všechny důležité informace.
- laterální*, mezi útvary na stejných úrovních, vhodná pro organizace s progresivními formami organizačních struktur např. divizionální, maticová. Dávají prostor pro týmovou práci a umožňují značnou pružnost a přizpůsobení.
- diagonální*, mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní, jsou obvyklé v demokraticky řízených organizacích. Jsou podmíněny ještě větším liberalismem než komunikační kanály laterální (Bělohávek, 1996).

Dále je možné komunikační kanály členit na:

- a) *formální komunikační kanály*, které vyplývají především z organizační struktury podniku, organizačních a řídicích vazeb. Komunikace prostřednictvím formálních kanálů probíhá směrem vertikálním, horizontálním a diagonálním.
- b) *neformální komunikační kanály*, představující komunikační síť, utkanou z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace. Jsou i prostředkem realizace neformálních mezilidských vztahů a jejich obsahem jsou sdělení vyjadřující sounáležitost členů kolektivu, identifikaci, názory, zájmy a stanoviska, charakterizují celkové skupinové klima.

Pomocí neoficiálních kanálů se ale také mohou šířit nepodložené zprávy, podezření a jiné formy zkreslených informací. Neoficiální kanály jsou skutečností, se kterou se musí manažer smířit a umět ji využívat. Znamená to sladit funkci těchto kanálů s potřebami podniku, rozumět tomu, co sdělují a znát také zdroje těchto informací (Koontz, Weihrich, 1993).

2.4.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba představuje reakci na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Je při komunikování velmi důležitá, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci, kdy dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána.

Podle Friedemanna (2003) obsahuje zpětná odezva čtyři stránky od příjemce informace: poukazuje na věcný obsah; sděluje něco o sobě (jak *on* reaguje na sdělení, co *on* do něj vkládá a co ono u něho vyvolává – sebeprojev); vyjadřuje jak se staví ke zdroji (vztah); často má povahu výzvy tím, že obsahuje požadavek vůči zdroji, aby něco změnil nebo něco zachoval.

Zpětné vazby jsou členěny na pozitivní a negativní. Podstata pozitivní zpětné vazby spočívá v „posílení na výstupu“, subjekt se po zpětnovazebním vyhodnocení chová „ještě více“ tak, jak se dosud choval. Častým spouštěčem zpětné vazby je úsměv druhého člověka. Usmějeli se na nás, většinou v nás posílí pozitivní zpětnou vazbu a my pokračujeme (v hovoru, v přednášce, ve vysvětlování) s tím, že nezdídko řekneme i více, než jsme původně chtěli říct (pozitivní zpětná vazba v nás posílila dosavadní strategii). Úsměv druhého člověka může spustit i negativní zpětnou vazbu v naší mysli, a to tehdy, když z úsměvu vytušíme, že se nám druhý vysmívá, nebere nás vážně (Vybíral, 2005).

Za úspěšný průběh pracovní komunikace nesou odpovědnost obě strany. Doba, kdy za komunikaci týkající se cílů a osobního rozvoje či obsahující zpětnou vazbu odpovídali manažeři, zatímco jejich podřízení zůstávali jejími pasivními příjemci nebo jejich role v komunikaci nebyla definována, je minulostí. Každý z nás odpovídá za to, že jeho specifický pohled a vnímání reality se stanou součástí pracovní komunikace (McLaganová, Krembs, 1998).

Manažer, který vydává pokyny, by měl jednak zjišťovat, jak jsou přijímány na nižších úrovních (akceptace) a dále jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi (Bělohlávek, 1996).

Jedině pomocí zpětné vazby je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení efektivně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno. Podobně je možné se přesvědčit, zda bylo pomocí komunikace dosaženo požadované individuální nebo organizační změny (Furst, 1997).

Zpětná vazba může nabývat několika úrovní:

1. zpětná vazba na úrovni vnímání (vysílání – příjem),
2. zpětná vazba na úrovni kódu – pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně,
3. zpětná vazba na úrovni významu – zda příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení, lze ověřit kontrolou praktického provedení příkazu (Bělohlávek, 1996).

Zpětná vazba může mít i formy nepřímé, může být odrazem nízké produktivity, zhoršující se kvality výrobků, rostoucí fluktuací atd. Toto mohou být příklady nedostatečné úrovně zpětné vazby.

Za komunikací směrem k zaměstnancům se často považuje vydání směrnice, rozhodnutí, grafu, harmonogramu, organizační struktury, případně barevně vypracovaná prezentace. To všechno je v pořádku, pokud následuje jasné a srozumitelné vysvětlení příčin a důsledků daného rozhodnutí či změny, pokud následuje oboustranná diskuse ve formě zpětné vazby, kdy zaměstnanci mají možnost se ptát a získat uspokojivou odpověď.

Teprve v tom případě se podaří zaměstnanci o nezbytnosti daného kroku či změny přesvědčit, získat je na svoji stranu, zapojit je aktivně do samotné přípravy a využít beze zbytku jejich inspirujícího či flexibilního potenciálu. Mnoho dobrých záměrů troskotá právě na této zdánlivě samozřejmosti – kvalitní, cílené a srozumitelné komunikaci verifikované zpětnou vazbou.

Na druhé straně ovšem musí být zase někdo, kdo se o informace zajímá, kdo se ptá a dožaduje se odpovědí, kdo má chuť a zájem se na změnách uvnitř společnosti podílet, a ne jen lhostejně přihlížet, zda ho okolnosti převálcují, či nikoliv. Na obou stranách klasického vzorce mezilidské komunikace bývají ve firmách značné rezervy.

Značná část vedení podniku klade na interní informovanost svých lidí stále větší důraz. Vzrůstá zájem o komunikaci osobní, bezprostřední, o názory zaměstnanců z nižších stupňů řízení, regionů, kolegů z jiných útvarů a divizí. Kvalitní informovanost, dialog se zaměstnanci a poskytování zpětné vazby jsou klíčovou záležitostí pro chod a úspěch celé organizace.

2.4.6 Bariéry v komunikaci

Bariéry v komunikaci představují nepochopení sdělení mezi vysílačem a příjemcem informace. Důvodem neporozumění sdělení je především řeč, protože slovní zásoba se od člověka k člověku výrazně různí.

Jazykové bariéry se v průběhu dějin jazyka vytvářely a odbourávaly. Význam nářečí neustále slábl a jen občas byl posílen dočasným zhodnocením. Jedna z nejzávažnějších bariér vznikla v podobě tzv. vědeckého jazyka. Jazyk lze též hodnotit jako osobní majetek – obratnost a vybranost v řeči může jednotlivce před druhými zvýhodňovat. To platí ještě více o vícejazyčnosti např. při ovládnutí více jazyků (Benesch, 2001).

Komunikační bariéry mohou být interní, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí (Mikuláščík, 2003).

Mezi bariéry v komunikaci patří také jedna ze základních komunikačních dovedností, kterou je naslouchání (Bělohávek a kol., 2001). Běžný posluchač zachytí v průměru jen 50% ze sdělení jiné osoby. S délkou rozhovoru však pozornost rychle klesá a zanedlouho dosáhne pouhých 25%.

S procesem nedorozumění mezi komunikujícími souvisí také bariéry, které brání spojení myslí. Jsou to bariéry mezi představou a jazykem. Myšlení probíhá v představách, ale ke komunikaci s někým jiným musíme transformovat představu do myšlenky a tu potom do jazyka. Tento proces od představy k myšlence je zrádný. Dochází ke zkreslení, protože bohaté a rozsáhlé představy, jejich mimořádná plastičnost a pružnost, jejich osobitý, nostalgický a emocionální ráz je ztracen, když představu vyjádříme jazykem.

Jinou formou bariér při komunikaci jsou „mezery v informacích“, které bývají u různých lidí odlišné. V interakčním poměru se rozlišují čtyři oblasti, které ovlivňují pochopení předávané informace mezi komunikujícími:

- znám pouze já (soukromá osoba, intimní sféra),
- znají i ostatní (veřejná osoba),

- znají ostatní, mě je ale neznámá (moje „mezera v informacích“),
- nezná nikdo (uzavřená oblast).

Podle Rymešové a Chamoutové (2001) problémy v domluvě někdy vyvolává také skutečnost, že slovo má současně dva významy, a to slovníkový (denotativní) a emocionální, osobní (konotativní). Při verbální komunikaci se mohou objevit tyto hlavní příčiny nedorozumění, jak ze strany příjemce, tak ze strany výdejce:

a) na straně odesílatele: nesrozumitelná řeč – nesrozumitelné vyjádření myšlenky, používání slov, kterým příjemce informace nerozumí, používání mnohovýznamových slov nebo neurčitých výrazů, monolog místo dialogu – nerespektování zpětné vazby, tzv. bílý šum – znehodnocení informace pomocí technických prostředků,

b) na straně příjemce: nepozornost či nezájem příjemce, citové předsudky příjemce ke sdělení, tzv. dvojí vazba – nesoulad mezi verbální a neverbální informací (Pechačová, Bakalář, 1992).

Bariéry v komunikaci lze eliminovat tím, že lze totéž říci znovu, ale použitím jiných slov, které mohou být příjemci lépe srozumitelné. Dále jsou možné tyto další formy opatření proti nedorozumění mezi komunikujícími: sdělovat informace ve formě významových souvislostí, zajistit zpětnou vazbu a pozornost od příjemce, předávat sdělení ve shodě verbální a neverbální složky komunikace.

2.4.7 Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená vyjadřování myšlenek artikulovanou řečí, případně dorozumívání se nějakým jazykem. Verbální komunikace se člení na formu písemnou a ústní, která písemně předcházela. Základem ústní komunikace je řeč.

DeVito (2001) charakterizuje řeč z pěti hledisek:

1. *řeč je denotační i konotační* – pojem denotace se vztahuje k objektivnímu významu nějakého termínu, který je možné najít ve slovníku. Naproti tomu pojem konotace vyjadřuje subjektivní nebo emocionální význam, který konkrétní mluvčí a posluchač připisují určitému slovu,
2. *řeč obsahuje různou míru abstrakce* – míra abstrakce mezi komunikujícími je dána jejich potřebou, kdy jim může vyhovovat obecný termín lépe než když je použit termín přesnější. Obyčejně se přesnější termín osvědčuje jako lepší, protože lze lépe a konkrétněji předat obsah sdělení,

3. *řeč vyjadřuje různou míru přímocárosti* – přímočařejší sdělení jasně udávají, čemu mluvčí dává přednost, a tím vyžadují na posluchači vyjádření souhlasu nebo nesouhlasu. Naproti tomu nepřímá sdělení jsou pokusy, které mají přimět posluchače něco říci nebo udělat, aniž by mluvčího nějak zavazovaly,
4. *řeč má svá pravidla* – důležité jsou dva soubory pravidel: pravidla gramatická a pravidla kulturní. Gramatická pravidla představují skládání slov do vět tj. syntax, pravidla užívání slov v určitém významu tj. sémantika a pravidla kombinace znaků tj. fonologie. Naproti tomu kulturní pravidla se soustřeďují na zásady, které daná kultura považuje za důležité. Každá kultura má svůj styl komunikace, své vlastní zásady nebo pravidla jednání, kterými se komunikace řídí,
5. *význam řeči je v lidech* – pokud chceme zjistit význam toho, co se lidé pokoušejí sdělit, je nutné zkoumat nejen jejich slova, ale i je samé.

Komunikace probíhá nejméně ve dvou významových liniích. Jednak je to linie tematická (obsahová) neboli to, o čem se mluví, a pak linie interpretační čili jaký výklad (smysl) tématu komunikace lidé přikládají (Rymešová, Chamoutová, 2001).

Ústní komunikace je nejrozšířenější formou dorozumívání v organizaci. Lidský hlas dodává slovům smysl a zabarvení, která nelze vyjádřit ani mnoha stránkami psaného textu. Podstatou účinnosti tohoto komunikačního způsobu jsou osobní, bezprostřední rozmluvy. Dorozumívání mezi odesílatelem a příjemcem funguje velmi dobře. Důvodem toho je okamžitá přítomnost zpětné vazby.

Dobré mluvení, zrovna tak jako dobrý písemný projev je založeno na komunikační strategii. Verbální dovednosti, jsou efektivní pouze tehdy, jestliže máme dobrou strategii (Pechačová, Bakalář, 1992).

Řeč jako „informační systém řízený zvláštními pravidly“ (Austin, 1985; Searle, 1976) zaujímá v komunikačním dění zcela zvláštní postavení. To vyplývá i z její možnosti vytvářet sdělení s maximální přesností. Snaha o precizaci se nejvíce projevuje v řeči odborné nebo v beletrii. V běžném životě však řeč často zanedbáváme. Čím lépe se komunikující osoby znají, tím zkratkovitější a gramaticky deformovanější jazyk používají (Benesch, 2001).

Jak verbální, tak i neverbální projevy souvisí se vzdělaností, prestiží a společenským statusem jedince. Většinou platí, že čím je člověk vzdělanější a čím vyššího společenského postavení dosáhl, tím je jeho slovník bohatší a zároveň je tím méně nucen uchýlovat se pro vyjádření svých myšlenek ke gestikulaci.

Písemná komunikace je dovednost, kterou lze nabýt, rozvíjet a zlepšovat. Každá forma psaného dokumentu je posuzována podle své struktury, formátu a vzhledu. Aby vytvořený dokument působil vybraným a důvěryhodným dojmem, měly by být dodržovány následující pravidla: opravit všechny překlepy; zkontrolovat pravopis, gramatiku, velká písmena a interpunkci; nezapomenout přiložit slibovanou přílohu.

Dalším důležitým pravidlem je znalost: smyslu dokumentu; komu je určen; kdo jej bude skutečně používat nebo číst; jak chceme, aby s ním bylo naloženo; jak s ním bude ve skutečnosti nakládáno.

Napsaný dokument by měl být logický, informativní a alespoň trochu čtivý. Musí mít úvod, jádro s jasnými a rozlišitelnými názvy a závěr. Písemnou komunikaci lze rozlišit na formy:

- *individuální komunikace* – dopisy, upřesnění, cenová nabídka apod.
- *všeobecná komunikace* – podnikatelský záměr, výroční zprávy, marketingové a obchodní materiály, smlouvy atd.
- *komunikace jako základ předávání informací* – instruktáže a technické manuály, příručky a manuály pro zaměstnance apod. (Hurst, 1994).

2.4.8 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace (nonverbální komunikace, mimoslovní komunikace) je řečí těla. Řeč těla je pro každého velice důležitá, neboť výrazně ovlivňuje případný úspěch či neúspěch v jakémkoli společenském střetu, a to jak v osobním, tak i v profesním. Význam nonverbální komunikace se odráží v psychologických i lékařských výzkumech. Jejich výsledky jednoznačně ukazují, že 80% informací je získáváno zrakem, 10% sluchem a zbytek ostatními smysly.

Pojem „nonverbální“ původně znamenal jen „za vyloučení řeči“. To se však jen zčásti děje vědomě, a sice tehdy, když řeč začne být příliš vážná, zdlouhavá nebo zbytečná (Benesch, 2001).

Nonverbální komunikace je definována jako: „Sdělení nebo-li zpráva, které dáváme ostatním jinak než literární interpretací našich slov – je to způsob, při kterém se pohybujeme, mluvíme, objevujeme. Naše slova vytvářejí pouze rámec toho, o čem komunikujeme, a co neříkáme, je někdy důležitější než to, co říkáme“. Známý antropolog Birdwhistell (1970) při svém bádání došel k závěru, že nonverbální složku provází 65 % mluvené komunikace. Jiný expert Mehrabian (1972) odhaduje nonverbální podíl na komunikaci na 93 %.

Myšlenka neverbální komunikace je nová, protože se poprvé pojem neverbální objevil v literatuře v roce 1956 a pojem mluva těla se objevil v roce 1970. Nonverbální komunikace je proto tak důležitá a významná, protože většina lidí věří v „jak to říkáte“ více než v „co říkáte“ (Pechačová, Bakalář, 1992).

Pro manažery má neverbální komunikace dvojí smysl: jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání, také však mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem (Bělohlávek, 1996). Podle závěru výzkumu amerického vědce Mehrabiana (1972), lze sympatii a antipatii v druhých lidech vzbudit:

- ze 7 % textovým chováním, tzn. věcným obsahem slov;
- z 38 % vokálním chováním, tzn. melodií a rytmem řeči;
- z 55 % faciálním chováním, tzn. výrazem obličeje.

Neverbální složky mezilidské komunikace vyjadřují emocionální a motivační aspekty komunikačního kontextu a komunikační situace. Užitečná je klasifikace Morrise (1977), který se inspiroval obecnou sémiotikou. V úhrnu lze podle něj neverbální komunikaci rozlišovat na dva velké systémy: komunikaci bezděčnou a komunikaci záměrnou.

Zatímco neverbální bezděčný signál je "pouhou manifestací", záměrný neverbální signál je "skutečnou komunikací". Bezděky o sobě člověk vydává různé signály, aniž by o tom věděl (např. upírá oči na poutač, který ho zaujal nebo si nevědomky podpírá bradu a přemýšlivě si prohrabuje vlasy).

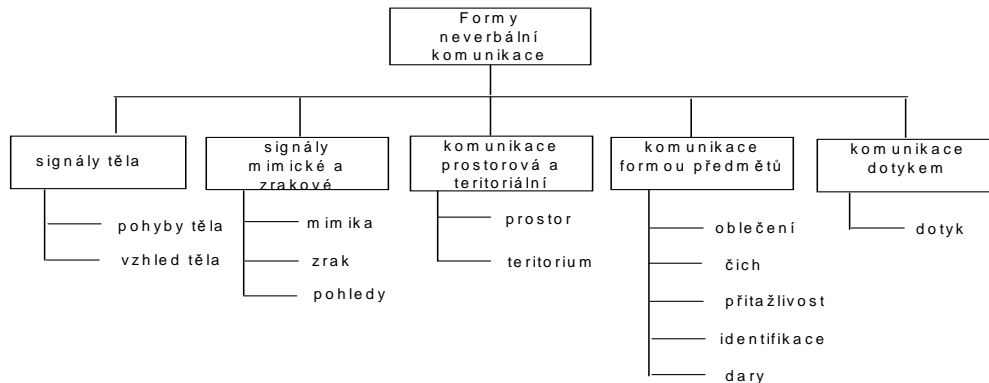
Záměrně člověk neverbálně komunikuje, chce-li někoho na něco upozornit a je si vědom toho, že slova jeho záměru nestačí (např. mávání ruky na velkou vzdálenost). V případě bezděčné neverbální komunikace mají lidé téměř vrozenou, kulturním dědictvím zakódovanou schopnost signál intuitivně interpretovat.

V případech záměrné neverbální komunikace je předpokladem srozumitelnosti znalost používaných neverbálních signálů. Navíc je vše komplikované kulturní odlišností různých signálů.

2.4.8.1 Formy neverbální komunikace

Schéma 1 znázorňuje hlavní formy neverbální komunikace, které komunikace v sobě zahrnuje a jsou dále popsány.

Schéma 1: Formy neverbální komunikace



Signály těla

Hall (1959) rozlišuje pět hlavních *typů pohybů těla*: gesta, ilustrátory, afektivní projevy, regulátory a adaptéry. *Gesta* představují symboly, které přímo tlumočí slova nebo fráze. Jsou používána záměrně a vědomě ke sdělení stejných významů, jaké mají příslušná slova nebo slovní spojení.

Ilustrace jsou podle Mikuláščíka (2003) gesta, kterými dokreslujeme ve vzduchu verbální výklad. Když například hovoříme o něčem, co je nalevo od nás, gestikulujeme tím směrem. Ilustračních gest je celá řada – gesto vzhůru, poklesu, dělení pochybností apod.

Afektivní projevy jsou mimické projevy, ale také gestikulace rukou nebo pohyby celého těla, které vyjadřují emocionální významy. Používáme je k doplnění a posílení slovních projevů a také jako náhradu slov. Jedná se převážně o obličej např. úsměv.

Regulátory jsou signály, které monitorují, kontrolují, koordinují nebo udržují řeč druhého. Jedná se například o přikývnutí, kterým mluvčímu říkáme, aby pokračoval.

Adaptéry jsou gesta, která uspokojují nějakou osobní potřebu. Je to například poškrábání, které zbavuje svědění, nebo odhnutí vlasů spadlých do očí. Adaptéry mohou být zaměřené na vlastní osobu, na člověka s kterým hovoříme. Adaptéry zaměřené na předměty jsou například bezmyšlenkovitě mačkání kousku papíru do kuličky apod. (DeVito, 2001).

I celkový *vzhled těla* významně komunikuje. Pohled nás samotných na naše tělo, vlastní sebeúcta se zobrazuje v naší neslovní komunikaci.

Signály mimické a zrakové

Nejčtetnější nonverbální signály jsou především úsměv, pozdvižení obočí a kontakt očí. *Kontakt očí* je základním prvkem při navazování verbální komunikace. Na jeho délce

závisí i význam našeho sdělení. Delší kontakt může signalizovat i nepřátelské úmysly, rychlé přerušování zrakového kontaktu podřízenost a podobně (Pease, 2001).

Úsměv nejen že stimuluje pocit dobré nálady, ale jeho prostřednictvím zároveň sdělujeme velké množství informací. Dle významu i intenzity můžeme rozlišit úsměv na prostý, horní a široký o různých intenzitách.

De Vito (2001) uvádí, že v celém průběhu interakcí s druhými náš obličej komunikuje, a to, co sděluje, jsou zejména naše emoce. *Mimika* asi jako jediná vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie, zatímco ostatní části těla v tomto směru nepřidávají příliš mnoho dalších informací.

Signály sdělené očima hrají v komunikaci velmi důležitou roli. Působí jako sdělovače, ale také jako přijímače (Mikuláščík, 2003). Čím menší je oční kontakt, tím nejistěji se cítí příjemce zprávy, tím kratší je vzájemný kontakt a tím méně slov se ve vzájemném kontaktu vysloví (Křivohlavý, 1988).

Také *směr pohledu* komunikuje. Během konverzace je doporučeno střídat pohledy do obličeje druhého a mimo něj. Řečníkům na veřejnosti se doporučuje, aby se rovnoměrně dívali po celém obecnstvu, nevěnovali pozornost některým místům a jiná nevynechávali.

Pohledy také signalizují povahu vztahu, buď pozitivní nebo negativní. Průměrný účastník komunikace udržuje větší zrakový kontakt, když naslouchá, a menší, když mluví. Jestliže někdo chce signalizovat svou dominanci, většinou tento model obrací.

Prostorová a teritoriální komunikace

Komunikační vzdálenost je jedním z nejvýznamnějších nonverbálních sdělení. Vyjadřuje jak souhlas, tak i náklonnost a pocit uvolnění. U každého jedince a i v různých kulturách jsou velikosti vzdáleností o různých významech modifikovány. Způsob, kterým využíváme prostor, hovoří k druhým stejně hlasitě a jistě jako slova nebo věty. Blízkost mluvčího vůči posluchači signalizuje něco jiného, než velký odstup a vzdálenost.

Způsob využívání prostoru (proxemika) sděluje obsáhlou řadu signálů. Existuje různé členění vzdáleností mezi lidmi podle typu vztahu mezi nimi. Hall (1959) stanovil čtyři vzdálenosti, které definují typ vztahu mezi lidmi:

1. *Intimní vzdálenost* – představuje odstup 45 cm a méně. Přítomnost druhého je nepřehlédnutelná. Je slyšet i cítit jeho dech. Intimní vzdálenost je využívána např. pro milování, zápas nebo ochranu.

2. *Osobní vzdálenost* – je rozmezí 45 až 120 cm. Tato vzdálenost definuje naši ochrannou bublinu, kterou se snažíme udržet nenarušenou, vniknutím někoho druhého. Vstup do této zóny dovoluujeme jen určitým lidem, např. těm, které milujeme.
3. *Společenská vzdálenost* – je v rozmezí 1,2 až 3,7 m. Používáme ji k obchodním a společenským komunikacím. Čím větší odstup udržujeme, tím formálněji naše interakce vypadají.
4. *Veřejná vzdálenost* – odstup větší než 3,7 m. Tato vzdálenost je základem naší osobní ochrany. Umožňuje nám v případě potřeby podniknout obranné akce. Tento odstup budeme dodržovat v dopravním prostředku od opilého člověka.

DeVito (2001) uvádí, že komunikační vzdálenost je ovlivněna nejen kontinentem či státem, ale také hustotou osídlení; lidé z venkova například akcentují větší vzdálenost, než lidé z města. Při setkání hraje důležitou roli nejen vzdálenost, ale i úhel, který svíráme s druhou osobou. Za odpovídající považují jiný úhel ženy a jiný úhel muži. Ženy dávají přednost čelnímu postavení, kdežto muži spíše boční pozici, stojí-li před ním jiný muž čelem, chápe toto postavení jako ohrožení. Obdobné pravidlo platí také při sezení.

Pojem *teritorialita* byl převzat z etologie. Teritorium se v komunikaci projevuje tím, že každý z účastníků rozhovoru jej určitým způsobem brání (Mikuláščík, 2003). Velikost a umístění teritoria vypovídají o postavení člověka. Projevem postavení je také nepsaný zákon zaručující výše postaveným právo invaze. Prezident velké společnosti může narušit teritorium svého nižšího úředníka tím, že vpadne do jeho kanceláře, zatímco opak by byl nemyslitelný.

Komunikace formou předmětů

Jde o signály vyrobené nebo připravené lidskýma rukama. Jedná se o barvu, dekoraci prostoru, oblečení, šperky, parfémy i dárky, které dáváme. Lidé si udělají úsudek o tom, kdo jsme, částečně také podle našeho *oblečení*. Podle způsobu, kterým se oblékáme, mohou druhí posuzovat naše společenské zařazení, postoje a dokonce i kreativitu. Šperky, které člověk nosí, vyjadřují určité signály. Také piercing a tetování něco o člověku vypovídají.

Čichová neboli olfaktická komunikace hraje velmi důležitou roli v obrovském počtu situacích. Používání parfémů bylo donedávna záležitostí pouze žen. Nyní však parfémy používají i muži, kteří dbají na image z hlediska vůně (Mikuláščík, 2003). Existují určité důkazy, že například vůně citronu vyvolává pocit zdraví a vůně růžového oleje snižuje krevní tlak. Dva nejdůležitější čichové signály jsou signály přitažlivosti a identifikace.

Obdarovávání je jen málo vnímaným aspektem neverbální komunikace, ale ve skutečnosti vysílá velmi významné signály. Dar může naznačovat stupeň intimnosti, který připisujeme určitému vztahu (DeVito, 2001).

Rymešová a Chamoutová (2001) uvádějí, že významným prvkem v našich kulturních podmínkách, který dokonce převzal povahu symbolu společenského postavení, je také osobní automobil.

Komunikace dotykem

Dotyková komunikace (haptika) je nejprimitivnější formou neverbální komunikace. Haptika je sdělování bezprostředním kontaktem "kůží na kůži" např. při podání ruky, pohlazení, polibku atd. Je formou nejjednoduššího kontaktu mezi lidmi, a protože se odehrává v intimní zóně každého člověka, navozuje haptický kontakt vysokou míru intimity.

Lidská ruka je mimořádně složitá a odolná. Bylo vypočteno, že během průměrné délky života činí počet ohybů a natažení prstů přinejmenším 25 miliónů. Díky své kombinaci odolnosti a ohebnosti je ruka schopna předávat široký rozsah signálů (DeVito, 2001).

Podání ruky má několik parametrů: sílu stisku, délku stisku, natočení dlaně, pokrčení či napnutí loktu podávané dlaně, rozkmit potřesu a místo uchopení (Gruber, 2005). Je nejběžnějším "veřejným" dotykovým kontaktem, při němž dochází k celé řadě podnětů a reakcí prostřednictvím dotykových tělísek dlaňových ploch a prstů. Doteky členíme do tří okruhů:

a) doteky profesionální (lékař - pacient, zdravotní sestra - nemocný, holič - zákazník, masér - masírovaný). Tyto doteky mají jedno společné - odborník aktivně a přesně určenými pohyby či hmaty manipuluje tělem svého klienta, který je pasivní a podřizuje se pracovní operaci. Dotekový kontakt není vzájemný, nýbrž jednosměrný.

b) konvenční doteky - mají poměrně přesná pravidla, při kterých se předpokládá určitá vzájemnost (např. podání rukou při setkání a loučení).

c) ostatní doteky, kterými sdělujeme sympatie, ocenění, povzbuzení, výměnu signálů sounáležitosti a podpory (Mikuláštk, 2003).

Nonverbální komunikace je téma, které jen stěží lze zpracovat na několika málo stránkách. Kdyby se jen zachytily všechny nonverbální signály během minuty rozhovoru dvou lidí, potom by jejich záznam s interpretací sám stačil na vydání jedné knihy. Kvantita informací, která se valí na člověka každou sekundou komunikace je tak veliká, že většina nonverbálních signálů bývá ke škodě rozmlouvajících přehlédnuta.

Člověk schopný zachytit většinu těchto signálů a zároveň je dobře interpretovat má všechny předpoklady stát se významným ve svém životě. Přes všechna bádání však stále existují taje, které nonverbální komunikace skrývá. Máme možnost sice zkoumat naše projevy díky moderní technice, přesto všechno mnoho signálů přehlédneme, snad proto, že nejsme zvyklí jim věnovat pozornost. Kdybychom si jich jen jednou všimli, pak by nám jejich přítomnost připadala stejně samozřejmou, jako přátelské podání ruky.

2.4.9 Metakomunikace

Metakomunikace představuje komunikování o komunikování. Simon a Stierlin (1995) ji charakterizují stručně jako „komunikaci, jejímž obsahem a tématem je komunikace sama. Lidé si sdělují sdělení o sděleních“.

Dobrá metakomunikace vyžaduje v první řadě prohloubený vhled do vlastního nitra a odvalu k sebeprojevení. Odvalu proto, že téma „Co probíhá zde a nyní ve mně, jak prožívám tebe a co se mezi námi odehrává?“, představuje přímou konfrontaci s často bolestně prožívanou realitou, jíž se lidé většinou vyhýbají (Friedemann, 2003).

Metakomunikační prostředky můžeme dělit na vnější a vnitřní. Při vnější komunikaci používáme určitých signálů k tomu, abychom synchronně nebo ex-post komentovali, glosovali právě řečené (napsané). Jinou metakomunikaci představuje vnitřní komentování – je „neviditelné“, resp. „neslyšné“ pro druhé; médii mohou být opět slova (vnitřní řeč), ale i pocity, dojem nebo také sevření žaludku apod.

Metakomunikační „produkty“ naší mysli můžeme rozdělit na vztahové a vztahově srovnávací, obsahově srovnávací, hodnotící, únikové a prediktivní.

- *Komentáře ke vztahu.* Myšlenky, prožitky či asociace, které nás odvádějí od obsahu k osobě toho, kdo právě mluví.
- *Obsahově srovnávací.* Porovnáváme to, co právě slyšíme, s tím, co už známe a s tím, co jsme slyšeli (podobně, úplně jinak) podáno někým jiným.
- *Hodnotící.* Nad slyšeným nás může napadat, že tomuto nikdy neporozumíme, vyhodnocujeme, co slyšíme, hodnotíme, zda se nám řeč líbí.
- *Úniková.* Do svého snění, do „jiné reality“. Metakomunikací tyto fantazie zůstávají tehdy, jestliže jsou „re-aktivní“, jestliže jsou odpovědí na samu událost přednášky.
- *Prediktivní.* Předjímáme nebo odhadujeme, jak dlouho bude ještě druhý mluvit, „co z něho nakonec vypadne“ apod. (Vybíral, 2005).

2.5 Komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci představuje velmi důležitou oblast v rámci komunikačního procesu. Důvodem je, že komunikace uvnitř firmy je základním a určujícím procesem, který se významným způsobem podílí na vnitřním fungování firmy a plnění jejích firemních cílů.

Na komunikační proces v organizaci má vliv řada situačních a organizačních faktorů. Ve vnějším prostředí jsou to například kulturní, sociologické, legislativně-politické a ekonomické faktory. Represivní politické prostředí může omezovat volný tok informací.

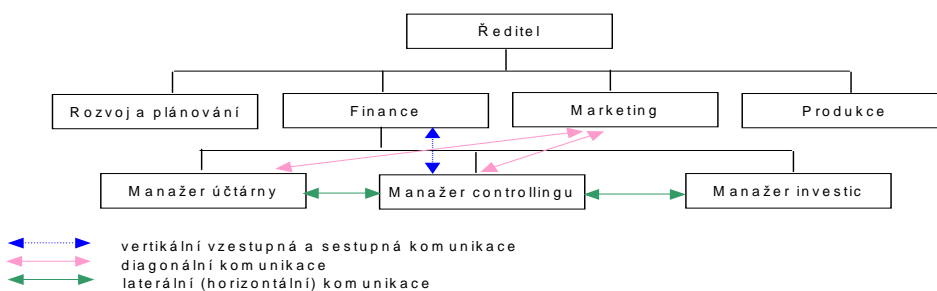
Mezi situační faktory je možné počítat geografickou vzdálenost. Rozhovor „z očí do očí“ se odlišuje od telefonického hovoru dvou osob, z nichž každá je na jiné straně zeměkoule, nebo od komunikace pomocí faxů či dopisů. Komunikaci ovlivňuje i čas. Zaneprázdnění vrcholoví manažeři nemusejí mít dostatek času nato, aby mohli přijmout sdělení přesněji.

Mezi další situační faktory, které ovlivňují komunikaci, patří organizační struktura, manažerské a nemanadžerské procesy a technologie. Významné jsou počítačové technologie, používané pro hromadné zpracování dat.

Komunikace v organizaci úzce souvisí s organizační strukturou. Ta vytváří podmínky pro následující čtyři typy komunikace v organizaci, jak ukazuje obr. 8:

- komunikace vertikální sestupná,
- komunikace vertikální vzestupná,
- komunikace laterální (horizontální),
- komunikace diagonální.

Obr.8: Typy komunikace v organizaci



Sociálně psychologické přístupy k tvorbě organizačního systému vycházejí nejčastěji z psychologických teorií pracovní motivace nebo z experimentálně zjištěných vztahů mezi uspořádáním organizace a výkonem či spokojeností pracovníků (Urban, 2004).

Komunikace pracovníků, vzájemná výměna informací mezi pracovníky spojenými společným úsilím při plnění pracovních úkolů, je nezbytným předpokladem, jak při dělbě pracovních úkolů, tak při volbě správných pracovních postupů. Jejím prostřednictvím je zajišťováno plnění pracovních úkolů, vydávání příkazů, pokynů, návodů, instrukcí a doporučení. Bez komunikace by nebylo možné ani získávat účinnou zpětnou vazbu, ani provádět kontrolu (Nový, Surynek, 2002).

Z hlediska organizačních struktur je možné rozlišit vnitřní komunikaci, realizovanou prostřednictvím vnitřních komunikačních systémů a vnější komunikaci, zabezpečovanou prostřednictvím vnějších komunikačních systémů.

Vnitřní komunikační systémy

Vnitřní komunikační systémy umožňují realizovat sdílení informací uvnitř podniku a představují tak rozhodující podmínku pro jeho existenci.

Mezi nejčastější formy komunikace patří: ústní komunikace a písemná komunikace. Bez ohledu na to, že ústní komunikace je rychlá a účinná, každá organizace potřebuje také různé druhy komunikace písemné např. dopisy, zápisy, příručky, směrnice apod.

Výhodou písemné komunikace je doklad, forma, která má obvykle větší oficiální váhu sdělení, než sdělení ústní. Písemná sdělení mají svůj význam také především tehdy, potřebujeme-li informovat mnoho lidí najednou.

Vnější komunikační systémy

Vnější komunikační systémy, zajišťující propojení podniku s vnějším prostředím, okolím, představují velmi rozsáhlé komunikační sítě, jejichž úkolem je zajistit sdílení informací v širokém (prakticky celosvětovém) měřítku (Bělohávek, 1996). Vytvářejí tak podmínku pro vzájemné působení podniku a okolí, a tedy ve svých důsledcích podmínku fungování tohoto organizačního systému ve svém okolí.

Vnější komunikační systémy jsou realizovány především prostřednictvím spojové komunikace. Spojová komunikace je taková, která zajišťuje sdílení informací za pomoci výrobních činitelů.

Podmínkou efektivnosti této komunikace je komunikační gramotnost, tedy schopnost manažera této techniky účelně využívat. Výběr vhodného informačního kanálu by měl brát v úvahu mimo jiné:

- kapacitu – objem informací, které mohou být zaslány v určitém časovém limitu,

- přizpůsobivost – schopnost kanálu měnit rychlost přenosu,
- duplicitu – např. přenos televizních programů,
- bezprostřednost – rychlost a dostupnost přenosu,
- možnost volby – jednosměrného nebo obousměrného přenosu,
- počet přepojování – mnoho mezistupňů přináší nebezpečí, komunikačních „šumů“,
- přiměřenost – technické a ekonomické požadavky (Benesch, 2001).

2.5.1 Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace nebo-li jinými slovy interní komunikace či interpersonální komunikace představuje komunikaci uvnitř firmy. Je taková, když plynou informace od jedince k jedinci „tváří v tvář“, nebo ve skupině.

Do interní komunikace také patří firemní nástěnky, časopisy, memoranda, zápisy z porad, různé podnikové akce a večírky, ale i řada dalších věcí, které pracovníky ovlivňují při komunikaci ve firmě, ve které pracují.

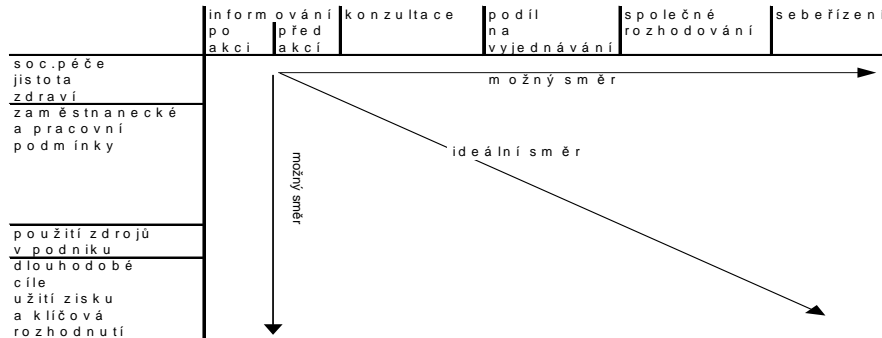
Způsob, používaný k tomu, aby manažeři dostávali a předávali informace, zčásti závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma velmi důležitým odesílatelům informací, tj. k sobě samým a jiným pracovníkům.

Názory odborníků (Horáková a kol., 2000; Janda, 2004) se shodují v tom, že konečným cílem interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.

S tím souvisí interní partnerské vztahy, které podporují spolupráci mezi zaměstnanci a vedením. Zahrnují též síťové vztahy mezi firemními jednotkami se zaměřením na zlepšování jejich pružnosti a schopnosti reagovat na požadavky zákazníků (Hron a kol., 2000).

Efektivní komunikace manažerů se zaměstnanci tedy umožňuje ekonomické přežití a další rozkvět podniku (Leigh, 1992). Také sociální tlaky vedou k tomu, že manažeři jsou stále více nuceni komunikovat se zaměstnanci. Ti totiž stále více očekávají, že mají právo znát problémy, které ovlivňují jejich zaměstnání a jejich život. Souhrn dlouhodobých posunů ve způsobu sdílení informací je uveden na obr. 9.

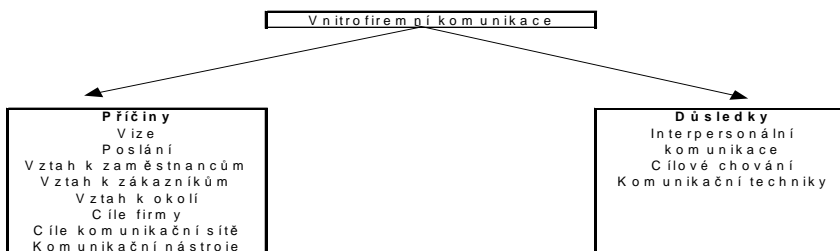
Obr.9 : Souhrn dlouhodobých posunů ve způsobu sdílení informací (Leigh,1992)



Pro vnitrofiremní komunikaci je také důležité určit její příčiny a důsledky. Příčiny jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí dojde (Janda, 2004). Příčiny mají strategický charakter, od nich se odvíjí porozumění společným cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení.

Důsledky jsou výstupy příčin, obsah a forma informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace. Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace jsou znázorněny obr.10.

Obr.10 : Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace (Janda, 2004)



S vnitropodnikovou komunikací souvisí vytváření interpersonálních vztahů, které mají své výhody i nevýhody, jak popisuje DeVito (2001). Uvádí, že nejjobecnější výhodou nebo důvodem interpersonálních vztahů je maximalizace příjemných pocitů a minimalizace nepříjemných pocitů. Zajišťují povzbuzení – intelektuální, fyzické a emocionální. Pomáhají dozvědět se něco o sobě a zvýšit svou sebeúctu. A dále také umožňují zlepšit fyzické i emocionální zdraví.

Naproti tomu mají nevýhody, protože blízké vztahy mohou člověka nutit k odhalení vlastních zranitelných míst (Goleman, 1995).

Při personální komunikaci se setkáváme s různými vzájemnými postoji. A to jak s postoji, které jsou charakterizovány snižováním hodnoty druhých lidí, tak s projevy, jež druhou osobu hodnotí kladně. Jedná se o pojem *devalvace*, který popisuje jednání, projevy a činy, které snižují hodnotu druhého člověka. Naproti tomu pojem *evalvace*, což představuje sdělení kladného hodnocení druhé osobě.

Devalvace narušuje komunikaci, zamlžuje ji, dělá ji zmatečnou. Nejčastějšími způsoby tohoto znehodnocování bývají mimo jiné dvojsmyslnost, narážky, nedokončování vět, odmlčení se, naznačování, užití rčení, metafory, klišé, zevšeobecnění, vyzrazení, nepřímé shazování. Společným znakem je znevážení člověka jako bytosti, navození pocitu, že ničemu nerozumí.

Hlavním způsobem devalvace je „mezilidské diskvalifikování“ (*transacciones descalificadoras*), které představuje vyhocenější stupeň znevažování. Komunikující shazuje druhého člověka (s oblibou před publikem), a využívá k tomu například ironie, dvojsmyslných narážek apod. Patří sem diskvalifikace mlčením, diskvalifikace vyhnutím, nepřímá diskvalifikace, zevšeobecnění a tangencializace (Vybíral, 2005).

1. *Diskvalifikace mlčením* – neřeknu nic k tomu, co partner právě řekl, i když jsem vyzván; neřeknu, zda souhlasím či nesouhlasím; sděluji neslovně “to vůbec nemá smysl komentovat”.....”až někdy jindy vám to vysvětlím”....”až budeme sami, uvedu vše na správnou míru”.
2. *Diskvalifikace vyhnutím* – přejdu to, co partner řekl, jako by neřekl nic, a začnu hovořit o něčem jiném.
3. *Diskvalifikace nepřímá* – na výzvu partnera se obrátím na někoho jiného.
4. *Zevšeobecnění* – použití vět typu: „A takhle je to pokaždé“, které sdělují: „Neříkáš nic nového“ nebo „Ty to vždycky zkazíš“.
5. *Tangencializace* – převedení tématu k něčemu okrajovému; ignoruji hlavní problém, požadavek.

Evalvační projevy jsou charakterizovány jako postoje lidí, jejichž jednání nevede ke snižování hodnoty druhých lidí, ale naopak k podpoře jejich sebehodnocení, k posilování jejich sebevědomí sdělováním úcty, kterou k nim daný člověk má, a jejich kladného hodnocení (Pospíšil, 2002).

2.5.1.1 Kulturní rozdíly a jejich vliv na komunikaci v organizaci

Stále intenzivnější podnikatelské svazky přinášejí kontakty s kulturami celého světa. Tyto aktivity podmiňují změny v nárocích na manažera, jako vůdčí sílu společnosti, mění se požadavky na něj a priority jeho práce, aby obstál v prostředí globální ekonomiky.

Nadnárodní firmy mají jednoznačný charakter globalizačního procesu, ale musí respektovat národnostní a kulturní specifika tak, jako jsou respektovány specifika individuální. Manažerská filozofie velkých a vyspělých států např. USA, Japonsko, Rusko, Velká Británie v rámci celosvětové komunikace ovlivňuje svým přístupem, chováním a smýšlením ostatní národy.

Odlišnost mezi domácí a cizí kulturou je v tom, že zahraniční podniky na danou domácí kulturu reagují jako na vnější vliv. Domácí ji berou jako samozřejmost. Bez kulturních charakteristik domácí země ve firmě ztrácí podnik základní podstatu kulturní identity (Mikuláščík, 2003).

Kultura je chápána v souvislosti s hodnotami, zvyklostmi, tradicemi, jednáním, způsobem komunikace, které si osvojují a sdílejí osoby, jež jsou součástí určité skupiny. Kultura formuje jednání členů a jejich představy o světě (Šroněk, 2000).

Známé jsou proxemické rozdíly při zaujímání vzdálenosti v hovoru mezi Jihoameričanem a Evropanem. Svě kulturní zvláštnosti má každá, byť jen částečně ceremonializovaná řeč těla: přikyvování na souhlas, výraz díky, respekt, úklona, výraz vděku, vyjádření rezolutního odmítnutí. Mnoho Japonců se údajně vyhýbá situacím, v nichž by měli dát najevo jednoznačné „ne“ (Vybíral, 2005).

Některé rozdíly jsou „mezikontinentální“: Afričané a Asiaté podle Argyla a Cooka (1975, 1976) chápali příliš mnoho pohledů jako projev superiority, jako nedostatek prokazovaného respektu, nebo dokonce jako neverbální „inzultaci“. Naproti tomu Arabové či Jihoameričané si vykládali nedostatek pohledů jako nezáměr a nezdvořilost.

V Evropě hledíme vážené osobě do tváře, když odpovídáme na její otázku. V Indonésii se však nikdo nesmí dívat do obličeje výše postavenému člověku. To, co u nás je známka nespolehlivosti, tam vyjadřuje zdvořilost a úctu (Wage, 1995).

Podle Hofstedeho (1985, 1991) je kultura vždy kolektivním jevem, protože jej alespoň částečně sdílejí lidé, kteří žijí nebo žili ve stejném sociálním prostředí, kde se s ním seznámili. To, co odlišuje členy jedné skupiny nebo kategorie od lidí jiné skupiny, je kolektivní programování mysli. Kultura je naučená nikoliv zděděná. Je odvozena od společenského prostředí, nikoliv od genů a je nutno ji odlišit od lidské povahy i od charakteru jednotlivých osob.

Za jednotlivé elementy národní kultury se obvykle považuje jazyk, národnost, vzdělávací systém, přístup k času, příslušnost k etnickým skupinám, náboženství, společenské skupiny a některé další. Každá kultura země se skládá z řady elementů tvořících integrální celek.

Styk uvnitř jednotlivých kultur a mezi rozdílnými kulturami se uskutečňuje prostřednictvím jazyka a neverbální komunikace. Jazyk obsahuje řadu postojů, které zaujímáme ve vztahu k jiným.

Rozdíly mezi kulturami se projevují v tom, jak osoby z jednotlivých kultur myslí, jak jednají a jak se chovají. Vzájemná komunikace mezi nimi může přinášet v praxi větší nebo menší problémy, proto je důležitá tolerance k jiným kulturám tzn. snášenlivost, shovívavost, ale i trpělivost (Šroněk, 2000).

Nový (1996) uvádí, že v procesu kódování a dekodování je zdroj největších nedorozumění a problémů právě v komunikaci mezi příslušníky různých kultur. Omezení nedorozumění znamená pro vysílajícího:

1. Používat takové kódy, které budou příjemci srozumitelné. Před vysláním zprávy musí co nejlépe příjemce poznat a porozumět způsobům jeho vnímání a dekodování zpráv.
2. Překontrolovat, jak byla jeho zpráva dekodována.

Výběr komunikačních technik by měl vyjít vstříc potřebě co nejmenšího zkreslení zprávy. Nejlepší podmínky pro komunikaci jsou při bezprostřední osobní komunikaci tváří v tvář. Zde je zpráva nejkomplexnější, případné rušivé vlivy jsou pod kontrolou a navíc je to komunikace, která dovoluje okamžitou zpětnou vazbu.

Autor jedné ze studií Barham (1975), na základě rozhovorů vedených se šedesáti vrcholovými manažery mezinárodních organizací, identifikoval soubor vlastností a dovedností charakterizujících „mezinárodního“ manažera. Jsou to následující vlastnosti a dovednosti:

1. *kognitivní komplexita* – je určena *diferenciací* tj. schopnost rozlišit v prezentovaném podnětu různé dimenze a *integrací* tj. umění spojovat zdánlivě neslučitelné; dále sem patří: kulturní empatie, schopnost aktivně naslouchat, smysl pro pokoru,
2. *emocionální energie* – je určena čtyřmi základními rysy: uvědomění si svého emocionálního „já“, emocionální pružnost a přizpůsobivost, umění přijímat riziko, orientace na rodinný život a zázemí,
3. *psychologická zralost* – je charakterizována zájmem a orientací na učení, respektem a úctou k lidským právům, orientací v čase a osobní morální autonomií.

2.5.2 Malé skupiny

Skupina poskytuje možnost k posouzení vlastních výkonů, schopností a názorů. Mnoho věcí se dá zjistit ve vztahu k jiným osobám, a to o to přesněji, čím méně je prožíván odstup od srovnávaných partnerů. Sebevědomí členů předpokládá jistou homogenitu skupiny. Pro fungování skupinové aktivity i pro její další existenci je bezpodmínečně nutná určitá míra konformity (Furst, 1997).

Tým nebo-li malá skupina představuje podle Adaira (2004) organizaci fungující v podnikovém mikrokosmu. Je to komplexní celek složený z nezávislých jednotlivců, z nichž každý má svoji vlastní funkci. Vyvinul se proto, aby dosahoval účelu, kterého by jedinec sám a bez pomoci druhých dosáhnout nemohl.

Nový (1997) definování pracovních týmů dále rozšiřuje tým, že jsou složeny z odborníků – specialistů různých profesí a různého kvalifikačního a osobnostního profilu. Často jsou zřizovány a fungují mimo formální organizační a řídicí struktury a jsou pověřovány plněním krátkodobých či dlouhodobých (tj. časově omezených) úkolů analytické, metodické nebo koncepční povahy. Tým je dáno i časové omezení jejich existence.

Ve skupině je důležité mezilidské přizpůsobení jejích členů. Podle Colemana a kol. (1987) se jedná o proces, kterým lidé ve skupině rozvinují vzory vztahů, jimiž umožňují dosáhnout společných cílů, setkání společných potřeb a vytváření a uspokojování vztahů.

Přirozené malé skupiny vznikají z potřeb sdružovat se, navazovat spolu relativně dlouhodobé vztahy a společně vykonávat určité činnosti (Komárková a kol., 2001).

Benne a Sheats (1948) rozdělili klasifikaci rolí členů při komunikaci malých skupin do tří hlavních skupin: role úkolů skupiny, role tvorby a údržby skupiny a individuální role.

Malé skupiny neexistují nezávisle, většinou jsou součástí větších skupin, kde se kontakty a komunikace odehrávají převážně zprostředkovaně prostřednictvím zástupců. V odborné literatuře existuje řada definic malých společenských skupin. Byla navržena i různá hlediska k jejich popisu a klasifikaci.

Ve většině publikací není číselně vyjádřeno, o jakém počtu členů autoři uvažují. Zdůrazňuje se, že předpokladem označení skupiny za „malou“ je bezprostřední kontakt mezi členy a to, že se všichni navzájem znají. Obecně platí, že malá sociální skupina má 2 až 40 osob. Každá malá sociální skupina by měla mít tato kritéria:

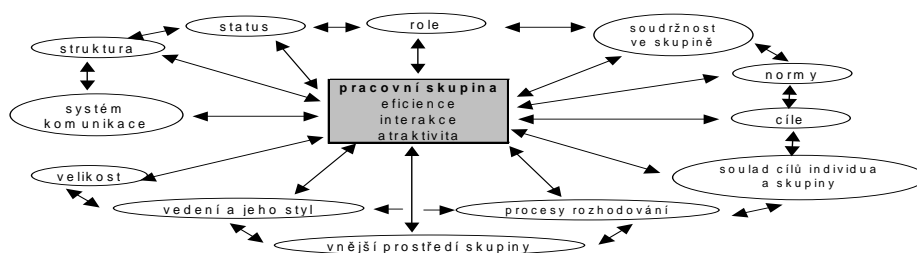
1. kvantitativní hledisko: spodní hranice počtu členů, dva (diáda), tři (triáda), čtyři (tetráda), dvojice je vždy pevněji spojena (++, --, +-), v tetrádě (skupině čtyř osob) jsou standardní vztahy pro sociální skupinu,

2. *kvalitativní hledisko*: horní hranice počtu členů (30-40 osob), jsou vytvořeny psychologické vztahy, mezi členy je bezprostřední vzájemný kontakt (metoda face of face = tvář v tvář), jedná se o školní třídu, pracovní skupinu apod.

Obdobně charakterizují malou sociální skupinu v odborné literatuře autoři (DeVito, 2001; Pechačová a kol., 2002) a to, jako organizačně ustavenou skupinu osob s přidělenými rolami (vytčenými pracovními úkoly).

Specifickou formou malé sociální skupiny je malá pracovní skupina, která představuje formální či neformální sdružení osob, které se navzájem znají a společně komunikují (Nakonečný, 2005). Lidé se spojují do skupin, aby dosahovali určitých cílů. Cíle formální skupiny jsou odvozeny od cílů organizace. Celkový přehled souvztažností mezi koncepty týkajícími se pracovních skupin podal Weinert (1987) a zobrazuje ho obr.11.

Obr.11: Přehled souvztažností mezi koncepty týkajícími se pracovních skupin (Weinert, 1987)



S rostoucí velikostí pracovní skupiny dochází k omezování komunikačních procesů ve skupině. Přitom kvalita, kvantita a směry a četnost komunikace uvnitř pracovní skupiny i v organizaci jako celku jsou ústředním problémem řízení. Je tomu tak proto, že prostřednictvím komunikačních procesů dochází ke sdělování informací, ovlivňování a výkonu moci, stejně jako interakci s vnějším okolím (Nový, Surynek, 2002).

Formálními skupinami jsou pracovní týmy, výbory, představenstva, komise atd. Některé z nich, jako vedení podniku jsou tvořeny trvale, jiné se ustavují za účelem vyřešení určitého úkolu a mají charakter dočasný (Bělohlávek, 1996). Komunikace ve skupině podchycuje, jak jsou členové ochotni si navzájem sdělovat své názory. Pro efektivní plnění úkolů je podstatné zejména to, jakým způsobem si poskytují informace (Khelerová, 1999).

Aby pracovní skupina vykazovala požadované výsledky musí podle Vacínové (1995) překonávat různorodost svého složení tj. rozdílnost stáří svých členů, pohlaví, různou dobu praxe na pracovišti apod. Tyto rozdílnosti mezi členy pracovní skupiny mohou brzdit její stmelení, avšak na druhé straně mohou vést k vytvoření neformálních osobně výběrových vztahů. V rámci těchto vztahů pak vznikají mezi jednotlivými účastníky neformální skupiny.

Neformální skupiny vznikají mezi členy organizace a jsou často odrazem fyzického uspořádání - blízkosti pracovních stolů ve velkých administrativních sálech, blízkosti kanceláří či blízkosti pracovišť ve výrobních halách. Neformální skupiny vznikají skoro vždy, když se objeví příležitost. Poskytují svým členům více informací, vzájemné podpory, posilují jejich postavení (Bělohávek a kol., 2001).

2.5.2.1 Formy malých skupin

Malé skupiny slouží svým funkcím v různých formách. Mezi nejpoužívanější patří formáty kulatého stolu, panelu, sympozia a sympozia fóra. Ve formátu *kulatý stůl* se členové skupiny scházejí v kruhovém nebo půlkruhovém tvaru. Vyměňují si informace nebo se pokoušejí vyřešit problém, aniž by si dojednávají, kdy bude kdo hovořit. Interakce skupiny je neformální a členové přispívají do diskuse podle svého uvážení.

Formát *panel* je podobný předchozímu formátu. Zde se členové skupiny nazývají „experti“. I zde je komentář členů neformální a není stanoven přesný vzorec pořadí jejich příspěvků.

Symposium se skládá ze série připravených prezentací, ale i z veřejných projevů. Všechny projevy se zaměřují na různé aspekty jednoho tématu. Vedoucí sympozia představuje mluvčí, zajišťuje jejich střídání a může poskytnout pravidelná shrnutí.

Symposium forum se skládá ze dvou částí: ze sympozia s připravenými projevy a z fóra, které se zaměřuje na otázky a komentáře z publika a na odpovědi z řad mluvčích sympozia. Vedoucí sympozia představuje mluvčí a moderuje sled otázek a odpovědí (DeVito, 2001).

2.5.2.2 Komunikační cesty malých skupin

Malé skupiny používají velké množství komunikačních cest. V současné době probíhá mnoho interakcí malých skupin prostřednictvím počítačové sítě. Takzvané „on-line skupiny“, které se dnes rozrůstají jsou důležité z osobního, společenského, ale i profesionálního hlediska.

Šmahel (2003) popisuje základní dělení on-line komunikace na základě toho prostřednictvím čeho jsou informace předávány:

- *text* – většina komunikace on-line např. e-mail, „e-mailové konference“, chaty, apod.
- *obraz* – posílání obrázků, web,
- *zvuk* – zasílání zvukových nahrávek, různé programy pro přenos hlasu,

- *multimédia* – kombinace textu, obrazu a zvuku – web, „videokonference“.

Jsou rozlišovány dvě hlavní skupiny: e-mailové skupiny a IRC skupiny (Internet Relay Chat). *E-mailové skupiny* se skládají z osob, které se zajímají o jedno téma, a jejich komunikace probíhá prostřednictvím e-mailu. Člen skupiny se přihlásí do seznamu a komunikuje se všemi členy tak, že zasílá e-mailové zprávy na adresu skupiny. Jakákoliv zpráva, kterou takto zašle je rozeslána všem členům skupiny, kteří jsou přihlášení v seznamu, současně. Komunikace prostřednictvím e-mailových seznamů se neodehrává v reálném čase.

IRC skupiny jsou skupiny, jejíž členové jsou připojeni k Internetu. Umožňují členům komunikovat s ostatními ve skutečném čase v diskusních skupinách s názvem „komunikační kanály“. Současně může probíhat zhruba 4 000 komunikačních kanálů, je tedy vysoká pravděpodobnost, že účastník najde téma o které se zajímá.

Komunikace IRC skupin se podobá konverzaci, která probíhá ve velkých partách. Celkový počet účastníků se rozdělí do malých skupin po dvou či více osobách, z nichž každá skupinka hovoří o své vlastní verzi společného tématu. IRC skupiny byly například použity k získání informací o vojenských aktivitách během války v Perském zálivu a poté se tato informační databáze využila v Kalifornii v roce 1994 (DeVito, 2001).

Při internetové komunikaci jak v e-mailech, tak zejména na chatech dochází k určité formě disinhibice. Jedná se o odložení zábran, jistou odkázanost, překonání nesmělosti apod.

Podle Koucké (2006) větší otevřenost při komunikaci v kyberprostoru než ve skutečnosti, udává téměř třetina Čechů. Řada lidí údajně také vnímá svou existenci v kyberprostoru Internetu jako jiný život tzn. jakousi hru s pravidly a principy, jež neplatí v reálném světě.

Tradiční Internetová filozofie praví: všichni jsme si rovni. Na Internetu se nehraje na sociální postavení či funkce, bledne význam akademických titulů.

Podle Sulera (2003) z Rider University v USA se na disinhibici při on-line komunikaci podílí šest hlavních faktorů:

- *anonymita* (druhý neví, kdo jsme, můžeme tedy skrýt svou identitu),
- *neviditelnost* (druhý nemůže vidět, jak vypadáme, jak se tváříme),
- *asynchronicita komunikace* (reakci si můžeme promyslet, protože ji můžeme odložit; není nutné reagovat ihned),
- *solipsistické introjekce* (vše je v podstatě v naší hlavě, vytváříme si fantazie o tom, jak druhý vypadá, jak zní jeho hlas, takže si vytváříme fantazijní, nereálný svět),

- *neutralizace statusu* (stává se vedlejším a nepodstatným, jaké postavení v reálném světě má on-line komunikující),
- *další účinky samotné interakce*.

Další formou komunikace, která se rozšířila zejména v současné době je mobilní komunikace. Mobilní telefony proměnily životní styl. Vykoukalová (2005) upozorňuje na skutečnost, že velmi důležitou se stala dostupnost člověka pro komunikaci, kdykoli je to potřeba.

Vypnutí mobilu se stává samo zprávou: nechci být dosažitelný, nechci být rušen, nemám už o tvoje slova zájem. Vypnutí mobilu může být i trestem – odejmu partnerovi možnost komunikace a kontaktu se mnou. Spolu s hovory mobilním telefonem se proměnily i neverbální prostředky: vzniká dojem „sluchové bubliny“ kolem volajícího, který zpravidla nevnímá okolí, dívá se do země nebo popochází.

S mobilní komunikací souvisí i písemná komunikace formou SMS (Short Message Systems) zpráv. Expanze krátkých textů odráží potřeby lidí komunikovat, být v kontaktu. Z rozšíření SMS komunikace je zjevné, že písemná komunikace vždy měla a nadále má své výhody a že nastávají situace, kdy písemný kontakt lépe uspokojí potřebu člověka. V SMS zprávách dokáží být lidé hodně intimní, někteří více než při hovoru tváří v tvář, což lze srovnat s disinhibicí při Internetové komunikaci (Vybíral, 2005).

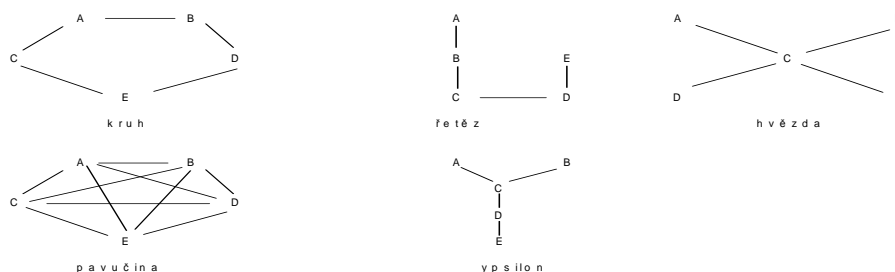
2.5.2.3 Komunikační modely v malých skupinách

Každá skupina má nějakou strukturu a dynamiku, které ovlivňují vnitřní prostředí. Jedná se o situaci komunikační a o rozlišení určitých rolí a pozic ve skupině. Během práce na úkolech ve skupině dochází ke komunikaci a k výměně informací mezi jednotlivými členy.

Jestliže komunikace mezi účastníky skupiny vyvolává myšlenky podporující obhajované stanovisko, přesvědčované osoby se k tomuto stanovisku přikloní. Pokud komunikace vyvolává myšlenky, které toto stanovisko nepodporují (např. protiargumenty nebo pohrdané myšlenky o komunikátorovi), zůstanou oslovení jedinci nepřesvědčeni, nebo dokonce nastane bumerangový efekt – členové skupiny se odkloní od názoru, který komunikátor obhajoval (Greenwald, 1968; Petty a kol., 1981).

Je možné rozlišit celou řadu komunikačních modelů skupin, ale nejznámější jsou: kruh (pentagon, hexagon), řetěz, hvězda, pavučina a ypsilon, které jsou zobrazeny na obr.12.

Obr.12 : Komunikační modely skupin (Mikuláščík, 2003)



Mezi těmito modely existují rozdíly, největší jsou mezi centralizovanými (hvězda a ypsilon) a decentralizovanými modely (pavučina, kruh, řetěz). Každý komunikační model má své výhody i nevýhody. Model pavučiny má podstatně více možností ke komunikování, protože v tomto modelu existuje deset komunikačních kanálů, kdežto řetěz má pouze čtyři komunikační kanály (Mikuláščík, 2003).

Z výsledků různých výzkumů vyplývá, že nejefektivnější je ta skupina, která má nejméně komunikačních uzlů. Nejdynamičtější atmosféra je ve čtyřčlenné skupině, ve tříčlenné skupině dochází často k vytvoření podskupiny dvou proti jednomu. Nejvíce se od ostatních skupin liší dyáda, kde dochází k výrazné polarizaci vztahů tzn. vůdce a vedený (Pechačová, 2004).

2.5.2.4 Konflikty ve skupině

Ke konfliktu ve skupině dochází v okamžiku, kdy některý účastník komunikace má odlišný názor na problém, který spolu komunikující řeší. Konflikt může vést jak k negativním, tak i k pozitivním efektům.

DeVito (2001) uvádí, že mezi možné negativní efekty patří nárůst negativních pocitů u „oponenta“, zbytečně vynaložená energie, která by se dala využít lépe. Hlavní pozitivní hodnotou interpersonálního konfliktu je fakt, že nás nutí zkoumat problém, kterému bychom se jinak vyhýbali a pracovat na jeho možném řešení.

Menšina uvnitř skupiny může změnit názor tehdy, jestliže svůj nesouhlasný názor vyjadřuje, aniž by se projevila jako rigidní, dogmatická nebo arogantní. Menšiny občas dosáhnou změny soukromých názorů většiny, i když se jim nepodaří získat veřejný souhlas celé skupiny (Atkinson, 2003). Konflikty ve skupině klasifikuje Křivohlavý (2002) takto:

- a) podle počtu zúčastněných

- intrapersonální – vnitřní konflikt jedné osoby,
- interpersonální – mezosobní konflikt alespoň dvou lidí,
- vnitroskupinové – konflikt uvnitř sociální skupiny,
- meziskupinové – konflikty mezi různými skupinami.

b) podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí

- konflikty představ – jedna strana má na mysli něco jiného než druhá tj. vyplývají ze střetu poznávacích funkcí,
- konflikty názorů – od předchozích se liší v otázce hodnocení např. člen a vedoucí skupiny mají stejnou představu o pravidlech chování ve skupině, ale mají rozdílný názor na konkrétní chování člena ve skupině,
- konflikty postojů – od předchozích se liší svým emočním a volným zabarvením,
- konflikty zájmů – vycházejí ještě více z motivačního hlediska, jsou to velmi časté střety o něco: „buď toho dosáhnu já, nebo on“.

Nový (1997) intrapersonální konflikty dále člení na: konflikt mezi dvěma „ano“, konflikt mezi dvěma „ne“, konflikt mezi „ano“ a „ne“, konflikt pozitivní apetence a negativní indukce, konflikt negativní apetence a pozitivní indukce. Vnitřní konflikt podle svého druhu a závažnosti, ale i podle nositele konfliktu má různé důsledky. Většinou vede k prohloubení a k obohacení životních zkušeností, k dalšímu poznání sebe sama i druhých lidí, ke zrání osobnosti. Vede však někdy i k dalším vnitřním otřesům, znejistění, k nedůvěře v sebe sama a k lidem.

Interpersonální konflikty jsou dále členěny na: konflikty mající strukturální příčiny (např. vysoká distance mezi jednotlivými mocenskými úrovněmi, překrývající se pracovní role, nedostatečný tok informací apod.) a konflikty, které mají příčiny v pracovním jednání (např. chyby v řízení, akceptovaná konkurence mezi pracovníky, pocity nespravedlnosti (intriky, pomluvy)).

Ke konfliktu může dojít i v elektronické komunikaci. Na Internetu konflikty vznikají ze stejných důvodů a řeší se stejnými způsoby jako při interakci „tváří v tvář“. Řešení konfliktu je proto totožné. Nový a Surynek (2002) uvádějí následující řešení konfliktu v pracovní skupině:

- konflikt zanikne sám od sebe, z únavy obou stran nebo jedna strana dosáhne svého a druhá se podřídí,
- konflikt uklidní spolupracovníci, řídicí pracovník nebo jiná třetí osoba,
- konflikt vyřeší soud.

DeVito (2001) popisuje sedm možných hlavních strategií řešení konfliktu, z nichž každá má svou destruktivní i konstruktivní dimenzi: vítěz-poražený a vítěz-vítěz, vyhýbání a čestný boj, násilí a rozhovor, pytlování a soustředění na přítomnost, posilování image a oslabování image, útok a akceptace, verbální agresivita a polemičnost.

Firmy nepodporují vznik týmů primárně proto, aby se v nich lidé dobře cítili. Očekávají od nich, že budou efektivně řešit zadané úkoly. Tyto úkoly mají často povahu problémů. Problémy jsou takové konflikty, do kterých všichni účastníci vstupují, aby našli dobré řešení (ne tedy, aby prosadili své vlastní řešení). Podle povahy problémů jsou rozlišovány dva významné typy, které se vyplatí řešit odlišnými postupy.

Konvergentní problémy jsou ty, u nichž je v zásadě známo, jakým postupem by měly být řešeny. Cesta k výsledku je pro všechny, kteří daný postup ovládají, předem vydlážděna, i když je na ní možné udělat chyby.

Divergentní úlohy vyžadují mít nejen konečné řešení, ale i zcela originální postup k němu. Nejde již o rutinu, ale o veskrze tvůrčí práci. Ve firmách jde často o řešení specifických situací, ve kterých vystupují lidské zájmy a vztahy.

Manažer by měl být především schopen posoudit, zda konkrétní problém má spíše konvergentní, nebo spíše divergentní charakter. Zatímco s konvergentními úlohami se zpravidla nejlépe vyrovná dobře vybraný jednotlivec, u divergentních úloh bývá úspěšnější dobře vedená skupina lidí s vysokou vnitřní diverzitou a rozvinutou schopností spolupracovat (Plamínek, 1994, 2005).

2.5.3 Komunikační dovednosti manažera

Komunikační dovednosti jsou naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní. Komunikační dovednosti se získávají obtížně a dlouho. S určitou odpovědností v organizační struktuře je nutné tyto vlastnosti mít (Janda, 2004). Komunikační dovednosti zahrnují následující techniky: technika aktivního naslouchání, technika kladení otázek, parafrázování a sumarizace, podpůrné chování, neverbální komunikace (Khelerová, 1999).

Podobné členění komunikačních dovedností specifikuje Bělohávek (1996), které podle něho zahrnuje: naslouchání, mluvení a psaní, techniky neverbální komunikace a obchodní vyjednávání.

Komunikačním dovednostem se lze naučit do té míry, do jaké člověk chce a ví jak. Jsou rozlišovány dvě kategorie komunikačních dovedností: profesní a ty ostatní, všeobecně platné a uplatnitelné. V mnohém se prolínají, takže i tato klasifikace je relativní (Plaňava, 2005)

Podrobněji lze komunikační dovednosti členit na tzv. receptivní dovednosti, které se týkají přijímání informací. Jsou to pozorování, naslouchání a vcítění se (empatie). Ten, kdo tyto dovednosti využívá, musí být schopen naladit svoji mysl na přijímání informací, aniž by je hodnotil, protože jedině tak je může efektivně zpracovávat a používat.

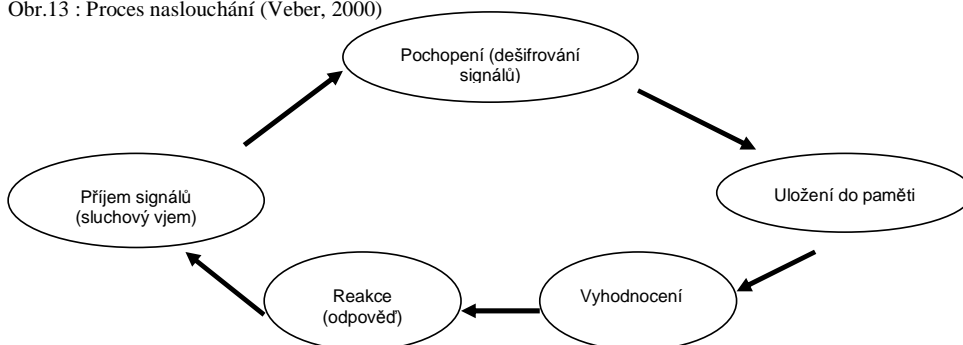
Druhou skupinu tvoří expresivní (výrazové) dovednosti – dotazování, popisování a přijímání závěrů. Jejich praktické využití vyžaduje proaktivní, riziku otevřený stav vědomí. Všechny tyto expresivní a receptivní dovednosti reflektují základní principy komunikace na úrovni (McLaganová, Krembs, 1998).

Pozorování představuje činnost jejímž úkolem je zjistit o jaký druh komunikačního případu se jedná, zda jde o nestandardní situaci, či zda je možné onu situaci přiřadit k určitému modelu.

Dovednost být dobrým posluchačem je často považována za samozřejmou součást „výbavy“ každého jedince. Ve skutečnosti však vhodné a efektivní naslouchání není tak běžné, jak si mnoho lidí myslí. Výzkumníci, kteří se tímto problémem zabývali tvrdí, že na čistě informační úrovni je 75% verbální komunikace ignorováno, špatně pochopeno nebo rychle zapomenuto (Torrington, 1991).

Naslouchání je složitý proces, který má pět fází: příjem signálů, dešifrování, zapamatování, vyhodnocení a reakce na ně (Veber (2000)). Proces je cirkulární. Reakce osoby A slouží jako podněty pro osobu B, jejíž reakce opět slouží jako podněty pro osobu A. Proces naslouchání je zobrazen na obr.13.

Obr.13 : Proces naslouchání (Veber, 2000)



Naslouchání je významné, protože naslouchajícímu člověku obohacuje život, pokud je opravdové tzn. „do hloubky“. Když naslouchající „rezonuje“ i na několika – hypotetických – úrovních s mluvčím: může slyšet i „význam, který je za vědomým významem hovořícího“. To samozřejmě souvisí s aktivním domýšlením si významů, interpretacemi a výklady (Vybíral,

1997, 2000). Podle O'Brienové (1996) aktivní naslouchání vytváří dobrou obousměrnou asertivní komunikaci, a proto přispívá k řešení problémů a efektivnímu plánování.

Bedrnová a Nový (1994) popisují hlavní zásady efektivního a aktivního naslouchání: věnovat mluvčímu dostatečnou pozornost, udržovat oční kontakt, projevovat zájem, klást vyjasňující otázky, parafrázovat a shrnovat sdělení mluvčího. Negativně se naopak projeví, když: posloucháme nepozorně, jsme uspěchaní, skáčeme lidem do řeči, jsme pasivní a přečtitlivější.

Empatie umožňuje schopnost vcítit se do druhého, zjistit pocity a hodnoty a ověřit si, zda jsou vnímány v souladu s jejich běžnou interpretací (McLaganová, Krembs, 1998).

Dotazování patří mezi expresivní komunikační dovednosti. Cílem dotazování je vnesení relevantních informací do diskuse a zabránění nedorozumění komunikujících stran. Dotazování vyžaduje skutečně se zajímat o to, co druhá strana říká. Znamená to, klást především otevřené otázky a to tak, aby neironizovaly nebo jakkoliv znehodnocovaly názory druhé strany, nebo aby neodváděly rozhovor, diskusi od původního tématu (Fiedler, 2000).

Popisování představuje schopnost identifikovat konkrétní, specifické příklady chování a jeho důsledky. Umožňuje přijímání závěrů tj. formulace a objasnění celkového postoje, doporučení a rozhodnutí (McLaganová, Krembs 1998).

Další důležitou formou komunikačních dovedností je sociální vnímání, které Mikuláščík (2003) charakterizuje jako proces, který zpočátku směřuje ke zjednodušování a později k „nabalování“ a obohacování. Zjednodušování je projevem výběru podstatných informací (obava, že kapacita paměti nezvládne informace v celé šíři). Obohacování a doplňování je snahou uvést co nejvíce detailů, a tím dochází ke zkreslování, protože se mísí paměťové fragmenty, fantazie a představy, očekávání a předvídaní.

Proces vnímání představuje tři po sobě následující fáze. Smyslové vjemy (počítky), uspořádání vjemů, interpretace (vyhodnocení) vjemů. Tyto fáze nejsou oddělené, ale mohou na sebe navazovat, mísit se a překrývat mezi sebou (DeVito, 2001).

2.5.3.1 Dialog

Dialog je nejkvalitnější formou rozhovoru, která předpokládá rovnoprávné postavení obou účastníků komunikace. Představuje fyzickou komunikaci mezi dvěma osobami. Je popisován a definován mnoha autory. Patří mezi základní manažerské profese.

Naprostá většina činností moderního manažera předpokládá kvalifikovanou a systematickou komunikaci. Podstatou komunikace je živá řeč, dialog, diskuse či výměna názorů (Kohout, 1985, 1995).

Podle Vybírala (2005) hloubku dialogu limitují atributy jako: příprava na dialog (důkladná, povrchní), iniciativa v dialogu (kdo, zda oba účastníci se zapojují; zda někdo dialog řídí), reagování („k věci“, bezodkladné, postranní, aktivní), role účastníků (ustálené/nejasné, hierarchizované/nehierarchizované), akceptování pocitů, stereotypy v myšlenkových pochodech (o druhých účastnících, o tématu rozmluvy), kontext (osobní, pracovní, dostatek času, příjemné místo aj.).

Předpokládá se vzájemná důvěra, důvěryhodnost a vzájemná otevřenost. Rozhovor se stává dialogem teprve tehdy, když oba účastníci mají dobrou vůli vzájemně spolu otevřeně komunikovat a vzájemně respektovat stejná práva pro obě strany a zároveň dovedou respektovat a mít v úctě jeden druhého (Křivohlavý, 1988).

V zásadě lze odlišit dva typy dialogu jako formy komunikace:

- *přímý dialog* tj. dva nebo více účastníků komunikace jsou v přímém kontaktu, mohou bezprostředně reagovat, odpovídat, vyjadřovat souhlas nebo nesouhlas apod.,
- *nepřímý dialog* tj. kdy účastníci dialogu využívají zprostředkovaného kontaktu pomocí informačních médií (Tondl, 1997).

DeVito (2001) konverzaci rozděluje na pět fází: úvod, předběžnou informaci, vlastní záležitost, zpětnou vazbu a závěr. Za mezilidskou komunikaci lze označit jak konverzaci „tváří v tvář“, tak komunikaci prostřednictvím elektronických médií.

Naproti němu Dupuy (2002) rozlišuje pouze čtyři fáze dialogu: představení, zjišťování, záměr a akce. První fáze „představení“ zahrnuje: navázání kontaktu s druhým účastníkem dialogu, zaujmutí vstřícného postoje, uvedení tématu a stanovení cíle. Druhá fáze „zjišťování“ v sobě obsahuje snahu poznat prostřednictvím zrcadlového efektu skrytá očekávání (afektivní složka), potřeby (racionální složka), omezení (skutečnost) druhého účastníka vzhledem k tématu a cíli.

Předposlední fáze „záměru“ vyjadřuje prostřednictvím zrcadlového efektu vyvolání u druhého účastníka pozitivní motivaci vzhledem k cíli, kterého má být dosaženo a změně všech jeho protikladných postojů v souhlasné. Poslední fáze „akce“ obsahuje provedení syntézy souhlasných prvků. Dát tyto souhlasné prvky druhému účastníkovi ke zhodnocení. Zhodnotit výsledek a určit si závazky. Naplánovat následné kroky každého z účastníků rozhovoru.

Nejzákladnější podmínkou konverzačního styku je, aby si všichni byli rovni, neboť konverzování předpokládá symetrické vzájemné pozice. Jakmile začne někdo kázat, nabádat

k něčemu, kritizovat či kárat někoho z přítomných, je tím konverzační styl ohrožen, případně zcela zahlcen (Plaňava, 2005).

Konkrétní podoba rozhovoru a způsob jeho vedení je dán především jeho cílem, ale i různými okolnostmi. Rozhovory jsou formou interpersonální komunikace, ve které se setkají dva lidé a prostřednictvím otázek a odpovědí dosahují svých cílů. Hambrick (1991) rozlišuje podle specifického účelu tyto typy rozhovorů: neformální, řízený, standardní a kvantitativní.

Další odlišné typy rozhovorů z hlediska cílů tazatele a dotazovaného rozlišuje DeVito (2001). Jsou to rozhovory: přesvědčovací, hodnotící, propouštěcí, poradenské, informativní a přijímací. Nejčastěji jsou využívány informativní rozhovor a přijímací pohovor. U informativního rozhovoru se nejčastěji ocitáme v roli tazajícího a u přijímacího pohovoru v roli dotazovaného.

2.5.3.2 Asertivní chování

Asertivita patří k získaným manažerským vlastnostem, které by měl dobrý řídicí pracovník ovládat. Jedná se o způsob chování založený na reálném sebehodnocení. Vychází z úcty k sobě i z úcty k druhému a staví nejlepší řešení problému nad osobní vítězství.

Bývá nejčastěji deklarována jako způsob, jak prosadit svá práva za současné akceptace práv druhých lidí (Bedrnová, Nový, 2001).

Asertivita a pravidla asertivního chování jsou určitou odrůdou vyjednávacích zásad, jejichž podstata je lidem známa přinejmenším z dob antiky. Není tedy jedinou možnou technikou jednání, nehodí se vždy a všude (Gruber, 2005).

Podle O'Brienové (1996) se asertivní chování vyznačuje: klidným, příjemným hlasem, dobrým vizuálním kontaktem, uvolněnou řečí těla, schopností naslouchat, vyrovnaným postojem k problémům, jasným formulováním a zdůvodněním vlastních potřeb a přání a klidnou reakcí na odmítnutí.

Asertivní chování je dovednost plného sebevyjádření. Vždy je však základem asertivního jednání přesné uvědomění si toho, co chci, o co mi jde a schopnost pozorně poslouchat partnera, tedy slyšet jestli je mě poskytována pouze nějaká nezávazná informace, nebo jsem-li o něco žádán, jsem-li do něčeho manipulován atp. (Belleš, 1990).

Volnými slovy je možné asertivitu popsat jako cestu k druhým lidem, která předchází cestu k sobě svým potřebám, přáním a právům.

Podle Bedrnové a Nového (2001) je možné asertivní chování chápat i jako určitý prostředek proti agresivitě či manipulaci, kterou vůči nám uplatňují druzí lidé. A může zahrnovat také snahu jedinců odbourat mnohé nefunkční, ale silně upevněné a velmi stabilní vzorce vlastního chování, které se vyvinuly v závislosti na tradici.

Na začátku rozvoje asertivity bylo stanoveno šest základních technik:

1. Technika „*feeling talk*“ tj. vyjadřování pocitů – Salterovo doporučení je naučit se používat větu: „To se mi nelíbí“.
2. Technika „*facial talk*“ tj. mimika má odrážet, co cítíme – Salterovo doporučení: „Zlobíte-li se, dívejte se rozzlobeně“.
3. Technika nesouhlasu, umět a nebát se říci „Ne!“, nemít strach něco odmítnout.
4. Technika užívání „já“. Nemluvit za skupinu, za jakési „my“, nemluvit obecně, ale všude, kde to jen trochu půjde se vyjadřovat za sebe – naučit se používat slova „já“.
5. Technika „přijímání pochvaly“. Když jsme chváleni, máme dát průchod své radosti a pochvalu přijmout.
6. Nebát se improvizovat a spontánně jednat – je to nejlepší lék na nerozhodnost (Vybíral, 2005).

Síla získaná díky dobrým asertivním technikám může někdy do značné míry, dodat odvahy, přiznat se k chybě nebo opustit starou a silně zakořeněnou myšlenku v zájmu formulování nové. Asertivita může tedy dát manažerovi odvalu nemít někdy pravdu, aby za to získal „intenzivní interakce“ (O'Brienová, 1996).

Současné tréninkové postupy zahrnují metody: stále se opakující zvukové smyčky resp. zaseknuté gramofonové desky; metoda otevřených dveří; dotazování se na podrobnosti; sebeotevření a umění říci si o laskavost (Vybíral, 1997).

Být asertivní znamená prosadit svůj opravdový zájem při respektování oprávněného zájmu toho druhého. Znamená nalézt rovnováhu mezi pasivitou a agresivitou (Gruber, 2005).

Do praxe managementu byly zahrnuty dva principy *jin* a *jang*. Historicky jsou vůdcovské dovednosti založeny na vojenském modelu: schopnosti pevně ovládat skupinu prostřednictvím vertikální hierarchie. To zdůrazňuje „mužskou“ energii tj. *jangový* aspekt charakteru a schopností. Poslední dvě desetiletí ukázala rostoucí význam „ženských“ *jin* aktivit tj. komunikace, kooperace a fúze, které se odehrávají v otevřenějších a volnějším organizacích (O'Brienová, 1996).

2.5.3.3 Písemné dovednosti

V mnoha případech je nejrychlejší formou komunikace mluvené slovo, pronesené tváří v tvář. Schopnost zaznamenat slova písemnou formou však dává dvě velké výhody. Zaprvé písemná forma umožňuje komunikovat i na dálku a s velkým množstvím účastníků komunikačního procesu. Druhý krok směrem vpřed je skutečnost, že písemný záznam uchovává vědomosti. V minulosti bylo možné uchovávat znalosti nebo informace a myšlenky a předávat je ostatním pouze jedním způsobem, a to prostřednictvím paměti.

Komunikování na papíře je základní součástí práce nejen manažera či vedoucího, ale je nezbytnou součástí práce i ostatních spolupracovníků. Korespondence se zákazníky, dodavateli, klienty či státními institucemi, k obchodním účelům je nezbytností každé dobře prosperující firmy na trhu. Důvodem je, že ukazuje vnější pohled na firmu. Zvyšující se počet uživatelů elektronické pošty nesmírně zrychlil a zjednodušil výměnu dopisů.

Ale podle Marka (2005) má také e-mailová komunikace svá pravidla efektivnosti. V případě, že je e-mail správně používaný může podpořit výsledky firmy, proto popisuje následující nejdůležitější zásady efektivní e-mailové komunikace. E-maily by měly být zasílány v textovém formátu, protože pokud jsou ve formátu HTML (HyperText Markup Language – hypertextový značkovací jazyk) často je zachytí antispamové filtry a nemusí se k příjemci informace vůbec dostat. Signatura by neměla být delší než čtyři řádky.

Měla by příjemci informace nabídnout možnosti kontaktování odesílatele jinou cestou než elektronickou poštou (jméno, název firmy, telefon, webová stránka). V textu používat co nejčastěji druhou osobu množného čísla (vy, váš). Tím dává odesílatel příjemci najevo, že přemýšlí specificky o něm. Nutná je také kontrola pravopisu a gramatiky. Menší typografická chyba se v dlouhém e-mailu ztratí, více pravopisných chyb už ale svědčí o neprofesionalitě.

Ale pokud je nutná úřední forma dopisu, není při písemném styku elektronická forma vhodná. Písemný projev je tedy důležitý nejen při psaní úředních dopisů, ale i řídicích dokumentů. Při psaní by měly být brány v úvahu tři základní složky: 1) struktura a vzhled, 2) obsah, 3) styl a tón. Struktura a vzhled je zaměřena na to, aby psaný dokument byl napsán formou logických návazností, které čtenář pochopí.

Vzhled dokumentu by měl vizuálně na první pohled ukázat, jak které pasáže textu spolu souvisí. Druhou složkou, která je významná při psaní dokumentu je obsah, který by měl čtenáři ukázat to, co v dokumentu najde tzn. čeho se dokument týká a čím se zabývá. Styl a tón dokumentu je určen tím, kdo daný dokument píše a pro jakou strukturu čtenářů je napsán.

Podle toho by měla být upravena forma jazykových prostředků, které jsou v dokumentu použity (Adair, 2004).

Podle vztahu ke konkrétní osobě je možné dokumenty dělit na: osobní (např. úřední dopisy) a neosobní (např. zápisy z jednání, úřední dokumenty, firemní dokumenty, komuniké, zprávy). Dokumenty lze též rozlišovat podle statutu pramene na: oficiální, které jsou závazné, někdy kontrolované nebo jiným způsobem objektivizované a neoficiální, zpravidla s vyšší mírou subjektivity. Podle pramene informací jsou dokumenty rozdělovány na: primární, které jsou bezprostředním záznamem sledovaných dat na základě názorů, chování atd. a sekundární, kdy se tyto přímé záznamy zpracovávají.

Dokumenty představují v sociální komunikaci druh informačního pramenu, který je zachycen na hmotném médiu. Podle tohoto média je možné dokumenty dělit na dokumenty tištěné nebo psané na papíře, dokumenty uchované v elektronické formě na disketě, CD-ROM apod. Jedná se o prostředek dokumentové a informační komunikace tvořený nosičem informací v podobě hmotného předmětu, na němž jsou obsahově i formálně fixována uspořádaná data a informace. V souvislosti s tím, aby se správné dokumenty dostaly ke správným zaměstnancům je nutná jejich správná a včasná distribuce především v elektronické formě. Cejpek (1998) popisuje základní vlastnosti digitálního dokumentu, které jsou:

1. snadná formální transformovatelnost – mění se znakový systém, nikoliv však obsah, data pak lze snadno a velkými rychlostmi přenášet z jednoho druhu nosiče na druhý např. z diskety na CD-ROM,
2. snadná obsahová automatická transformace – jedná se např. o různou míru zhušťování textu při minimalizaci informačních ztrát, automatický překlad z jednoho přirozeného jazyka do druhého apod.,
3. možnost automatického vyhledávání z textu či obrazu – používá se např. metoda úplného textu (full text, natural language processing), metoda umělé inteligence pro rozpoznávání objektů (např. na leteckých snímcích) atd.,
4. snadná pružnost a manipulovatelnost s daty a jejich soubory uloženými do počítače – využití při tvorbě či restrukturalizaci textu, obrazu apod.,
5. možnost rychlého přenosu dat v globálním prostoru tj. např. prostřednictvím kabelového spojení nebo družicového spojení,
6. možnost vytváření neomezeného množství kopií, aniž by se tím ovlivnila kvalita originálu, který zůstává rezistentní,

7. snadnost vytváření systémů hypermediální (virtuální) reality – jedná se o možnost převádění různých druhů „tradičních“ a masmediálních dokumentů do jediné digitální soustavy,
8. nový způsob „soustředování“ zaznamenaného poznání uloženého v dokumentech ve formě globálních počítačových sítích typu Internet, oproti fyzickému ukládání do sbírek jako jsou knihovny, archivy apod.

2.5.3.4 Vedení týmu

Týmová spolupráce je považována za kvalitativně vyšší formu lidské společné činnosti než skupinová kooperace. Týmy jsou vytvářeny k řešení konkrétních úkolů a výběr členů týmu je podřízen požadavkům, které úkol klade na členy týmu. Délka spolupráce v týmu je dána délkou trvání úkolu. Týmová práce vyžaduje více tvůrčí svobody, dostatek příležitostí pro vzájemné kontakty členů týmu, ve kterých se vzájemně inspirují, podporují a doplňují. Podněcuje větší odpovědnost za celkový výsledek.

Role v týmu jsou horizontální, nejsou si nadřazené a podřazené, ale všechny jsou stejně důležité pro dosažení výsledku. Lidé v týmu spolu nesoupeří, ale spolupracují. Atmosféře spolupráce napomáhá to, že každý člen týmu je odborníkem ve své oblasti, vybraný do týmu právě proto, že je v této oblasti nejlepší. Na jednu oblast je vždy jeden „nejlepší“ – nemá v týmu konkurenci. Skuteční odborníci se většinou vyznačují tím, že mají respekt a úctu k odbornosti druhých. Všichni vzájemně od sebe očekávají, že každý je schopen udělat maximum pro dosažení společného cíle. Po stránce prožitkové je celkový úspěch týmu prožíván intenzivněji než individuální osobní přínos (Komárková a kol., 2001; Výrost, Slaměník, 1997).

Aby tým dobře fungoval, je třeba respektovat ego každého člena týmu. Ego tj. potřebu seberealizace, potřebu posilování nebo alespoň neoslabování vlastní důležitosti mají všichni – ale každý jinde. Ego formovače lichoť, když se rozvážně promyslí možné zádrhele, ego specialisty lichoť, když se uznává, že on je v oboru jednička atd.

Pravomoc plynoucí z každé role (pravomoc specialisty nadprůměrně radit, pravomoc režiséra nadprůměrně úkolovat, pravomoc novátora sklízet nadprůměrný zájem o své nápady atp.) musí být vyvážena příslušnou zodpovědností (Gruber, 2005).

Belbin (1984) definoval devět týmových rolí a prokázal, že spontánní rozrůznění rolí usnadňuje úspěch týmů. Jedná se o následující role:

1. *lídř (coordinator)* – má schopnost strategického a komplexního myšlení, dokáže nadchnout,
2. *myslitel (plant, monitor-evaluator)* – má racionální inteligenci, nápady, je kreativní, hravý,
3. *režisér (shaper)* – dokáže připravit cestu myšlenek a strategií do praxe, určit taktiku,
4. *diktátor* – problémový typ, týmově špatně použitelný, ale může tým obratně vyvést z krize,
5. *procesní specialista (resource investigator)* – vyniká, když selžou standardní procesy,
6. *pečovatel (team worker)* - stará se o pohodu týmu, zvládá komunikační a vztahové poruchy,
7. *hybatel (implementer)* – ve standardních podmínkách je motorem výkonu týmu,
8. *dotahovatel (completer-finisher)* – puntičkář se systematickým myšlením, nic nezapomíná,
9. *věcný specialista (specialist)* – zná a ovládá svůj obor, který je jeho koníčkem, je spolehlivý.

Bělohávek (2003) popisuje užitečné pomůcky, které slouží k vytváření soudržnosti týmu. Jedná se o *komunikační kodexy*, které vznikají na společných sezeních týmu a jejich cílem je vyvarovat se událostí, které komunikaci narušují např. skákání do řeči, vysmívání se spolupracovníkům, nepouštění druhých ke slovu apod. Patří sem také *symboly*, které vyjadřují navenek sounáležitost členů k týmu a upevňují vědomí společného ducha např. společný oděv, heslo, znak apod. *Společné akce* pomáhají ke vzájemnému sblížení, poznání a pochopení, jsou zdrojem společných vzpomínek a zážitků.

2.5.3.5 Vedení porad

Porada je důležitým nástrojem řízení a komunikace, protože slouží k vzájemné informovanosti účastníků, vyjasnění stanovisek a názorů na určitý problém, k výměně zkušeností, k tvůrčímu hledání optimálního řešení, k plánování a koordinaci práce, či ke kontrole plnění úkolů.

Vedoucí se často domnívají, že řízení porady je banální záležitostí a přípravě a vlastnímu vedení porady není třeba věnovat větší pozornost. Bohužel, důsledkem je pak často minimální efekt porady a pocit zbytečné ztráty času, který zůstává v účastnících (Bělohávek, 2003).

Zásady efektivního vedení porady jsou: stanovit cíl porady; připravit si podklady k poradě, účastníci by měli dostat materiály k poradě předem; začít poradou včas; prezentovat cíle a program porady a kontrolovat plnění úkolů z předchozí porady.

Porady mohou být úspěšné pouze tehdy, pokud jsou všechny funkce vykonávány efektivně a pokud si všichni účastníci porady existenci těchto funkcí uvědomují a přijímají za

ně společnou odpovědnost. Jedná se o tyto čtyři funkce: rozhodování, participace, moderování, zapisování (Pechačová, 2004).

Porady lze členit na informační a řešitelskou poradu. *Informační porada* nemusí respektovat uvedenou strukturu a její řízení je v podstatě jednodušší. Jde zde pouze o předání informací o stavu určité záležitosti širšímu okruhu účastníků. Naproti tomu *řešitelská porada* bývá často vyvolána vymezením jediného problému nebo úzkého okruhu problémů a stanovením týmu řešitelů. V tomto případě je porada zaměřena nejen k uložení opatření, ale k dořešení problému.

Doyle a Straus (1982) popisují interakční metodu vedení porad. Tato metoda je založena na množině sociálních dohod mezi moderátorem, vedoucím, zapisovatelem a členy skupiny. Tyto dohody jsou klíčové pro fungování metody jako systému, který se sám reguluje.

Podle Grubera (2005) se facilitátor nestaví na stranu jakéhokoliv účastníka diskuse. Není na jejím konkrétním výsledku nijak zainteresován. Facilitátor je tedy nestranný, nezasahuje do obsahu, ale dává obsahu optimální formu. Navrhuje pravidla a program. Přeformulovává výroky jednoho, aby byly dobře pochopeny druhými. Facilitátor není vedoucím porady. S vedoucím se předem domluví na svých právech a povinnostech, a ty pak dodržuje.

Porady vedené interakční metodou jsou mikrokosmem organizační kultury každé organizace; jsou „silným“ nástrojem k navozování pozitivních změn – jsou otevřenější, čestné, tvořivé, podporují spolupráci, jsou orientované na výsledky a mají pozitivní vliv na celou organizaci. Lidé mají větší prostor ke spolupráci a k uplatnění tvořivého myšlení. Klíčovými prvky přípravy průběhu porady jsou:

- cíl,
- předporadní odhady,
- požadované výsledky, témata; účastníci, role, uspořádání místnosti (uzavřený kruh, půlkruh, půlkruh bez stolů),
- metoda přijímání rozhodnutí,
 - a) rozhodněte a oznamte,
 - b) shromážděte informace od jednotlivců a rozhodněte (vedoucí si vyžádá informace od svých podřízených a pak se rozhodne),
 - c) shromážděte informace od jednotlivců a rozhodněte (vedoucí svolá poradu, aby získal informace s jejichž pomocí se rozhodne),
 - d) konsensus,

- e) určený konsensus s omezením na základě předchozích klíčových prvků detailní plánování porady (Pechačová, 2004).

2.5.3.6 Veřejný projev

Mezi specifické případy komunikačních dovedností v jakékoliv organizaci, nejen v podniku patří veřejný projev. Veřejný projev se využívá při prezentacích a přednáškách, při setkáních za účelem motivace pracovníků apod. Při všech těchto příležitostech je nutné ovládat umění, vyjádřit své nápady a myšlenky a v dalším kroku též prosadit. Řečník stojí před auditoriem, aby své nápady přesvědčivě podal.

Jakkoliv je projev pro manažera důležitý, zůstává pro většinu z nich tato forma komunikace nejtěžší a neoblíbenou. Řada často jinak zkušených manažerů se raději vyhýbá vystoupení před větší skupinou lidí, protože při nich zažívají nepříjemné a špatně skrývané projevy trémy. Při své prezentaci nejsou schopni přesvědčit své nadřízené o svých kvalitách a prodat své návrhy a nápady, i když jsou sebelepší.

Přesto prezentování je provázeno celou pracovní kariérou. První sebezprezentací bývá přijímací pohovor. Prezentace často rozhoduje o úspěchu či neúspěchu při jednání se zákazníkem, nástup do vedoucí funkce je zpravidla začínán proslovem s podřízenými (Veber, 2000).

Adair (2004) popisuje šest hlavních rysů, které by člověk, který se připravuje na prezentaci měl vzít v úvahu. Jsou to tyto základní aspekty: zhodnocení příležitosti, publika a místa, plánování a sepsání prezentace, použití vizuálních prostředků, příprava přednesu, zkouška s ostatními a přednes.

Již ve starém Řecku a ve starém Římě bylo nezbytností dobře komunikovat. Už Aristoteles 347 př. Kr. zkoumal, podstatu řečnictví a umělecké tvorby, ve své nejstarší studii veřejného projevu „Rétorika“. Rétorika pojednává o podstatě, významu a psychologické stránce mluveného slova a působnosti slovního projevu. Záleží též na řečnickém slohu, protože je velký rozdíl v tom, jak se myšlenka vyjádří.

Aristoteles postuloval triádu řečnických úkolů: *ethos*, *pathos* a *logos*, tzn., že kladl důraz na to, aby řečník má-li jeho řeč mít účinek, uměl s lidmi jednat, aby je znal. Musel mít tedy psychologické znalosti, musel znát jací lidé jsou, jaká je jejich povaha, charakter, a jaká je společnost, v níž žije. A musel také znát logiku svých posluchačů.

Záleží též na řeči jakou řečník při projevu používá. Protože čím větší znalost věci řečník má, tím je dokazování pro něho snazší, čím je věci bližší, tím je vlastnější, případněji, a

méně obecné. Aristoteles stanovil pět prvků klasické rétoriky, které napomáhali řečníkům připravovat projevy tak, aby obstály před posluchači: invence tj. vyhledání důkazů, organizace, styl, zapamatování a přednes. V duchu těchto principů klasická rétorika vytyčila stále platné požadavky na stavbu projevu. Každý přednes má mít vždy úvod, stať a závěr (Aristoteles, 1999).

Slovní projev by se měl vyznačovat nejen silou sdělované myšlenky, ale i bohatým a srozumitelným jazykem a schopností oslovit posluchače. Mezi techniky, které by měl zvládat každý dobrý řečník, patří užívání přiměřeného jazyka, pestrost výrazových prostředků, srozumitelná stavba vět, řečnické otázky a psychopřestávky.

Úroveň složitosti při sdělování informací, kterou zvolí manažer při projevu, by měla záviset na velkém množství faktorů např. úroveň znalostí publika, čas, který má k dispozici, téma o kterém hovoří atd. Pokud téma příliš zjednoduší riskuje, že se publikum bude cítit znuděno nebo dokonce, což je ještě horší, uraženo. Je-li jeho projev příliš složitý riskuje zmatení publika a nepodaří se mu sdělit požadovanou informaci (DeVito, 2001; Špačková, 2003).

Důležitou součástí projevu je také zvolení vhodného technického prostředku, prostřednictvím kterého bude projev proveden. Hierhold (2005) uvádí, že mezi vhodná technická média, která řečníci při projevu používají patří: zpětný projektor pro použití fólií, flipchart, projektor na promítání diapositivů, elektronická tabule či datový projektor.

Volbu nejvhodnějšího média ovlivňují následující faktory: cílová skupina, cíl svého projevu, prostorové podmínky, čas na přípravu a rozpočet. Neexistuje přesný návod, které médium, pro jaký projev použít, záleží to na subjektivním výběru řečníka.

Podle Vybírala (2005) se dobrý řečník, zdatný manažer, úspěšný vyjednávач a prostředník zpravidla vyznačuje rysy, které souvisí jednak s jeho osobnostní strukturou a na druhé straně s osvojenou komunikační obratností: pozitivně vidí sám sebe, věří si; dokáže být, vždy s ohledem na danou situaci, jak empatický, tak neústupný, vstřícný i odměřený; není rivalizující typ; umí sám dospět ke kompromisu; ustoupí-li, neobviňuje; hodnotí teprve tehdy, až si vyslechne celou informaci; je otevřený změnám a rozmanitosti názorů; nediskvalifikuje ani ve vztahové, ani ve věcné rovině; umí komunikaci řídit, regulovat její směr a strukturovat ji; umí neutralizovat konflikty, kolize a napětí; nezamlouvá, neodbíhá, nemlží; sám se umí uměřeně odhalit.

Honey (1997) shrnul charakteristiky interaktivně „způsobilých“ osob do dvaceti rysů. Zařadil mezi ně například jasnou artikulaci toho, co od komunikační výměny člověk očekává, nebo explicitní „nálepkování“ vlastního chování. Označí-li řečník sám své atributy (např. slovy

„vím, že se nechovám zrovna diplomaticky“), někdy tím také získá sympatie – body za otevřenost.

2.5.4 Vedení a typy manažerů

Vedení lidí je jednou ze základních manažerských funkcí, proto jsou důležité vlastnosti manažera, který spolupracuje se svými podřízenými. Z obecného hlediska vedení lidí představuje všechny formy působení na jednotlivce a sociální celky tj. pracovní skupiny, kolektivy apod., které uplatňuje vedoucí pracovník s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost ve směru krátkodobého podnícení žádoucích aktuálních pracovních výkonů i dlouhodobého formování jejich kvalifikace a pracovní kompetence (Horalíková, 2003).

Vodáček a Vodáčková (1991, 2001) tuto definici vedení lidí rozšiřují a uvádějí, že se jedná o schopnost, dovednost či umění vedoucích pracovníků vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu plnění poslání své práce.

Umění vést lidi se uplatňuje na různých úrovních. V úkolové oblasti se vrcholový vedoucí zajímá spíše o dlouhodobé a širší záměry. V oblasti týmové má zdvojený úkol vytváření a udržování svého bezprostředního týmu vyššího vedení a zároveň posilování pocitu sounáležitosti mezi různými částmi organizace (Adair, 1993).

Plamínek (2000, 2005) rozděluje manažerské úlohy do oblastí: užitečnosti (definice produktů), efektivity (definice procesů, zdrojů, struktur), stability a dynamiky (definice zpětných a dopředných vazeb), kultury (definice úloh a kompetencí, orientace, motivace, habilitace, synergetizace, integrace).

Kvality dobrého řídicího pracovníka nejsou jen v dobrém oděvu a impresivním vzhledu. Takové věci pro lidi nic neznamenají. Chtějí vědět, zda jejich šéf chápe, že jsou důležití a že něco znamenají pro svoji organizaci (Parkinson, Rustomji, 1990).

Podle Slatera (1994) dobrý manažer zformuluje vizi a nechá na podřízených, jak si s její realizací poradí. Jeho cílem je dostat z podřízených maximum, nebrzdit jejich iniciativu, přesvědčit je, že se nemusí bát riskantních kroků. Považuje za přirozené, že jeho podřízení (manažeři na nižší řídicí úrovni, mistři i sami dělníci) mají lepší přehled o situaci, v níž se podnik momentálně nachází, i o podobě tržního prostředí.

Einstein jednou řekl, že největším problémem v dnešní společnosti velkých korporací je to, že se jedinec cítí zcela ztracený. Jedinec si myslí, že není ani trochu důležitý. A zde je nutný dobrý řídicí pracovník. Musí se snažit, aby jeho lidé pochopili, že jsou důležití. Když jsou oni nebo jejich rodiny nemocní, soucítí s nimi. Zajímají ho jejich problémy. Vysvětluje jim věci.

Dnes je v důsledku automatizace, potřebnější než kdykoliv předtím, aby jedinci pracující ve velkých organizacích získali své zvláštní, individuální postavení.

Vedení by se mělo snažit působit na osoby, zabývat se jejich potřebami, vnímat jejich vlastnosti, komunikaci, emoce, odměňovat je, motivovat je a případně i trestat. Využívat více emocí a inteligence člověka, zaměřovat se na chování lidí tak, aby bylo dosaženo skupinových cílů.

Neustále stoupající složitost podniků vedla k diferenciaci manažerů do jednotlivých úrovní, které se podle Hrona (1997) člení:

- nejnižší (I. stupeň – manažeři první linie),
- střední (II. stupeň – manažeři druhé linie),
- vrcholná (nejvyšší – TOP manažeři).

Styl řízení charakterizován z širšího hlediska představuje navyklý způsob manažera realizovat svoje funkce. Tento jejich projev je výsledkem jejich názoru, jak to dělat jejich osobnostními možnostmi, jak to dělat i vnějšími podmínkami, které tyto představy mohou do značné míry korigovat.

Vedoucí týmů používají různých stylů vedení a jejich kombinací. Jsou rozlišovány následující způsoby vedení:

1. *autoritativní* – vedoucí určuje cíle skupiny a nekompromisně trvá na tom, aby skupina na těchto cílech pracovala,
2. *konzultativní* – vedoucí se ptá na názor podřízených, týkající se cílů skupiny, a teprve po zvážení jejich názoru učiní rozhodnutí,
3. *participativní* – vedoucí dovolí podřízeným nejen účastnit se procesu rozhodování, ale také samostatně rozhodovat, přičemž za konečný výsledek práce zůstává zodpovědný (Paulínová, 1998).

Projev manažerské komunikace ve stylu řízení má základ v chápání její reciprocity oběma stranami řídicího procesu, tedy manažerem i jeho podřízenými. Kromě individuálních vlivů jednotlivých spolupracovníků je uplatňovaný styl řízení výrazem respektování filozofie celého kolektivu, úrovní neformálních vztahů, sociometrickými pozicemi a rolemi.

Jinou koncepcí stylu řízení představuje tzv. minutový manažer, který podle Nakonečného (1998, 2005) používá následující čtyři styly řízení:

1. *vedení* – dává precizní návody a svědomitě dohlíží na provedení úkolů,
2. *uvádění* – vede, ale také prohovoří svá rozhodnutí se svými spolupracovníky, prosí je o návody a podporuje jejich iniciativu,

3. *podporování* – vedoucí vyžaduje, ale i podporuje své spolupracovníky při provádění úkolů a podílí se s nimi o odpovědnost za příští rozhodnutí,

4. *delegování* – vedoucí přenáší na své spolupracovníky odpovědnost za příští rozhodnutí a řešení problémů, pěstuje jejich spoluzodpovědnost, a tím jim poskytuje pocit kompetence.

Tyto čtyři styly řízení vyplývají z kombinace dvou principů chování, které spočívají v základech veškerého dirigovaného a sekundovaného chování. Dirigované chování se nechá popsat třemi pojmy: strukturováním, kontrolováním a supervizírováním.

Sekundované chování je popsáno pojmy uznání, naslouchání a podporování (Blanchard, 1993). Autor své čtyři styly řízení neoznačuje zcela jednotnou terminologií, např. místo „uvádění“ používá také termín „třénování“. Kombinace stylů řízení s mírou dirigujícího a sekundujícího chování ukazuje obr.14.

Obr.14: Kombinace stylů řízení s mírou dirigujícího a sekundujícího chování (Blanchard, 1993)



Optimální rozložení povahových vlastností vedoucího pracovníka bylo podrobena zkoumání. Sledovali se úspěšní lidé, kteří dosahovali výborných výsledků a kromě toho se těšili přirozené oblibě. Jejich vlastnosti a styl práce s lidmi měl celou řadu shodných prvků.

Efektivní vedoucí by podle Basse (1991) měl mít: silný smysl pro odpovědnost a dokončování úkolů, elán a vytrvalost při sledování cílů, odvážnost a originalitu při řešení problémů, tendenci být ve společnosti iniciativní, sebedůvěru, ochotu akceptovat důsledky svých rozhodnutí a akcí, schopnost snášet stresy plynoucí z mezilidských vztahů, ochotu vyrovnat se se zklamáním a schopnost tolerovat odklady či zpoždění, schopnost ovlivňovat chování jiných osob.

Ve vnitrofiremní komunikaci lze rozlišit následující typy manažerů:

a) *pošťáci* – jsou manažeři-předavači. Předávají jako pošťáci cizí myšlenky, rozhodnutí, písemnosti, bez toho, aby se podíleli na řízení. Takový pošťák rád pronáší:.....“nadřízení nám to přikázali.....“,

- b) *černé díry* – jsou manažeři, u kterých všechna komunikace mizí jako v černých dírách. Ať Černé díře přednesete, pošlete, oznámíte cokoliv a jakkoliv, dočkáte se jen mlčení. Ticho, žádná odezva. Jejich způsob reakce se dá vyjádřit lidovým přirovnáním – “mrtvý brouk”,
- c) *hradby* – jsou manažeři, kteří okolo sebe staví hradby nedotknutelnosti. Jejich podřízení je ani moc neznají, vědí, že tam sedí jejich zaneprázdněný nadřízený, ale nedovolí si ho ničím vyrušovat,
- d) *jezdci na kole* – jsou manažeři, kteří se chovají jako „řit'olezci“ před svými nadřízenými a jako despotové ke svým podřízeným. Ne nadarmo se říká o agresivních a arogantních manažerech, že mají malé sebevědomí (Janda, 2004).

Manažer v dnešní firmě musí své podřízené daleko více motivovat než pouze předávat informace. On sám by měl vědět, že lidé jsou tím nejcennějším, co firma má a proto je nutné motivovat každého jednotlivce. Snažit se co nejvíce rozvíjet všechny jeho schopnosti, dovednosti a spolu s ním hledat a využívat veškerý jeho potenciál. Dobrý manažer umí poskytnout nehodnotící zpětnou vazbu a sám takovou zpětnou vazbu vyžaduje, čímž se dozvídá sám o sobě.

2.5.5 Rozhodovací proces

Jednou z dalších manažerských funkcí, která je také velmi důležitá, je role rozhodovací. I když se manažeři mezi sebou odlišují podle charakteru své funkce, podle zastávaného stupně řízení, podle vzdělání apod., všichni bez rozdílu musejí rozhodovat. Skutečnost, že budou schopni rozhodovat, od nich také jejich okolí vyžaduje a předem s ním počítá.

Pravidla a metody rozhodování se zkoumají z hlediska logiky. Janek (1989) rozlišuje následující rozhodovací pravidla:

1. *pravidlo očekávaného užítku* – zvolit si takovou činnost, ze které vyplyne maximální očekávaný užitek tj. otázka preference či hierarchie hodnot,
2. *pravidlo jistého v nejistém* – vybrat z několika činností takovou, která v každé situaci poskytne výsledek, který nebude horší než ostatní, i když není jisté, která z předpokládaných situací se uskuteční,
3. *pravidlo co největší bezpečnosti* – umožňuje získat maximální užitek ze souboru výsledků, které jsou minimální, toto pravidlo se také jinak nazývá kritérium maximiminálního rizika,

4. *pravidlo největšího zisku* – doporučuje volit smělejší, optimističtější varianty jednání, anebo naopak opatrnější, podle toho jakou má příslušný manažer povahu, individuální sklony a poměr k riziku,
5. *pravidlo nejmenšího zklamání* – je ideální pro ty, kteří neradi prohrávají, toto pravidlo se také jinak nazývá kritérium minimaximálního rizika,
6. *pravidlo nedostatku dostatečného důvodu* – pokud existují jasné důvody, abychom si mohli myslet, že nějaká událost z vyčerpávajícího počtu navzájem se vylučujících událostí je pravděpodobnější než jiná, potom je nutné tyto události považovat za stejně pravděpodobné.

Rozhodnutí je obvykle výběrem mezi různými alternativami. Je proto třeba vyslechnout co možná nejvíce rozličných názorů a potom na jejich základě přijmout rozhodnutí. Rozhodnutí je třeba založit na názorech a ne na okolnostech, neboť v mnoha případech může okolnost vést k omylu, pokud není ve správném kontextu. Kromě toho se velmi často mohou najít okolnosti, které mohou odůvodnit něčí stanovisko, dokonce i když toto stanovisko třeba není správné. Úspěšný řídicí pracovník rád přijímá různé názory. Pak vydá rozhodnutí založené na svém hodnocení těchto různých názorů (Parkinson, Rustomji, 1990).

Festinger (1957) uvádí v souvislosti s rozhodováním pojem „kognitivní disonance“. Jedná se o stav napětí který nastává v okamžiku, když jsou naše "kognice" (postoje, názory, přesvědčení) navzájem v rozporu, to znamená, že dva nekompatibilní poznatky plodí tenzi, kterou se jedinec – jeho vědomá mysl, ale i nevědomí, pokouší redukovat změnou jednoho z těchto poznatků nebo integrací obou. Podmínkou vzniku tohoto stavu je, že manažer musí být přesvědčen o tom co dělá (nikoliv pouze z nějakého rozmaru). Další podmínkou je, že musí být přesvědčen, že koná svobodně (a NE kvůli výrazné vnější odměně či trestu).

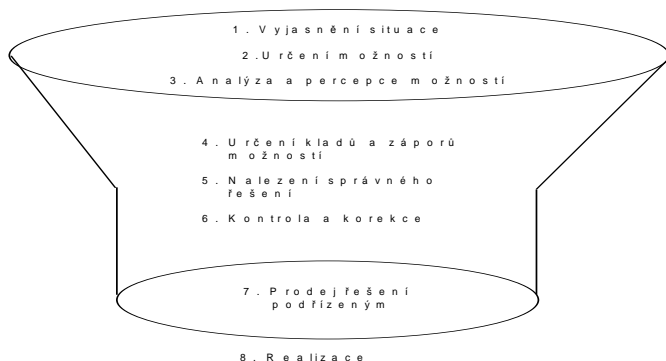
Tento stav nejčastěji nastává např. po důležitém rozhodnutí, po chování nekonzistentním s našimi postoji, když je důležité přesvědčení shledáno nepravdivým (např. že zpráva o finančních výsledcích společnosti byla zfalšována) apod.

Nejčastější reakce na tento stav je: změna jedné "kognice" (např. postoje) nebo změna chování, přidání "konsonantních" kognicí (například další zdůvodnění), změna důležitosti "kognicí" (např. na penězích mi i tak nezáleželo).

K tomu, aby dobrý manažer věděl, co a jak správně rozhodnout, měl by vždy vědět, jaké k danému rozhodnutí zvolit správné nástroje. Jeho dnešní chyby mohou být důsledky jeho minulých chybných rozhodnutí.

Manažer nesmí být zavalen operativními činnostmi, aby moudře rozhodoval. Na kvalitě práce manažera závisí objem toku úkolů a usměrňování v komunikační síti (Janda, 2004). Rozhodovací fáze manažera ukazuje rozhodovací trychtýř na obr.15.

Obr.15 : Rozhodovací trychtýř manažera (Janda, 2004)



Správný přístup k vydávání rozhodnutí spočívá v nalezení příčin každé jednotlivé situace. Bude-li se tak postupovat, objeví se určitě konstantní faktory a pak se dojde ke generickým nebo-li strategickým rozhodnutím, která pokryjí všechny tyto situace. Taková generická neboli strategická rozhodnutí neřeší všechny specifické, individuální problémy.

Zachycují věci na nejvyšší koncepční úrovni chápání a nepředstavují přizpůsobení se potřebám okamžiku (Parkinson, Rustomji, 1990). Čas hraje při rozhodování manažera také velmi důležitou roli, protože nedostatek času může někdy vést k nesprávným rozhodnutím.

Drucker (1992) rozlišuje čas v prioritách manažera takto:

- 45% času, zájem o lidi ve firmě (motivace, stimulace, atmosféra, zvyšování výkonu),
- 45% času, tvorba firemní strategie,
- 10% času, nevyhnutelné maličkosti – operativa.

Principy, které řídící pracovník musí respektovat, aby vydával generická rozhodnutí, jsou stejné s těmi, kterých používal velký lékař Hippokratos při diagnostikování nemocí před více než dvěma tisíci lety. Hippokratos zkoumal všechny předchozí symptomy a pak vyhledával společný faktor, který stojí za nimi. Na základě těchto společných faktorů nakonec předepisoval léčebný postup. Což v současné době realizuje i řídící pracovník.

2.5.5.1 Efektivita skupinového rozhodování

Mnoho výzkumných studií se zabývalo otázkou, zda skupinové rozhodování je nadřazené, podřazené nebo postavené na stejné úrovni jako individuální rozhodování. Spíše než exaktně odpovědět lze formulovat kladné a záporné stránky skupinového rozhodování.

Ke kladným stránkám skupinového rozhodování patří, že skupina disponuje větším množstvím znalostí a informací. V případě rozhodnutí vyžadujících znalosti by měla skupina výhodu před jedincem. Více informací přispívá k dosažení lepšího rozhodnutí.

Zápornou stránkou rozhodování ve skupině je, že vyžaduje vyvíjení určitého tlaku na každého člena. Většina problémů má více než jedno možné řešení a jednotliví členové skupiny mohou mít v tomto ohledu své individuální preference. A tak se členové skupiny někdy více zaměřují na své vítězství, než na hledání nejlepšího skupinového rozhodnutí (Fiedler, 2000).

2.5.6 Neformální komunikace

Každá komunikační síť obsahuje neformální kanály. Neformální kanály jsou indikátory motivace zaměstnanců. Podle obsahu neformální komunikace lze poznat duševní zralost jednotlivce.

Podle Nového a Surynka (2002) má neformální komunikační síť vlastní zdroje informací a kanály, jimiž se informace šíří. Tato neformální síť respektuje neformální strukturu, šíření informací je velmi rychlé, pružné a operativní. Obvykle však v této neformální síti chybí instituce ověřování věrohodnosti a neexistuje záruka úplnosti a vyváženosti informací. Informace se pohybuje v rovině „co ostatní může zajímat“.

Z neformální komunikace určitého „oddělení se“ se může stávat slang. Slang je prostředkem k vymezení určité sociální skupiny vůči ostatním. Slang škodí vnitřní komunikaci. 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 by měli (Janda, 2004).

Neformální skupiny mohou pomoci upevňovat formální organizaci, vytvoří-li se ve formálních pracovních skupinách přátelské neformální vztahy, hodnoty a normy odpovídající formálnímu a pokud formální vedoucí je i neformálním vůdcem, autoritou s vysokou úrovní prestiže. V případě nesouladu formální a neformální struktury bývají funkce neformální struktury více či méně paralyzovány (Nový, 1997).

Neformální komunikace však hraje v pracovním životě manažerů mnohem důležitější roli než formální. Dobré osobní vztahy jsou klíčem k účinnému managementu a ty často závisí

na neformálních kontaktech. Když je vedena osobní neformální diskuse, je vhodné jí poskytnout tolik času, kolik je třeba (Heller, 2004).

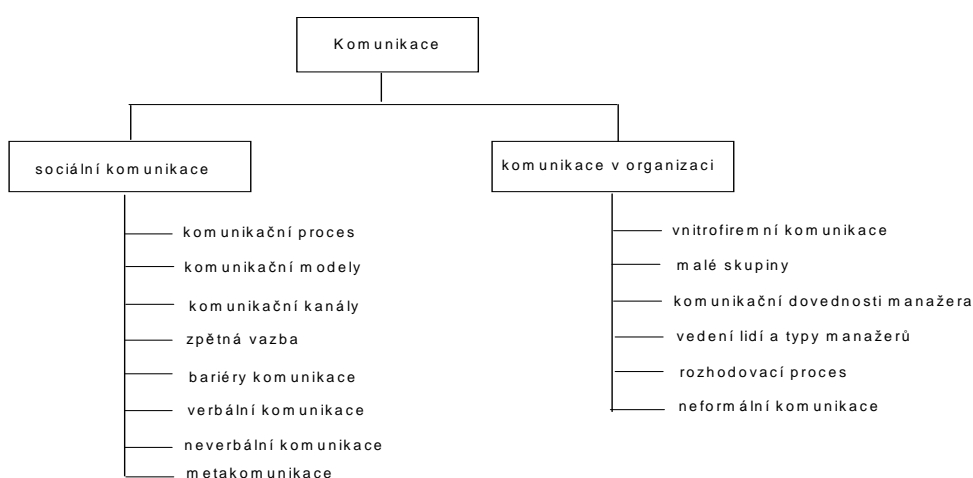
Přátelský postoj ukazuje, že neformální komunikace je významným dílem společenských záležitostí, která spojuje lidi všech úrovní, vede k dobrým vztahům a upevňuje je.

2.6 Syntéza vědeckého poznání v oblasti komunikace

Literární řešerše stanovila, jakým způsobem by měl fungovat komunikační proces včetně popisu komunikačních modelů, které se v podniku uplatňují. Zároveň jsou v literární řešerši specifikovány jednotlivé prvky komunikačního procesu, kam patří: subjekty procesu komunikace, sdělení, systém řeči, komunikační kanály, zpětná vazba i bariéry v komunikaci.

Schéma 2 znázorňuje dvě hlavní oblasti, které v sobě komunikace zahrnuje včetně klíčových pojmů vycházejících z literární řešerše. Toto pojetí bylo výchozím bodem pro zpracování výzkumné práce.

Schéma 2 : Výchozí pojetí komunikace pro zpracování výzkumné práce



Verbální a neverbální komunikace jsou základními atributy procesu sociální komunikace, které umožňují předávat informace mezi účastníky komunikačního procesu. Zároveň však informace nemohou existovat bez možnosti přenosu prostřednictvím komunikačního kanálu. Dále se sociální komunikací souvisí tzv. „metakomunikace“, která vyjadřuje popis nebo komentář k tomu, co již bylo řečeno. Jedná se o určité obohacení řeči na

úrovni extralingvistických obsahů nebo znaků např. tón hlasu, intonace, gesta apod. Tyto oblasti komunikace jsou obsaženy v první části literární rešerše, která se souhrnně zabývá sociální komunikací.

Druhá část literární rešerše je zaměřena již přímo na komunikaci v organizaci. Jsou zde stanoveny formy interpersonální komunikace mezi zaměstnanci a manažery ve společnosti tak, aby byla efektivní a mohla reagovat na požadavky zákazníků. Interpersonální komunikace ve firmě se uskutečňuje mimo jiné také v malých skupinách. Tyto skupiny vznikají na základě účelu a cíle k jakému byly určeny. V literární rešerši jsou popsány komunikační cesty ve skupině včetně komunikačních struktur a konfliktů, které mohou ve skupině nastat.

Věškeré ekonomické aktivity v podniku se odehrávají v užším nebo širším společenství lidí a jejich úspěšnost je závislá stále více na komunikačních a sociálních dovednostech manažerů včetně odborných znalostí a schopností. Proto z literárního přehledu vyplývají hlediska pro stanovení komunikačních dovedností vedoucího pracovníka včetně dialogu se svými spolupracovníky, vedení týmu, vedení porad či veřejné prezentace. Ve studované literatuře jsou popsány jednotlivé typy manažerů a zároveň jejich způsoby vedení a styly řízení. Manažeři musí nejen vědět jakým směrem orientovat firmu do budoucnosti, ale zároveň dokázat asertivně působit na spolupracovníky v podniku tak, aby tuto vizi přijali a věděli, jakými postupnými kroky ji lze naplnit a jak konkrétní cíle dosáhnout.

Důležitou činností, kterou se vedoucí pracovníci v organizaci musejí zabývat, je rozhodovací pravomoc. S rozhodováním souvisí množství relevantních informací, které má manažer v dané chvíli k dispozici. Pokud nemá dostatek informací včas, může dojít k chybným rozhodnutím, které nemusejí být viditelné ihned, ale mohou se projevit až za několik let.

V uvedené literatuře je také zmíněna neformální komunikace, která v organizaci probíhá. Není jí většinou přisuzován takový význam, ale je neméně důležitá, tak jako komunikace formální. Neformálními komunikačními kanály se manažeři mohou dozvědět daleko více informací o skutečném fungování firmy, oproti tomu jak ho vnímají oni sami.

Podklady ze studované literatury jsou jednou z částí, které umožňují stanovení oblastí komunikačního procesu ve společnosti „A“, jenž nefungují účinně a možnost návrhu jejich zefektivnění.

3 CÍLE

Hlavním cílem práce je návrh komunikačního modelu ve společnosti „A“, který bude zpracován v teoretické rovině, na základě podkladů vyplývajících z provedených výzkumných šetření. Umožní zobrazit účelné využití navržených komunikačních prostředků ve společnosti.

Rozhraní mezi komunikačními vrstvami bude zobrazeno od první obecné rozhodovací vrstvy do detailnějších vrstev komunikačního procesu, se zaměřením na komunikační kanály mezi divizemi, útvary a jednotlivými stupni řízení. Vrstevnaté řešení by mělo umožnit rozdělení komunikačního procesu na jednotlivé části, které pak bude možné řešit samostatně.

Tento komunikační model by měl zohlednit nový metodický přístup ke zkoumání komunikačních procesů ve velkých organizacích, se zaměřením na účinnější přenos informací mezi subjekty komunikace.

Dílní cíle výzkumu jsou následující:

1. stanovení preference komunikačních prostředků, při předávání informací mezi zaměstnanci, na jednotlivých stupních řízení, tzn. zda stupeň řízení ovlivňuje preferenci použitých komunikačních prostředků,
2. specifikace závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace, tzn. jestli volba formy komunikace nadřazených pracovníků, při předání důležité zprávy podřízeným, je ovlivněna preferencí parametrů komunikačních prostředků,
3. provedení analýzy řídicích dokumentů (vnitřní řídicí předpisy tj. Směrnice a Postupy a individuální řídicí akty tzn. Rozhodnutí, Instrukce, Příkazy), ve společnosti, se zaměřením na uvedení náležitostí, zajišťujících jejich oficiální platnost a dále na srozumitelnost obsahu informací pro zaměstnance společnosti,
4. určení závislosti distribuce řídicích dokumentů na použití vybraných komunikačních prostředků, tj. zda distribuce řídicích dokumentů závisí na druhu použitého komunikačního prostředku.

4 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

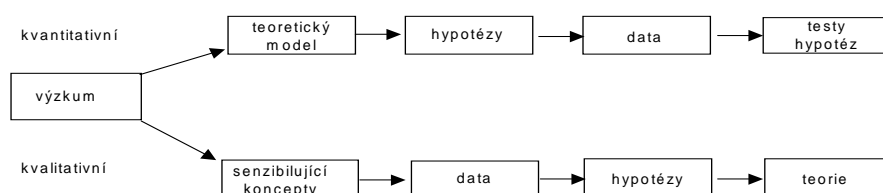
Pro splnění stanovených cílů, byly použity takové metody zpracování dat, které umožnily zkoumání a objektivní vyhodnocení těchto cílů. Pechačová a Kebza (2001) uvádějí, že dosažení cíle je nutné získat objektivními postupy, tj. postupy nezávislémi na výzkumníkovi či výzkumnících a musí být v kterékoliv části procesu jeho utváření ověřitelné a opakovatelné jiným, nezávislým výzkumníkem či výzkumným týmem.

Strategie a metody získávání dat v psychologickém výzkumu jsou členěny na metody, které se zabývají získáváním kvalitativních dat a na metody umožňující sběr kvantitativních dat. V disertační práci je použita analýza dokumentů a obsahová analýza, které patří do *metod kvalitativního výzkumu*. Tyto metody se zaměřují na stanovení obecného závěru na základě zkoumání a pochopení konkrétních případů, tzv. induktivní postupy.

Metody kvantitativního výzkumu umožňují získání poznatků, které vycházejí z empiricky zjištěných faktů a na základě jejich vyhodnocení stanovení obecných závěrů, tzv. deduktivní postupy. V práci je použita metoda dotazování a její techniky tj. dotazníky a standardizované rozhovory.

Schéma 3 znázorňuje komparativním způsobem zjednodušeně podaný průběh standardního kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Schéma 3: Srovnání etap zkoumání podle hypoteticko-deduktivního paradigmatu a metodologie (Hendl, 2005)



4.1 Metody

Ke sběru dat pro řešení stanoveného cíle byly v práci použity metody dotazování, analýza dokumentů a obsahová analýza. Jedná o komplexní metody, pokrývající co největší oblast a jdoucí co možná do největší hloubky. Umožňují stanovení obecných závěrů na základě hodnocení dat z kvantitativního pohledu tzn. potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz na základě četností shodných odpovědí (dotazník).

Kritéria pro zpracování analýzy dokumentů a obsahové analýzy byly následující: stanovení útvaru kterým byl dokument vydán, v jakém rozsahu, kde byl ve firmě uveřejněn, jak byl distribuován mezi zaměstnance a jak pracovníci pochopili jeho obsah (výskyt cizích slov, zkratek, nesrozumitelných vět atd.).

4.1.1 Dotazování

Dotazování je považováno za standardní metodu získávání kvantitativních údajů. Forma položené otázky a především volba slov ovlivňují charakter odpovědi, a tím i konečná data. Hague (2003) rozlišuje následující formy metody dotazování, které mohou být osobní (pouliční, doma, na pracovišti), telefonické, samovyplňovací (osobní poštou v obálkách, elektronickou poštou e-mail).

Metoda dotazování umožňuje získat subjektivní názory respondentů na objektivní skutečnosti a získat primární údaje k řešení zkoumaného problému. Tato metoda bývá pro její subjektivnost často kritizována. Proto je dotazník konstruován tak, aby co nejvíce eliminoval možnost subjektivního vyjádření. I když nelze zcela potlačit subjektivitu v odpovědích respondentů.

Dotazník byl připraven pro vyplňování a sbírání dat v elektronické formě, tzv. CAMI (Computer Assisted Mail Interview). Každému vybranému zaměstnanci společnosti „A“ byl formou e-mailu zaslán strukturovaný dotazník ke zpracování odpovědí na vytvořené otázky. Otázky byly položeny takovým způsobem, aby po jejich vyhodnocení bylo možné potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy. Před zahájením dotazování byli zaměstnanci doprovodným dopisem informováni o plánovaném výzkumu a vyzváni k vyplnění dotazníku.

Anonymita dotázaných respondentů byla zachována tím, že v příslušném e-mailu, který dotázaný respondent obdržel, byl uveden elektronický odkaz. Tento odkaz byl generován individuálně pro každého účastníka výběrového souboru. Po přihlášení elektronickým odkazem do příslušného dotazníku musel dotázaný respondent zadat heslo, které bylo opět jedinečné pro každého respondenta. Zachování anonymity na základě uvedených zabezpečovacích prvků bylo provedeno ve spolupráci se zaměstnanci útvaru IT.

Metoda dotazování umožňuje do výzkumu zahrnout větší množství respondentů, a tím získat vyšší pravděpodobnost zobecnitelnosti a objektivní pohled na řešení problému. Proto byla tato metoda použita. Výběrový soubor dotazovaných je homogenní z hlediska pracovního prostředí a firemní kultury, protože se jedná o pracovníky stejné firmy.

4.1.2 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů představuje výzkumnou strategii založenou na analýze již existujícího materiálu. Surynek (2001) uvádí že, dokumentem se rozumí předmět vytvořený speciálně pro přenos a zachování informací. Způsobů, jakými se v současné době uchovávají informace, je celá řada. Velmi důležité při zpracování dokumentů je rozlišení, zda se jedná o dokumenty primární nebo sekundární povahy. Vlastní analýza se opírá především o správné porozumění analyzovaným dokumentům a o zodpovězení speciálních otázek, které se týkají výzkumného úkolu.

V disertační práci se jedná se o sekundární analýzu dat, pro kterou byla využita interní data získaná přímo ve společnosti „A“. Analyzovány byly tyto řídicí dokumenty: vnitřní řídicí předpisy (tj. Směrnice, Pracovní postupy), individuální řídicí akty (tj. Rozhodnutí, Instrukce, Příkazy). Zvolené řídicí dokumenty jsou využívány v podniku k informacím, které souvisí s pracovní činností všech zaměstnanců, což bylo příčinou analýzy dokumentů.

Analýza dokumentů umožnila zkoumat vybrané skupiny řídicích dokumentů podle původu dokumentu tzn. zda obsahují oficiální náležitosti řídicího dokumentu (kým dokument vydán tj. útvar, divize, datum vydání, datum účinnosti, určení působnosti, uvedení jména a pozice osoby vydávající dokument a její podpis) a jakým způsobem byl distribuován mezi zaměstnance společnosti „A“.

Důvodem k provedení analýzy dokumentů bylo zjistit, z pohledu komunikačního procesu, zda dokumenty používané ve zvolené společnosti mají náležitosti řídicího dokumentu a jestli je možné stanovit, jakou formou jsou mezi zaměstnance rozšiřovány.

4.1.3 Obsahová analýza

Hlavním cílem obsahové analýzy je využít pro analýzu verbální nekvantitativní dokument a transformovat jej na kvantitativní údaje. Obsahová analýza je používána pro objektivní určení obtížnosti textu pro čtenáře. Podle Dismana (1993, 2002) se obsahová analýza může zabývat právě tak obsahem sdělení, jako jeho formou, autorem i adresátem takového sdělení.

Obsahová analýza se používá k vyhodnocování obsahu komunikace všeobecně a nehodnotí jen produkty, které byly vytvořeny za jiným než výzkumným účelem, ale slouží také jako technika vyhodnocování otevřených tj. kvalitativních otázek v různých typech dotazování. Původně byla obsahová analýza určena pro analýzu písemných podkladů.

Podle Janouška (2005) je s obsahovou analýzou spjat určitý způsob kategorizace dat. Kategorizace je součástí širších kódovacích pravidel, která umožňují systematickou transformaci a agregaci do jednotek. Obsahová analýza nestanoví kategorie předem, ale spojuje jejich volbu s konkrétním výzkumným záměrem.

V obsahové analýze jde tedy v zásadě o prozkoumání obsahu prostřednictvím vytvořené soustavy kategorií, ve kterých je zjednodušeně vyjádřen předmět obsahové analýzy a určené jednotky měření. Ukazuje takto skryté významy a rozlišuje, co bylo komunikováno, kdo je autorem sdělení a jakým způsobem bylo vyjádřeno (Surynek, 2001).

Obsahová analýza v této práci představovala rozbor obsahu firemních dokumentů. V rámci obsahové analýzy byly nalezeny vhodné třídící znaky, podle kterých byly dokumenty analyzovány. Třídící znaky byly určeny na základě možné srozumitelnosti dokumentů. Srozumitelnost řídicích dokumentů byla zvolena podle struktury dokumentů a četnosti používaných jazykových výrazů. Srovnání četností výskytu určitých znaků v jednotlivých materiálech bylo provedeno statistickým zpracováním výsledků.

K provedení obsahové analýzy dokumentů byly stanoveny následující třídící znaky: cizí slova, nesrozumitelné věty, zkratky, nespisovná nebo hovorová slova, chyby v textu dokumentu včetně pravopisných, používání několikařádkových vět větších než tři, počet řádků v textu dokumentu, počet stránek dokumentu, počet schémat, tabulek a obrázků. Tyto třídící znaky byly stanoveny s ohledem na to, aby bylo možné potvrdit či vyvrátit uvedené hypotézy.

Obsahová analýza byla zvolena, protože umožňuje objektivní, kvantitativní a systematický pohled na obsah komunikačního procesu v organizaci. Jednalo se především o možnost zjištění, jak zaměstnanci rozumí řídicím dokumentům, kterými jsou ve společnosti řízeny pracovní procesy.

4.1.4 Stanovení výběrového souboru

Stanovení výběrového souboru pro jednotlivé kroky výzkumu bylo provedeno metodou prostého náhodného výběru s technikou systematického výběru. U systematického výběru byla první jednotka (zaměstnanec, řídicí dokument) vybrána náhodně a teprve od výchozího bodu byla vybrána každá „n-tá“ jednotka ze základního souboru. Velikost výběrového souboru byla odvozena ze vztahu:

$$n = \frac{N}{k} \quad (1)$$

kde:

n – velikost výběrového statistického souboru

N – velikost základního statistického souboru

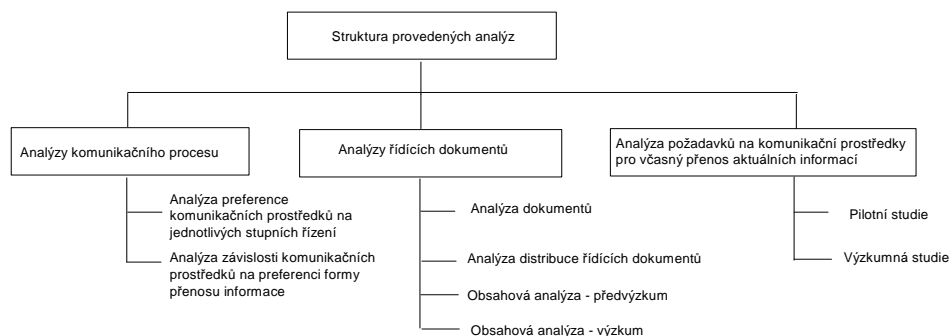
k – jednotka, podle níž je z posloupnosti náhodně seřazených jednotek, daná jednotka vybírána

Důvodem pro stanovení výběrového souboru tímto způsobem, byla snaha zachovat stejnou pravděpodobnost všem jednotkám základního souboru, že budou vybrány a zvýšit tak praktickou použitelnost výběrového postupu.

4.1.5 Postupné kroky zpracování

Organizování výzkumu z hlediska vědeckého naplnění výzkumného záměru představovalo provedení výzkumných činností, jejichž strukturu zobrazuje schéma 4.

Schéma 4: Struktura provedených analýz



a) Analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení:

- byl použit telefonní seznam, s uvedením e-mailových adres zaměstnanců firmy, uveřejněný na Intranetu společnosti. Technikou systematického výběru byl z náhodně seřazených zaměstnanců společnosti vybrán každý „n-tý“ pracovník.

b) Analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace:

- výběrový soubor byl stanoven shodným způsobem jako u předchozí analýzy a). Rozdíl byl v tom, že základní statistický soubor tvořili pouze řídicí zaměstnanci, proto byl výběrový soubor selektován pouze z pracovníků na řídicích pozicích.

c) Analýza dokumentů:

- byl použit seznam všech vydaných a platných řídicích dokumentů uveřejněný na Intranetu společnosti. Technikou systematického výběru byl proveden výběr z náhodně seřazených dokumentů podle druhů řídicích dokumentů: Rozhodnutí, Směrnice, Postup, Příkaz a Instrukce a vybrán každý „n-tý“ řídicí dokument.

d) Analýza distribuce řídicích dokumentů:

- výběrový soubor byl stanoven shodným způsobem jako u předchozího bodu c).

e) Obsahová analýza dokumentů (předvýzkum, výzkum):

- u předvýzkumu bylo technikou systematického výběru osloveno 54 zaměstnanců firmy s tím, že jedna polovina oslovených pracuje na pozici specialista nebo tarifní zaměstnanec a druhá polovina je zařazena na řídicí pozici. Těmto zaměstnancům bylo předloženo 30% řídicích dokumentů z výběrového souboru, vybraných systematickým výběrem. U výzkumu byl výběrový soubor stanoven shodně jako v předchozím bodě c).

f) Analýza požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací (pilotní studie, výzkumná studie):

- v pilotní studii bylo technikou systematického výběru osloveno, s žádostí o vyplnění dotazníku, 67 zaměstnanců společnosti. Zaměstnanci, kteří byli zahrnuti do pilotní studie byli vybráni ve shodném poměrovém zastoupení, jaké bylo v následně provedeném výzkumu dotazníkovým šetřením. Dotazník byl u pilotní studie zaměstnancům předán osobně z důvodu zajištění vyšší návratnosti. Ve výzkumu byl výběrový soubor stanoven shodně jako v pilotní studii.

4.1.6 Harmonogram získávání a zpracování dat

1. V červnu 2005 byla provedena analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení ve společnosti „A“ a využití těchto prostředků v komunikačních kanálech (vertikální, laterální, diagonální). Sledované období bylo prosinec 2004 až květen 2005. Metody zpracování dat byly dotazování a analýza sekundárních dat uveřejněných na Intranetu společnosti. Dotazováním byly získány primární údaje na základě vyhodnocení vytvořeného dotazníku 1, který byl rozdělen na dvě části.

Sekundární analýza zjišťovala počet kontaktů používaných komunikačních prostředků v jednotlivých útvarech. Dále byly stanoveny výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky na různých stupních řízení. Třídícím kritériem byla volba komunikačního nástroje tzn. telefon, e-mail, fax a Internet, prezentovaná absolutní četností použitých nástrojů.

2. V období ledna 2006 byla zpracována analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace. Z kvantitativních metod zpracování dat byla použita metoda dotazování. Dotazování proběhlo v období listopad – prosinec 2005 vyplněním dotazníků 2. Dotazník 2 byl vyplňován pomocí standardizovaného rozhovoru mezi výzkumníkem a respondentem. Odpovědi respondenta byly zaneseny do dotazníku 2 ve vytištěné formě a následně byly údaje doplněny do elektronické formy dotazníku 2. Před zahájením dotazování byli příslušní zaměstnanci informováni e-mailem o plánovaném výzkumu a vyzváni k účasti na rozhovoru s následným vyplněním dotazníku 2.

3. Dále byla v období červen - červenec 2006 provedena analýza dokumentů. Prostým náhodným výběrem bylo analyzováno 45% řídicích dokumentů z celkového počtu vydaných a platných dokumentů, publikovaných v českém jazyce. Dokumenty byly zkoumány podle jednotlivých divizí tj. divize Finance, Právní záležitosti, Prodej a marketing, Síť a provoz a Vnější a vnitřní komunikace. Pro analýzu dokumentů byla použita kódovací tabulka.

4. Současně v červnu 2006 byla provedena analýza distribuce řídicích dokumentů. Podkladem pro tuto analýzu byla sekundární data uvedena na Intranetu společnosti „A“, která představovala výběr vydaných a v současné době platných řídicích dokumentů. Dále byla použita metoda dotazování. Dotazováním byly získány primární údaje na základě vyhodnocení vytvořeného dotazníku 3. Dotazník 3 byl vyplňován pomocí standardizovaného rozhovoru mezi výzkumníkem a respondentem. Odpovědi respondenta byly zaneseny do dotazníku 3 ve vytištěné formě a následně byly údaje doplněny do elektronické formy dotazníku.

5. V období první poloviny srpna 2006 byl proveden předvýzkum pro obsahovou analýzu dokumentů, kde bylo zkoumáno, zda informace uvedené v řídicích dokumentech jsou pro zaměstnance srozumitelné. Srozumitelnost byla určena podle množství výskytu znaků, dle stanovených kritérií, v jednotlivých řídicích dokumentech. Ke zkoumaným třídícím znakům v dokumentech patřil kvantitativní objem cizích slov, nesrozumitelných vět, zkratek,

nepisovných slov, chyb v textu včetně pravopisných, použití několikařádkových vět, počet řádků, stránek, schémat, tabulek a obrázků v textu dokumentu. Výše limitů srozumitelnosti byla určena podle předběžného výzkumu na třetinovém vzorku analyzovaných řídicích dokumentů.

Předvýzkum byl proveden tak, že bylo osloveno náhodným výběrem 54 zaměstnanců, kteří měli určit u předložených 30% řídicích dokumentů, které jsou pro ně po přečtení srozumitelné a které nikoliv. Následně bylo u těchto dokumentů stanoveno, kolik obsahují cizích slov, nesrozumitelných vět, zkratk, nepsivných slov, chyb v textu včetně pravopisných, několikařádkových vět, počet řádků, stránek, schémat, tabulek a obrázků v textu dokumentu. Z průměrných počtů pak byly stanoveny limity pro srozumitelnost řídicích dokumentů. Počet zaměstnanců a počet řídicích dokumentů zařazených do pilotního výzkumu byl určen požadavkem reprezentativnosti výběrového souboru.

6. Po provedení a vyhodnocení předvýzkumu následovala výzkumná studie obsahové analýzy dokumentů, která zkoumala srozumitelnost řídicích dokumentů. Postup byl stanoven tak, že u každého řídicího dokumentu byl určen počet řídicích znaků. Tyto počty byly zaneseny do kódovacích tabulek, kde byly následně vyhodnoceny. Analýza byla uskutečněna v období druhé poloviny srpna do první poloviny září 2006.

7. V září 2006 byl proveden pilotní výzkum - analýza požadavků na použití komunikačních prostředků pro včasný přenos aktuálních informací. Dotazník 4 byl rozdán zaměstnancům, vybraným prostým náhodným výběrem v jednotlivých útvarech a divizích. Důvodem této distribuce dotazníků 4 mezi zaměstnance podniku byla snaha o zajištění vyšší návratnosti. Pilotním výzkumem byla ověřována formulace otázek, jejich srozumitelnost a kategorie odpovědí.

8. V průběhu října 2006 byla provedena výzkumná studie analýzy požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací, formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti prostřednictvím e-mailu. Dotazník 4 byl vyhotoven v českém a anglickém jazyce a rozdělen do čtyř částí. Zaměstnanci vybraní prostým náhodným výběrem byli průvodním dopisem, s odůvodněním prováděného výzkumu, požádáni o vyplnění dotazníku 4.

Struktura a harmonogram zpracování výzkumných činností, pro splnění stanovených cílů, je zobrazen ve schématu 5.

Schéma 5: Struktura zpracování výzkumu

Schéma metodického zpracování dat							
název provedené analýzy	metoda	závislé proměnná	nezávislé proměnná	charakteristika souboru	techniky sběru dat	statistické metody	harmonogram výzkumu
Analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení	dotazování, analýza sekundárních dat	komunikační prostředky: telefon, e-mail, fax, Internet	komunikační kanály: vertikální shora dolů, vertikální zdola nahoru, horizontální, diagonální	86 zaměstnanců firmy, 95 028 kontaktů (e-mail, telefon, Internet, fax) na různých stupních řízení	dotazník 1	absolutní četnost	červen 05
Analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace	dotazování	komunikační prostředky: telefon, e-mail, telekonference	rychlost, dostupnost, nízká časová náročnost	340 řídicích pracovníků firmy	dotazník 2, standardizovaný rozhovor	kontingenční tabulka pro určení závislosti mezi kvalitativními znaky - Pearsonův, Normalizovaný, Cramerův kontingenční koeficient, koef. neúřetnosti a chi kvadrát test o nezávislosti	leden 06
Analýza dokumentů	analýza dokumentů	druh řídicích dokumentů: Rozhodnutí, Postup, Směrnice, Příkaz, Instrukce	divize: Finance, Právní záležitosti, Prodej a marketing, Síť a provoz a Vnější a vnitřní komunikace	261 řídicích dokumentů	kódovací tabulka	absolutní a relativní četnost	červen - červenec 06
Analýza distribuce řídicích dokumentů	dotazování, analýza sekundárních dat	komunikační prostředky: e-mail, Intranet, porada	druh řídicích dokumentů: Rozhodnutí, Postup, Směrnice, Příkaz, Instrukce	261 řídicích dokumentů, 230 zaměstnanců firmy	dotazník 3, standardizovaný rozhovor	analýza kategoriálních dat - kontingenční tabulka pro určení závislosti mezi kvalitativními znaky, SAS - regresní analýza - regresní a korelační koeficient	červen 06
Předběžný výzkum pro obsahovou analýzu	dotazování	počet cizích slov, nesrozumitelných vět, zkratek, nespisovných slov, chyb v textu včetně pravopisných, nekoličádkových vět, počet řádků, stránek, schémat, tabulek a obrázků v textu dokumentu	druh řídicích dokumentů: Rozhodnutí, Postup, Směrnice, Příkaz, Instrukce	54 zaměstnanců firmy	kódovací tabulka	absolutní a relativní četnost	srpen 06
Obsahová analýza řídicích dokumentů	obsahová analýza	počet cizích slov, nesrozumitelných vět, zkratek, nespisovných slov, chyb v textu včetně pravopisných, nekoličádkových vět, počet řádků, stránek, schémat, tabulek a obrázků v textu dokumentu	druh řídicích dokumentů: Rozhodnutí, Postup, Směrnice, Příkaz, Instrukce	261 řídicích dokumentů	kódovací tabulka	absolutní a relativní četnost	pol. srpna - pol. září 06
Pilotní studie pro analýzu požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací	dotazování	verbální a neverbální komunikační schopnosti, komunikační dovednosti, znalosti, zkušenosti, sociální kontakty, postoje, morální profil, flexibilita, adaptabilita, stresová odolnost, projevené emoce, well-being	věk, pohlaví, vzdělání, národnost, pracovní pozice, počet let v řídicí funkci, řídicí stupeň, počet let praxe, divize, místo pracoviště	67 zaměstnanců firmy (48 na pozici specialista, 19 na pozici manažer)	dotazník 4	absolutní a relativní četnost	konec září 06
Analýza požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací	dotazování	verbální a neverbální komunikační schopnosti, komunikační dovednosti, znalosti, zkušenosti, sociální kontakty, postoje, morální profil, flexibilita, adaptabilita, stresová odolnost, projevené emoce, well-being	věk, pohlaví, vzdělání, národnost, pracovní pozice, počet let v řídicí funkci, řídicí stupeň, počet let praxe, divize, místo pracoviště	136 zaměstnanců firmy (86 na pozici specialista, 52 na pozici manažer)	dotazník 4	absolutní a relativní četnost	říjen 06

4.2 Stanovení hypotéz

Pro řešení uvedených cílů disertační práce byla stanovena obecná hypotéza, která je upřesněna pracovními nulovými hypotézami. Stanovené nulové hypotézy mají verifikovat správnost níže uvedených výroků či nikoliv.

Obecná hypotéza: *Ve společnosti „A“ nejsou účelně využívány komunikační prostředky v komunikačních kanálech mezi útvary, divizemi a jednotlivými stupni řízení.*

- H_{01} : Stupeň řízení ve společnosti neovlivňuje preferenci použitých komunikačních prostředků.
- H_{02} : Volba formy komunikace nadřízených pracovníků při předání důležité zprávy podřízeným nezávisí na preferenci parametrů komunikačních prostředků.
- H_{03} : Řídící dokumenty obsahují všechny náležitosti, které zajišťují jejich oficiální platnost.
- H_{04} : Distribuce řídicích dokumentů nezávisí na formě použitého komunikačního prostředku.
- H_{05} : Řídící dokumenty obsahují informace, které jsou pro zaměstnance nesrozumitelné.
- H_{06} : Intranet firmy obsahuje aktuální a užitečné informace pro zaměstnance firmy.
- H_{07} : Při volbě komunikačního prostředku je preferována rychlost předání informace.
- H_{08} : Ve firmě neexistuje komunikační prostředek, který informuje všechny zaměstnance o aktuálním dění ve firmě hromadně a včas.
- H_{09} : Informace, o vzniku nových řídicích dokumentů, se dostane k zaměstnancům se zpožděním.
- H_{010} : V každém komunikačním kanálu je preferován jiný druh komunikačního prostředku.
- H_{011} : Komunikační schopnosti a dovednosti řídicího pracovníka ovlivňují volbu formy komunikačního prostředku při předávání informací.
- H_{012} : Řídící pracovníci nemají vnitropodnikové souhrnné informace o celkovém vývoji a konkurenci v oboru, ve kterém pracují.
- H_{013} : Řídící pracovníci poskytují svým podřízeným zpětnou vazbu k řešení pracovních problémů.
- H_{014} : Management firmy nevyužívá zpětné vazby od zaměstnanců nižších řídicích stupňů.

4.3 Proměnné

Pro analýzu dat, která představovala získání hodnot znaků na zkoumaných objektech, bylo nutné předem definovat proměnné. Proměnné jsou členěny podle jednotlivých kroků zpracovávání dat pro uvedené analýzy. Jedná se o analýzu preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení, analýzu závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace, analýzu dokumentů, analýzu distribuce řídicích dokumentů, obsahovou analýzu a analýzu požadavků na použití komunikačních prostředků pro včasný přenos aktuálních informací.

4.3.1 Nezávisle proměnné

Nezávisle proměnné lze charakterizovat jako předpokládanou příčinu nějaké skutečnosti nebo jevu. Jedná se o proměnné vysvětlující. Pro řešení daných cílů byly použity následující nezávisle proměnné:

- a) analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení:
 - komunikační kanály: vertikální shora dolů, vertikální zdola nahoru, horizontální, diagonální,
- b) analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace:
 - rychlost, dostupnost, nízká časová náročnost,
- c) analýza dokumentů:
 - divize: Finance, Právní záležitosti, Prodej a marketing, Síť a provoz a Vnější a vnitřní komunikace,
- d) analýza distribuce řídicích dokumentů:
 - druh řídicích dokumentů: Rozhodnutí, Postup, Směrnice, Příkaz, Instrukce,
- e) obsahová analýza dokumentů (předvýzkum, výzkum):
 - druh řídicích dokumentů: Rozhodnutí, Postup, Směrnice, Příkaz, Instrukce,
- f) analýza požadavků na použití komunikačních prostředků pro včasný přenos aktuálních informací (předvýzkum, výzkum) :
 - věk, pohlaví, vzdělání, národnost, pracovní pozice, počet let v řídicí funkci, řídicí stupeň, počet let praxe, divize, místo pracoviště.

4.3.2 Závisle proměnné

Závisle proměnné lze charakterizovat jako předpokládaný účinek nějaké skutečnosti nebo jevu. Jedná se o proměnné vysvětlované. Pro řešení daných cílů byly použity následující závisle proměnné:

- a) analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení:
 - komunikační prostředky: telefon, e-mail, fax, Internet,
- b) analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace:
 - komunikační prostředky: telefon, e-mail, telekonference,
- c) analýza dokumentů:
 - druh řídicích dokumentů: Rozhodnutí, Postup, Směrnice, Příkaz, Instrukce,
- d) analýza distribuce řídicích dokumentů:
 - komunikační prostředky: e-mail, Intranet, porada,
- e) obsahová analýza dokumentů (předvýzkum, výzkum):
 - počet cizích slov, nerosrozumitelných vět, zkratk, nespisovných slov, chyb v textu včetně pravopisných, několikařádkových vět, počet řádků, stránek, schémat, tabulek a obrázků v textu dokumentu,
- f) analýza požadavků na použití komunikačních prostředků pro včasný přenos aktuálních informací (předvýzkum, výzkum):
 - verbální a neverbální komunikační schopnosti, komunikační dovednosti (*receptivní* - pozorování, naslouchání, empatie a *expresivní* - dotazování, popisování, přijímání závěrů), znalosti, zkušenosti, sociální kontakty, postoje, morální profil, flexibilita, adaptabilita, stresová odolnost, projevované emoce, well-being (pocit celkové pohody).

4.4 Charakteristika souborů

Vzhledem k tomu, že bylo zpracováno několik analýz a dotazníkových šetření je charakteristika souborů popsána jednotlivě ke každému provedenému výzkumnému šetření.

4.4.1 Charakteristika souboru (Analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení)

Zkoumaný soubor představoval 86 zaměstnanců společnosti „A“, kteří vyplnili odpovědi a zaslali dotazník zpět. Návratnost dotazníků byla 74% s tím, že 26% dotázaných neodpovědělo. Z počtu zodpovězených dotazníků bylo 31% žen a 69% mužů. Rozdělení je dáno určitými specifiky, které jsou pro tuto technicky zaměřenou společnost charakteristické.

Nejvyšší procentní zastoupení tvoří druhá řídicí úroveň tj. 37% a dále následuje třetí a čtvrtý řídicí stupeň 24% a 28%. Nejméně zastoupenou skupinou je první řídicí úroveň ve výši 10%.

Věkové rozložení respondentů se shoduje s tím, že jsou ve společnosti preferovány především znalosti a zkušenosti, protože je zde největší zastoupení zaměstnanců ve věkové skupině 41 až 50 let tj. 42% a ve věkové skupině 31 až 40 let tj. 31%. Ostatní věkové skupiny jsou v nižším zastoupení.

Vzdělání zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, je nejvíce zastoupeno 57% se středoškolským vzděláním. Další nejpočetnější skupinou jsou vysokoškolsky vzdělaní pracovníci tj. 33% a pouze 10% zaměstnanců bylo vyučeno nebo se středním vzděláním bez maturity. Z tohoto zastoupení vyplývá, že nejvíce zaměstnanců pracuje na pozicích, kde je upřednostňováno středoškolské vzdělání s maturitou. Jedná se především o technické obory se zaměřením na komunikační a technologické sítě. Tabulka 3 ukazuje rozdělení souboru podle řídicího stupně, věku, vzdělání a pohlaví respondentů.

Tabulka 3: Charakteristika souboru

Charakteristika souboru		n	%
Počet respondentů		86	100%
Řídicí stupeň	první řídicí úroveň	9	10%
	druhá řídicí úroveň	32	37%
	třetí řídicí úroveň	21	24%
	čtvrtá řídicí úroveň	24	28%
Věk	< 20 let	2	2%
	21 - 30 let	7	8%
	31 - 40 let	27	31%
	41 - 50 let	36	42%
	50 - 60 let	13	15%
	více než 60 let	1	1%
Vzdělání	základní (vyučení, střední bez maturity)	9	10%
	střední (vyučení s maturitou, vyšší odborné)	49	57%
	vysokoškolské	28	33%
Pohlaví	muž	59	69%
	žena	27	31%

4.4.2 Charakteristika souboru (Analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace)

Zkoumaný soubor představoval 340 řídicích pracovníků firmy. Návratnost dotazníků byla 86%, z toho vyplývá, že 14% dotázaných neodpovědělo. Z počtu respondentů, kteří odpověděli bylo 12% žen a 88% mužů. Tento poměr je dán tím, že na řídicích pozicích pracují v podniku převážně muži.

Věkové rozložení respondentů je nejvyšší ve věkové skupině 31 až 40 let tj. 56% a následně ve věkové skupině 41 až 50 let tj. 24%. Ostatní věkové skupiny jsou v nižším zastoupení. Příčinou 56% zastoupení respondentů ve věku 31 až 40 let je to, že podnik dává přednost zaměstnancům, kteří mají odpovídající vzdělání, jazykové schopnosti a zkušenosti v telekomunikační oblasti.

72% respondentů má vysokoškolské vzdělání. Důvodem je, požadavek vysokoškolského vzdělání řídicích pracovníků společnosti. Jsou upřednostňováni zaměstnanci s vysokoškolským technickým vzděláním, což je dáno specifickým zaměřením podniku. Tabulka 4 podává přehled o charakteristice souboru podle věku, vzdělání a pohlaví.

Tabulka 4: Charakteristika souboru

Charakteristika souboru		n	%
Počet respondentů		340	100%
Věk	< 20 let	0	0%
	21 - 30 let	13	4%
	31 - 40 let	191	56%
	41 - 50 let	81	24%
	50 - 60 let	47	14%
	více než 60 let	8	2%
Vzdělání	základní (vyučení, střední bez maturity)	0	0%
	střední (vyučení s maturitou, vyšší odborné)	95	28%
	vysokoškolské	245	72%
Pohlaví	muž	298	88%
	žena	42	12%

4.4.3 Charakteristika vybraných dokumentů (Analýza dokumentů, Obsahová analýza dokumentů)

Výběrový soubor pro analýzu dokumentů i obsahovou analýzu tvořilo 261 řídicích dokumentů publikovaných v českém jazyce, tj. 45,23% z celkového počtu vydaných a platných dokumentů napsaných v českém jazyce. Byly analyzovány následující druhy řídicích dokumentů, které zobrazuje tabulka 5.

Tabulka 5: Přehled analyzovaných řídicích dokumentů

počet zkoumaných dokumentů	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	% vyjádření
směrnice	6	12	5	8	3	34	13,03%
instrukce	27	39	29	10	17	122	46,74%
příkaz	0	1	3	7	1	12	4,60%
rozhodnutí	2	3	1	11	26	43	16,48%
postup	2	0	19	16	13	50	19,16%
celkem	37	55	57	52	60	261	100,00%
% vyjádření	14,18%	21,07%	21,84%	19,92%	22,99%	100,00%	

Výběr dokumentů byl proveden prostým náhodným výběrem, kde nejvyšší zastoupení z řídicích dokumentů měly dokumenty v formě „Instrukce“ ve výši 122 dokumentů tj. 46,74% z celkového počtu dokumentů. Důvodem byla skutečnost, že z celkového počtu všech platných a vydaných dokumentů měly nejvyšší počet a jsou určeny především pro tarifní zaměstnance.

Dále následují dokumenty ve formě „Postupu“ a „Rozhodnutí“ v počtu 50 a 43 dokumentů tj. 19,16% a 16,48%.

„Pracovní postupy“ jsou určeny především pro činnost řídicích jednotek. „Rozhodnutí“ slouží k informacím o změnách řídicí struktury různých útvarů v rámci transformace společnosti. „Směrnice“ jsou zastoupeny v 13,03% a „Příkazy“ ve 4,6%. Je to dáno tím, že řídicí dokumenty jsou určeny pro všechny zaměstnance společnosti „A“ bez ohledu na řídicí stupeň na kterém pracují.

4.4.4 Charakteristika souboru (Analýza distribuce řídicích dokumentů)

Zkoumaný soubor představoval 230 zaměstnanců společnosti. Návratnost dotazníků byla 71% s tím, že 29% dotázaných neodpovědělo. Z počtu respondentů, kteří odpověděli, bylo 22% žen a 78% mužů, což zobrazuje tabulka 6.

Věkové rozložení respondentů je opět s největším zastoupením zaměstnanců ve věkové skupině 41 až 50 let tj. 31% a ve věkové skupině 31 až 40 let tj. 28%. Ostatní věkové skupiny jsou v nižším zastoupení.

Vzdělání zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření (distribuce řídicích dokumentů) je nejvíce zastoupeno se středoškolským vzděláním 62% a 37% tvoří respondenti s vysokoškolským vzděláním.

Tabulka 6: Charakteristika souboru

Charakteristika souboru		n	%
Počet respondentů		230	100%
Věk	< 20 let	12	5%
	21 - 30 let	29	13%
	31 - 40 let	64	28%
	41 - 50 let	72	31%
	50 - 60 let	32	14%
	více než 60 let	21	9%
Vzdělání	základní (vyučení, střední bez maturity)	3	1%
	střední (vyučení s maturitou, vyšší odborné)	142	62%
	vysokoškolské	85	37%
Pohlaví	muž	179	78%
	žena	51	22%

4.4.5 Charakteristika souboru (Analýza požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací)

Zkoumaný soubor tvořilo 138 zaměstnanců společnosti, kteří vyplnili odpovědi a zaslali dotazník zpět. Tito pracovníci tvoří dvě základní skupiny: řídicí pracovníci na různých úrovních řízení, kterých bylo 52, z tohoto počtu jich pět bylo cizí státní příslušnosti (anglické, španělské). Druhou skupinu tvořilo 86 ostatních zaměstnanců (tj. specialisté a tarifní zaměstnanci), z toho čtyři cizí státní příslušnosti, kteří byli zahrnuti do výzkumu. Strukturu návratnosti dotazníků 4 zobrazuje tabulka 7.

Tabulka 7: Návratnost vyplněných dotazníků 4

návratnost dotazníků	počet dotazovaných celkem	z toho v českém jazyce (manažer)	z toho v českém jazyce (specialista)	z toho v anglickém jazyce (manažer)	z toho v anglickém jazyce (specialista)
počet dotazníků celkem	185	68	103	8	6
počet zodpovězených dotazníků	138	47	82	5	4
% vyjádření zodpovězených dotazníků	75%	69%	80%	63%	67%

Výše uvedená tabulka 7 ukazuje, že z celkového počtu 185 dotázaných zaměstnanců dotazník 4 vyplnilo a odeslalo zpět celkem 138 pracovníků tj. 75%. Z počtu vrácených a vyplněných dotazníků 4 bylo českými manažery vyplněno 69%. Cizinci na manažerské pozici, kteří odpověděli na otázky dotazníku 4 v anglickém jazyce, tvořili 63%. Důvodem byly dovolené a zaneprázdněnost řídicích pracovníků.

Návratnost dotazníků od zaměstnanců na pracovní pozici specialista byla vyšší než u manažerů tj. u dotazníků v českém jazyce 80% a v anglickém jazyce 67%. Pracovníci specialisté měli pravděpodobně větší časový prostor k vyplnění dotazníku 4.

Níže uvedená tabulka 8 charakterizuje účast v dotazníkovém šetření (62% zaměstnanců na pozici specialista a 38% zaměstnanců na pozici manažer). 38% manažerů pracuje v řídicí pozici 3 – 5 let a 25% manažerů 1 – 2 roky. V důsledku transformační fáze, kterou prochází společnost „A“ se často mění střední a vyšší management podniku.

50% manažerů pracuje na třetím stupni řízení (ředitel – manažer) a 25% manažerů na čtvrtém řídicím stupni (manažer – přímý podřízený). V celkovém personálním zastoupení tvoří třetí a čtvrtý řídicí stupeň nejvyšší počet manažerů. První a druhý stupeň řízení tvoří podstatně menší procento vedoucích zaměstnanců. Struktura výběrového souboru přibližně odpovídá poměrnému zastoupení manažerů ve společnosti na daných stupních řízení.

Tabulka 8: Charakteristika souboru

Charakteristika souboru		n	%
Počet respondentů		138	100%
pracovní pozice	Specialista	86	62%
	Manažer	52	38%
pozice manažer	méně než 1 rok	6	12%
	1 až 2 roky	13	25%
	3 až 5 let	20	38%
	6 až 10 let	7	13%
	více než 10 let	6	12%
	řídící stupeň u pozice manažer	první řídicí úroveň (gen.ředitel - výkonný ředitel)	6
	druhá řídicí úroveň (výkonný ředitel - ředitel)	7	13%
	třetí řídicí úroveň (ředitel - manažer)	26	50%
	čtvrtá řídicí úroveň (manažer - podřízený)	13	25%

Tabulka 9 srovnává charakteristiky pracovních pozic specialisty a manažera. Z tabulky 9 je zřejmé, že nejvíce specialistů tj. 32% je zaměstnáno ve firmě 3 – 5 let. V rozmezí od 1 – 10 let pracuje ve firmě po 25% manažerů. Pracovníci obsazují manažerské pozice, buď ihned s nástupem do firmy a nebo na základě povýšení, při získání dostatečných znalostí a zkušeností pro tuto pozici.

Nejvyšší zastoupení 42% specialistů má divize Síť a provoz, což je dáno charakterem technického zaměření podniku. Naopak nejvíce 38% manažerů má divize Vnější a vnitřní komunikace a pak následuje divize Síť a provoz s 25% manažery. Tento stav vysvětluje skutečnost, že společnost „A“ se v poslední době hodně zaměřuje na zlepšení komunikace ve organizaci i mimo ní.

Z pohledu místa pracoviště největší množství manažerů i specialistů pracuje v Praze a Středních Čechách. Jedná se o 45% manažerů a 65% specialistů v Praze a 27% manažerů a 17% specialistů ve Středních Čechách. Příčinou je, že Praha má administrativní zázemí společnosti a zároveň je v Praze a Středních Čechách nejvíce zákazníků. Procentní zastoupení zaměstnanců je závislé na počtu zákazníků v daném regionu.

91% manažerů a 95% specialistů je české národnosti, pouze 9% manažerů a 5% specialistů je cizí národnosti. Je to dáno tím, že společnost „A“ vlastní zahraniční vlastníků, který preferuje v managementu firmy zaměstnance své mateřské firmy nejen ve vyšších úrovních řízení, ale i na nižších stupních řízení.

Tabulka 9: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání, divize, místa pracoviště, národnosti, věku, vzdělání a pohlaví na pracovních pozicích specialista a manažer

Charakteristika souboru		specialista	manažer
Délka zaměstnání	méně než 1 rok	19%	13%
	1 - 2 roky	27%	25%
	3 - 5 let	32%	25%
	6 - 10 let	22%	25%
	více než 10 let	0%	13%
Divize	Finance	13%	0%
	Právní záležitosti	17%	25%
	Prodej a marketing	14%	13%
	Sítě a provoz	42%	25%
	Vnější a vnitřní komunikace	15%	38%
Místo pracoviště	Praha	65%	45%
	Střední Čechy	17%	27%
	Východní Čechy	2%	7%
	Jižní Čechy	5%	5%
	Západní Čechy	1%	9%
	Severní Morava	3%	5%
	Jižní Morava	6%	3%
Národnost	česká	95%	91%
	cizí (anglická, španělská atd.)	5%	9%
Věk	< 20 let	0%	0%
	21 - 30 let	38%	2%
	31 - 40 let	35%	26%
	41 - 50 let	18%	50%
	50 - 60 let	7%	22%
	více než 60 let	3%	0%
Vzdělání	základní (vyučení, střední bez maturity)	0%	0%
	střední (vyučení s maturitou, vyšší odborné)	72%	13%
	vysokoškolské	28%	88%
Pohlaví	muž	71%	83%
	žena	29%	17%

Společnost preferuje na manažerské pozici především znalosti a zkušenosti. Proto je největší zastoupení zaměstnanců ve věkové skupině 41 až 50 let tj. 50% a ve věkové skupině 31 až 40 let tj. 26%. Ostatní věkové skupiny jsou v nižším zastoupení. 38% specialistů je ve věku 21 – 30 let, 35% ve věku 31 - 40 let. Je to dáno tím, že jsou ve společnosti preferováni mladí, pokud možno zkušení zaměstnanci s minimálními závazky.

72% respondentů, kteří pracují na pozici specialista, má středoškolské vzdělání a 28% má vysokoškolské vzdělání. Na manažerské pozici je vzdělanostní struktura respondentů v opačném poměrovém rozložení, tj. 13% manažerů má středoškolské vzdělání a 88% vysokoškolské vzdělání.

Z tohoto zastoupení vyplývá, že na manažerských pozicích je upřednostňováno vysokoškolské vzdělání. Jedná se především o technické obory se zaměřením na komunikační a technologické sítě. Na pozicích specialista jsou zaměstnání vysokoškolsky vzdělaní pracovníci pouze pokud jsou zaměřeni na některou specifickou oblast výzkumné technické činnosti, která nesouvisí s řízením lidí. Manažerské pozice zastává 83% mužů a 17% žen. Na pozici specialista 29% žen a 71% mužů. Toto rozdělení je dáno specializací této technicky zaměřené společnosti.

4.5 Techniky a metody sběru dat

Po zvážení specifických výhod a možností, které nabízejí výzkumné techniky, byl ke sběru dat použit dotazník. Pro zpracování sekundárních dat byla použita kódovací tabulka, která umožnila získat podklady pro vyhodnocení analýzy dokumentů a obsahové analýzy. Techniky sběru dat sloužily k potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

4.5.1 Dotazník

Dotazníkové šetření a vyhodnocení probíhalo v harmonogramu výzkumu podle jednotlivých prováděných výzkumných šetření viz schéma 5, kap.4.1.6. Dotazníky 1 a 4 byly s doprovodným dopisem distribuovány mezi vybrané zaměstnance firmy elektronickou formou tzn. e-mailem. Dotazníky 2 a 3 byly vyplňovány pomocí standardizovaného rozhovoru mezi výzkumníkem a respondentem. Odpovědi respondenta byly zaneseny do příslušných dotazníků ve vytištěné formě a následně byly údaje doplněny do elektronické formy dotazníků.

Dotazníky 1 – 3 u analýz komunikačního procesu a analýzy distribuce řídicích dokumentů obsahovaly dvě části, jak ukazuje tabulka 10. První část se zaměřovala na otázky související s analyzovanou oblastí. Druhý okruh otázek byl věnován klasifikačním údajům obsahující charakteristiku respondentů.

Tabulka 10: Členění dotazníků u analýz komunikačního procesu a analýzy distribuce řídicích dokumentů

poř.č. dotazníku	název provedených analýz	jednotlivé části dotazníků	obsah otázek v dotaznících	skupina respondentů
1	Analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení	A	názory na používané komunikační prostředky na jednotlivých stupních řízení	manažer, specialista
		B	klasifikační otázky týkající se rozřídění respondentů a činnosti zaměstnanců ve firmě	manažer, specialista
2	Analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace	A	názory na preferenci parametrů komunikačních prostředků při předání důležité zprávy řídicích pracovníků svým podřízeným	manažer
		B	klasifikační otázky týkající se rozřídění respondentů a činnosti zaměstnanců ve firmě	manažer
3	Analýza distribuce řídicích dokumentů	A	názory na preferenci komunikačních prostředků pro distribuci řídicích dokumentů	manažer, specialista
		B	klasifikační otázky týkající se rozřídění respondentů a činnosti zaměstnanců ve firmě	manažer, specialista

Dotazník 4 pro analýzu požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací byl vyhotoven v českém a anglickém jazyce a byl rozdělen do čtyř částí, jak zobrazuje tabulka 11.

Tabulka 11: Členění dotazníku 4 u analýzy požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací

poř.č. dotazníku	název provedené analýzy	jednotlivé části dotazníku	obsah otázek v dotazníku	skupina respondentů
4	Analýza požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací	A	názory na používané komunikační prostředky a komunikační kanály	manažer, specialista
		B	názory na parametry komunikačních prostředků a komunikačních kanálů ve firmě z pohledu manažerské úrovně	manažer
		C	názory specialistů na jejich přímého nadřízeného	specialista
		D	klasifikační otázky týkající se rozřídění respondentů a činnosti zaměstnanců ve firmě	manažer, specialista

První část A dotazníku 4 byla zaměřena na otázky týkající se používaných komunikačních prostředků a komunikačních kanálů ve firmě. Byla určena pro zaměstnance na pozici tarifní zaměstnanec nebo specialista a na pozici manažer. Tato část obsahovala 10 uzavřených polytomických otázek, s možností výběru jedné alternativy, 8 uzavřených otázek stanovených formou hodnotících stupnic a jednu otázku otevřenou.

Druhá část B dotazníku 4 byla určena pouze pro zaměstnance pracující na manažerské pozici. Týkala se využití komunikačních kanálů a formy komunikačních prostředků, které manažeři preferují při předání informací svým podřízeným zaměstnancům. Obsahovala celkem 11 otázek, z toho pět uzavřených polytomických otázek, s možností výběru jedné alternativy a šest uzavřených otázek stanovených formou hodnotících stupnic.

Třetí část C dotazníku 4 měli vyplnit pouze zaměstnanci pracující na pozici tarifní zaměstnanec nebo specialista, kteří jsou podřízeni manažerům. V této části dotazníku měli pracovníci zhodnotit svého nadřízeného z pohledu, jak jim předává informace tj. jakou formou komunikačního prostředku a jakým komunikačním kanálem, a také jakou dostávají zpětnou vazbu. Dále měli posoudit, jak na ně jejich nadřízený působí tzn., zda se v jeho přítomnosti cítí příjemně a v pohodě či je nějakým způsobem stresuje apod. V této oblasti dotazníku bylo 20 uzavřených otázek stanovených formou hodnotících stupnic.

Čtvrtá část D dotazníku 4 obsahovala otázky klasifikační týkající se rozřídění respondentů (věk, pohlaví, národnost, vzdělání, místo pracoviště atd.). Dále zde byly uvedeny otázky týkající se činnosti zaměstnanců ve společnosti (pracovní pozice, celkový počet let praxe, počet let v řídicí funkci, počet let ve firmě atd.). Vzor použitého dotazníku 4 v českém i anglickém jazyce je uveden v příloze 3 a příloze 4.

4.5.2 Zpracování sekundárních dat

Analýza sekundárních dat představuje analyzování již existujících dat, která byla původně vytvořena jako primární. V této práci jsou analyzována sekundární data formou analýzy dokumentů a obsahové analýzy.

Při plánu realizace analýzy dokumentů bylo nejprve nutné definovat cíle zkoumání dokumentů, provést identifikaci relevantních dokumentů a stanovit možnost jejich získání. Následně byla určena kritéria hodnocení dokumentů, podle kterých byly dokumenty zkoumány.

Definování cílů zkoumání bylo stanoveno na základě pracovních hypotéz podle kterých byla provedena analýza dat dokumentů a obsahová analýza. Na Intranetu společnosti „A“ byl nalezen seznam vydaných a v době zkoumání platných, řídicích dokumentů. Po prostudování struktury obsahu těchto dokumentů byla stanovena kritéria pro analýzu dokumentů a obsahovou analýzu. Kritéria byla zanesena pomocí kódovacích znaků do kódovacích tabulek a vyhodnocena statistickými metodami. Z postupu vyplývá, že bylo provedeno kvalitativní zpracování obsahu řídicích dokumentů a pomocí kódovacích znaků převedeno na kvantitativní údaje.

V kódovací tabulce viz příloha 5 byl u *analýzy dokumentů* každý typ dokumentu (Rozhodnutí, Postup, Směrnice, Příkaz, Instrukce) označen velkým písmenem A,B,C,D,E. Uvnitř zkoumaného druhu dokumentu, označeného příslušným písmenem byly pořadovými čísly zaznamenány jednotlivé analyzované řídicí dokumenty. Následně u těchto dokumentů bylo 1 nebo 0 označeno, zda obsahují sledované znaky či nikoliv. Podrobný rozpis hodnocených kritérií je uveden níže.

Kódovací tabulka pro *obsahovou analýzu* byla rozdělena podobně jako u analýzy dokumentů. Rozdíl byl pouze v tom, že kritéria hodnocení srozumitelnosti dokumentů byla u každého dokumentu zaznamenávána číslicí odpovídající počtu znaků obsažených v příslušném dokumentu. Níže uvedená kódovací tabulka ukazuje hodnocené parametry.

4.5.2.1 Kódovací tabulka

1. Pro vyhodnocení *analýzy dokumentů* byla stanovena tato kritéria:

- a) určení typu firemních dokumentů,
- b) zda řídicí dokumenty obsahují náležitosti potvrzující jejich oficiální platnost tj.:
 - datum účinnosti, od kdy je dokument platný,
 - datum, kdy byl dokument vydán,

- název divize nebo útvaru, který dokument vydal,
- určení působnosti, tzn. pro jaké zaměstnance oddělení a útvarů je stanoven,
- uvedení jména a pozice osoby, která dokument vydala,
- podpis osoby, vydávající příslušný dokument.

2. Pro vyhodnocení *obsahové analýzy* byla zkoumána tato kritéria:

- a) srozumitelnost jazyka (používání cizích slov, nesrozumitelných vět, zkratek, nespisovných a hovorových slov, apod.),
- b) množství informací, které daný dokument obsahuje (počet řádků, stránek, schémat, obrázků a tabulek atd.),
- c) pochopitelnost dokumentu (chyby v textu včetně pravopisných, používání více než třířádkových vět aj.).

Před uskutečněním vlastního výzkumu byl u obsahové analýzy proveden předvýzkum ke stanovení limitu srozumitelnosti řídicích dokumentů. Předvýzkum byl realizován náhodným výběrem u 54 zaměstnanců. Tito pracovníci měli určit u předložených 30% řídicích dokumentů z výběrového souboru, které dokumenty jsou pro ně po přečtení srozumitelné a které nikoliv.

Podle 30 % zastoupení řídicích dokumentů bylo hodnoceno, zda jsou dokumenty pro zaměstnance srozumitelné či nikoliv. Následně bylo u těchto dokumentů stanoveno, kolik obsahují znaků podle stanovených kritérií. Z průměrných počtů pak byly stanoveny limity pro srozumitelnost řídicích dokumentů.

4.6 Statistické metody

K testování stanovených hypotéz byly využity statistické metody, které umožnily stanovit, jaká je pravděpodobnost, že získané rozdíly či korelace mohly vzniknout náhodnou variací měření ve sledovaných výběrech.

Pro verifikaci či vyvrácení hypotéz v disertační práci byly použity statistické metody korelační a regresní analýzy, které se používají u vícerozměrných souborů a sledují závislosti kvantitativních znaků.

Dotazníková šetření byla vyhodnocena pomocí absolutních a relativních četností. Pro stanovení míry závislosti kategoriálních proměnných byla použita kontingenční tabulka a dále byl stanoven Pearsonův, Normalizovaný a Cramerův koeficient kontingence a χ^2 - test o nezávislosti.

Dále byla použita metoda nejmenších čtverců, která umožnila stanovení regresních koeficientů, pro určení parametrů regresní přímky a koeficient korelace umožňující určit intenzitu závislosti mezi proměnnými. Statistické zpracování naměřených dat bylo provedeno pomocí programu MS Excel a programu SAS (Statistical Analysis System).

4.6.1 Regresní analýza

Hlavním úkolem regresní analýzy bylo vystihnout pomocí regresní funkce na základě znalosti dvojic hodnot x_i , y_i průběh závislosti mezi oběma proměnnými, což umožnilo provádět odhad hodnot endogenní (závisle) proměnné y na základě zvolených hodnot exogenní (nezávisle) proměnné x .

Přímková regrese a regresní koeficient

Přímková regrese popisuje takový vztah mezi vysvětlující a vysvětlovanou proměnnou, kdy průběh jejich závislosti je vyjádřen rovnicí přímky. Regresní funkce ve tvaru přímkové regrese, kde β_0, β_1 jsou parametry regresní přímky tzv. regresní koeficienty a x je vysvětlující proměnná, má tvar: $\eta = \beta_0 + \beta_1 x$

Regresní koeficient udává přírůstek střední hodnoty proměnné y odpovídající jednotkovému přírůstku hodnoty proměnné x .

4.6.2 Koeficient korelace

Korelační koeficient měří těsnost závislosti lineárních regresních funkcí. Vyjadřuje poměr směrodatné odchylky s_{xy} a odmocniny ze součinu výběrových rozptylů $s_x^2 s_y^2$ obou

proměnných. Vyjadřuje ho v následující tvar:
$$r_{yx} = \frac{s_{xy}}{\sqrt{s_x^2 s_y^2}} \quad (1)$$

Může vzhledem k čitateli nabývat i záporných hodnot. Jeho definiční obor je od -1 do $+1$. Pokud je koeficient korelace roven $+1$, existuje mezi proměnnými přímá lineární závislost. Obdobně koeficient korelace -1 znamená, že mezi proměnnými je nepřímá funkční lineární závislost. Pokud je $= 0$ znamená lineární nezávislost proměnných.

Čím více se blíží koeficient korelace v absolutní hodnotě jedné, tím je daná závislost považována za silnější a čím se více blíží 0, tím je chápána jako volnější.

4.6.3 Kontingenční tabulka

Kontingenční tabulka slouží k určení závislosti mezi kvalitativními znaky. Jedná se o znaky množné, které mohou být ve formě závisle nebo nezávisle proměnné. Závislost takových znaků je uspořádána do kontingenční tabulky, která stanoví, zda jsou zkoumané znaky na sobě méně nebo více statisticky závislé. Schéma kontingenční tabulky ukazuje tabulka 12.

Tabulka 12: Schéma kontingenční tabulky

Hodnoty proměnné x	Hodnoty proměnné y				Součty $n_{i.}$
	y_1	y_2	...	y_s	
x_1	n_{11}	n_{12}	...	n_{1s}	$n_{1.}$
x_2	n_{21}	n_{22}	...	n_{2s}	$n_{2.}$
...
...
x_r	n_{r1}	n_{r2}	...	n_{rs}	$n_{r.}$
Součty $n_{.j}$	$n_{.1}$	$n_{.2}$...	$n_{.s}$	n

četnosti $n_{11}, n_{12}, \dots, n_{rs}$ - četnosti kombinací hodnot obou proměnných tj. sdružené četnosti, četnosti $n_{1.}, n_{2.}, \dots, n_{r.}$ - četnosti hodnot proměnné x tj. okrajové četnosti, četnosti $n_{.1}, n_{.2}, \dots, n_{.s}$ - četnosti hodnot proměnné y tj. okrajové četnosti.

Sdružené četnosti n_{ij} popisují sdružené rozdělení četností obou proměnných, které je dvourozměrné. Okrajové četnosti $n_{i.}, n_{.j}$ popisují okrajová rozdělení četností, která jsou jednorozměrná.

4.6.4 Míry závislosti dvou nominálních proměnných

Ke stanovení míry závislosti dvou nominálních proměnných v této práci je použit Pearsonův, Normalizovaný a Cramerův kontingenční koeficient.

Tyto koeficienty slouží k porovnání sdružených četností n_{ij} s hypotetickými sdruženými četnostmi φ_{ij} odpovídající statistické nezávislosti obou proměnných. Statistická nezávislost se vyznačuje tím, že všechna podmíněná rozdělení četností kterékoliv z obou proměnných jsou stejná a shodná s jejich okrajovým rozdělením četností. Hypotetické sdružené četnosti lze vypočítat podle vzorce:

$$\varphi_{ij} = \frac{n_{i \cdot} n_{\cdot j}}{n} \quad i = 1, 2, \dots, r, \quad j = 1, 2, \dots, s. \quad (2)$$

Globální charakteristikou velikosti rozdílu pozorovaných a hypotetických sdružených četností (tzv. Pearsonovým χ^2 testem) je součet relativních čtvercových odchylek. Nabývá hodnot $\langle 0; n \cdot h \rangle$, kde h je menší z čísel $r-1, s-1$, což jsou počty řádků a sloupců tabulky, do nichž se nezapočítává řádek a sloupec s okrajovými četnostmi. Výpočet globální charakteristiky je následující:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - \varphi_{ij})^2}{\varphi_{ij}} \quad (3)$$

4.6.4.1 Pearsonův kontingenční koeficient

Pearsonův koeficient kontingence slouží k určení síly závislosti dvou nominálních proměnných. Nabývá hodnot z polouzavřeného intervalu $\langle 0, 1 \rangle$. Jsou-li obě proměnné statisticky nezávislé, je tento koeficient roven 0. Pearsonův kontingenční koeficient je založen na hodnotě testového kritéria χ^2 , pomocí něhož se testuje hypotéza o nezávislosti, podle vzorce:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (4)$$

4.6.4.2 Normalizovaný koeficient kontingence

Normalizovaný koeficient kontingence nabývá hodnot z intervalu $\langle 0, 1 \rangle$ a může být užíván i pro srovnání těsnosti závislosti v různých kontingenčních tabulkách. Výpočet normalizovaného koeficientu kontingence lze provést podle vzorce:

$$C_n = \sqrt{\frac{C}{C_{\max}}} \quad (5)$$

Tento koeficient umožňuje určit maximální hodnotu koeficientu kontingence pro čtvercové kontingenční tabulky tj. $r = s = t$ podle následujícího vzorce:

$$C_{\max} = \sqrt{\frac{t-1}{t}} \quad (6)$$

4.6.4.3 Cramerův kontingenční koeficient

Intenzita závislosti dvou nominálních proměnných se, pomocí Cramerova kontingenčního koeficientu, určuje jako druhá odmocnina poměru vypočtené hodnoty globální charakteristiky (tzv. Pearsonovým χ^2 testem) k její maximální hodnotě v tabulce dané velikosti. Nabývá hodnot z uzavřeného intervalu $\langle 0,1 \rangle$. Hodnoty 0 nabývá při statistické nezávislosti obou proměnných. Vzorec pro výpočet Cramerova kontingenčního koeficientu je následující:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot h}} \quad (7)$$

4.6.4.4 χ^2 - test o nezávislosti

Při stanovení tohoto testu se vychází z údajů z kontingenční tabulky a za testové kritérium se volí globální charakteristika (tzv. Pearsonův χ^2 test). Hypotéza o nezávislosti dvou nominálních proměnných se zamítá při extrémně velkých hodnotách testového kritéria. Při platnosti hypotézy o nezávislosti má testové kritérium K přibližně rozdělení χ^2 o $(r-1)(s-1)$ stupňích volnosti. Zároveň se předpokládá, že všechny hypotetické četnosti jsou větší než 5.

Na hladině α se hypotéza o nezávislosti zamítá, je-li kritický obor pro test hypotézy vymezen takto:

$$K = \{ \chi^2 > \chi^2_{1-\alpha} [(r-1)(s-1)] \} \quad (8)$$

4.6.5 Program SAS

Program SAS představuje software, který umožňuje zpracování statistických dat. Základní tvar lineární přímkové regrese, který byl pro zpracování získaných údajů použit ve funkci „Interactive Data Analysis“, lze vyjádřit vztahem:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x$$

Význam jednotlivých symbolů :

y	vysvětlovaná, tzn. závisle proměnná
β_0, β_1	parametry regresní přímky, tzv. regresní koeficienty
x	vysvětlující, tzn. nezávisle proměnná

4.7 Tvorba komunikačního modelu

Organizování výzkumu z pohledu stanoveného záměru představovalo zajištění výzkumných činností, na základě kterých byl specifikován teoretický rámec komunikačního modelu.

Komunikační model byl tvořen postupnými kroky, které byly následující: formulace teoretického rámce modelu komunikace včetně grafického zobrazení vazeb stanovených hypotéz a dále shromáždění relevantních statistických dat na základě provedených analýz.

4.7.1 Formulace teoretického rámce modelu komunikace

Stanovení návrhu komunikačního modelu vycházelo z určení struktury vzájemných vazeb stanovených nulových hypotéz. Formulace nulových hypotéz byla specifikována podle vlastního pohledu na komunikační proces uvnitř společnosti.

4.7.1.1 Grafické zobrazení vazeb stanovených hypotéz

Nulové hypotézy se soustředily kolem čtyř základních oblastí problémů. Jednalo se o oblast rozhodování o formě přenosu sdělení, oblast řídicích dokumentů, oblast názorů a preferencí řídicích pracovníků a podřízených a poslední oblast byla zaměřena na Intranet jako oficiální formu komunikačního prostředku používanou ve společnosti „A“. Následující schémata 6 – 9 ukazují grafické vyobrazení struktury vazeb mezi nulovými hypotézami.

Schéma 6: Grafické znázornění struktury vazeb mezi nulovými hypotézami H_{01} , H_{02} , H_{07} a H_{010} .

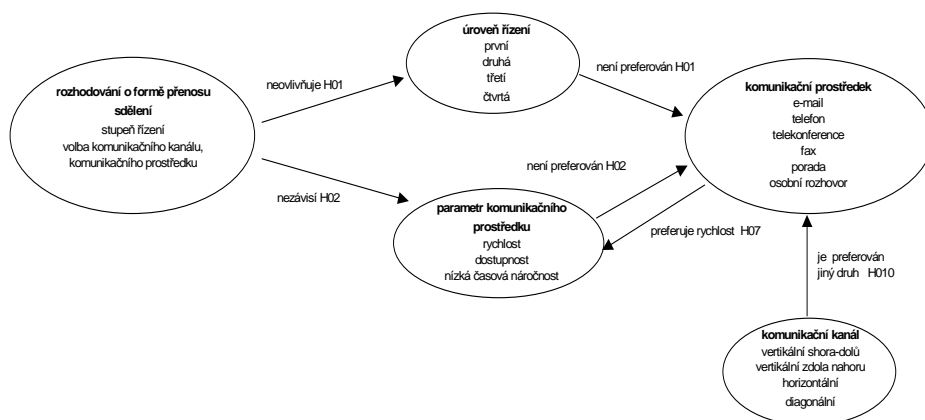


Schéma 6 ukazuje, že rozhodování o formě přenosu sdělení neovlivňuje úroveň řízení a není zde preferován druh komunikačního prostředku. Další vazbou je nezávislost mezi formou přenosu sdělení a parametry komunikačního prostředku. Při volbě typu komunikačního prostředku je preferována jako parametr, rychlost přenosu informace. Naopak parametr komunikačního prostředku při jeho volbě není preferován. Ze schématu je také zřejmé, že u každého komunikačního kanálu může být preferován jiný druh komunikačního prostředku.

Schéma 7: Grafické znázornění struktury vazeb mezi nulovými hypotézami H_{03} , H_{04} , H_{05} a H_{09} .

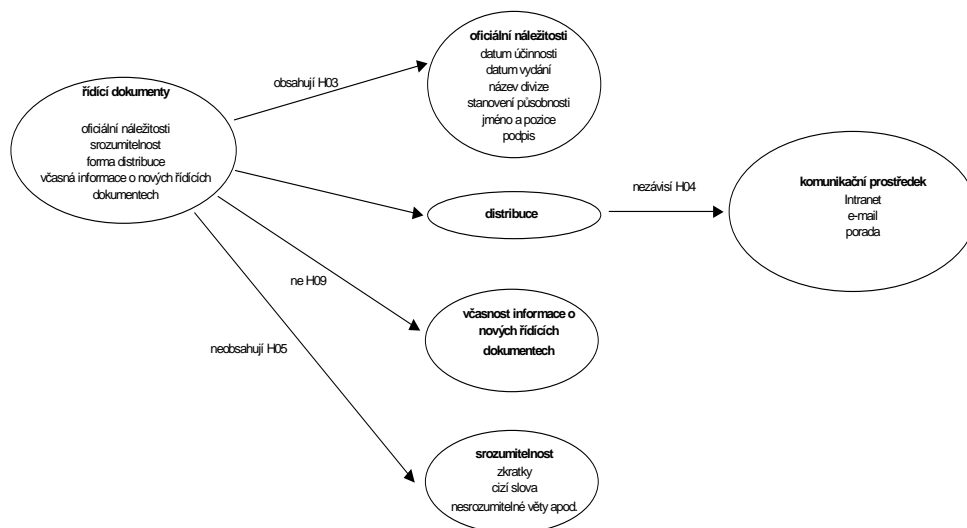


Schéma 7 ukazuje vztahy řídicích dokumentů a požadavky na informace, které mají obsahovat. U řídicích dokumentů je zobrazena vazba s obsahem oficiálních náležitostí, které by měly obsahovat.

Také je zde zřejmá nezávislost distribuce řídicích dokumentů na druhu komunikačního prostředku. Struktura vazeb dále zobrazuje, že nejsou předávány včasné informace o vzniku nových řídicích dokumentů. A dále řídicí dokumenty obsahují nesrozumitelné některé jazykové pojmy.

Schéma 8: Grafické znázornění struktury vazeb mezi nulovými hypotézami H_{08} , H_{011} , H_{012} , H_{013} a H_{014} .

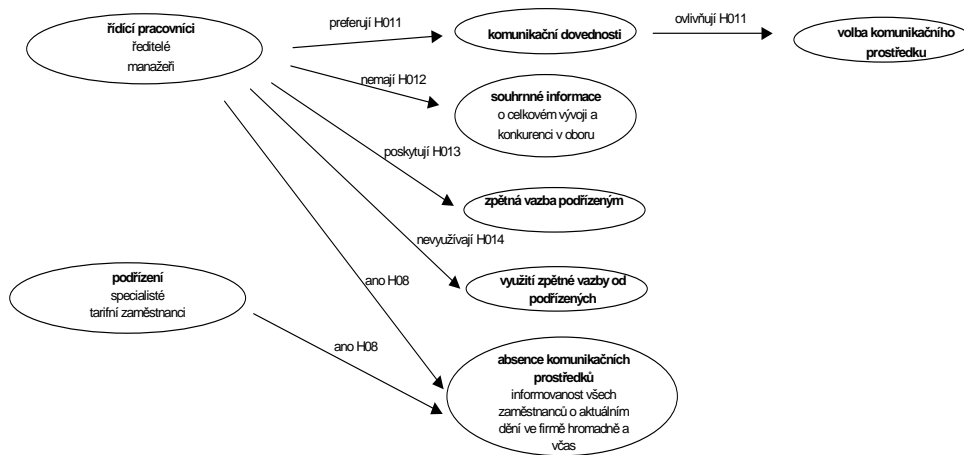


Schéma 8 znázorňuje vazby mezi řídicími pracovníky a podřízenými v závislosti na komunikačních prostředcích včetně zpětné vazby. Řídící pracovníci preferují komunikační dovednosti, a tím je ovlivněna volba komunikačního prostředku. Zároveň je zde vyobrazena vazba vedoucích pracovníků s tím, že nemají souhrnné informace o celkovém vývoji a konkurenci v oboru, ve kterém ve společnosti pracují.

Schéma 8 dále ukazuje, že řídicí pracovníci poskytují zpětnou vazbu svým podřízeným, ale naopak zpětnou vazbu od podřízených nevyužívají. Také je zde zobrazena vazba u které, jak vedoucí pracovníci, tak podřízení zaměstnanci postrádají komunikační prostředky umožňující informovanost všech zaměstnanců o aktuálním dění ve firmě, hromadně a včas.

Schéma 9: Grafické znázornění struktury vazeb u nulové hypotézy H_{06} .

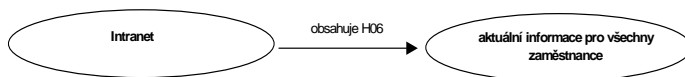


Schéma 9 zobrazuje vazbu u Intranetu, který obsahuje aktuální informace pro všechny zaměstnance. Tato hypotéza je zobrazena samostatně, z důvodu specifické formy komunikačního prostředku používaného ve společnosti.

4.7.2 Shromáždění relevantních statistických dat na základě provedených analýz

Provedené analýzy byly zaměřeny na potvrzení nebo vyvrácení stanovených nulových hypotéz. Hypotézy vycházely ze stávajících skutečností zaměřených na komunikaci uvnitř společnosti. Jednalo se o provedení následujících analýz: analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení, analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace, analýza dokumentů, analýza distribuce řídicích dokumentů, obsahová analýza řídicích dokumentů a analýza požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací.

Výsledky statistického vyhodnocení dat uvedených analýz byly použity při návrhu nového komunikačního modelu ve společnosti „A“.

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI „A“

Řízení společnosti „A“ je postaveno na principech vedoucích k vytvoření zákaznickou orientované společnosti schopné obstát v konkurenčním prostředí. Podléhá nepřetržitému procesu rozvoje, který zásadním způsobem podporuje a rozvíjí zákaznickou orientaci, styl a systém řízení, zaměřený na výsledky a cílevědomé naplňování poslání, strategických cílů a podnikatelských plánů společnosti.

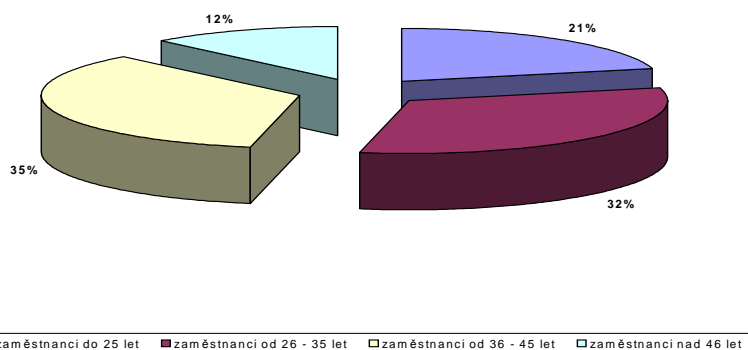
5.1 Řídicí struktura společnosti „A“

Společnost „A“ má liniovou řídicí strukturu. V čele řídicí struktury společnosti stojí generální ředitel. Generální ředitel řídí společnost jako celek. Základní organizační struktura společnosti je uvedena v příloze 6.

Ve společnosti pracuje 7 743 zaměstnanců, z toho 2 710 jsou ženy tj. 35% a zbytek 5 033 tvoří muži, tedy 65%. Průměrný věk zaměstnanců je 38 let a téměř 99% všech zaměstnanců se narodilo v České republice, přičemž 1% tvoří zaměstnanci cizí národnosti.

28 zaměstnanců pochází ze Slovenska, 18 zaměstnanců ze Španělska, 8 zaměstnanců z Německa a 10 zaměstnanců z Velké Británie. Dále v organizaci pracuje 13 zaměstnanců, kteří pocházejí z Kanady, Kolumbie, Indie, Ukrajiny, Norska, Bulharska, Francie, Íránu, Itálie, Nového Zélandu, USA, Chorvatska a Rumunska. Graf 1 ukazuje věkové rozložení zaměstnanců a tabulka 13 vzdělanostní strukturu zaměstnanců společnosti.

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců společnosti



zdroj: Intranet společnosti

Z grafu 1 je zřejmé, že nejvyšší zastoupení 35% tj. 2 710 zaměstnanců je v rozmezí věku 36-45 let a 32% tj. 2 478 zaměstnanců je od 26-35 let. Společnost potřebuje zaměstnance, kteří mají zkušenosti, odpovědnost a jsou schopni udržet vysoké pracovní nasazení, proto je nejvíce pracovníků ve věku 36-45 let. Nižší zastoupení zaměstnanců je ve věku do 25 let tj. 21% tedy 1 626 a pracovníků nad 46 let věku tj. 12%, což je 929 zaměstnanců.

Tabulka 13: Kvalifikační struktura společnosti

druh vzdělání	počet	% zastoupení
základní	48	0,62%
vyučen bez maturity	895	11,56%
úplné střední všeobecné	478	6,17%
vyučen s maturitou	723	9,34%
úplné střední odborné	3 545	45,78%
vyšší odborné	105	1,36%
bakalářské	21	0,27%
vysokoškolské	1 895	24,47%
vysokoškolské - postgraduál	8	0,10%
jiné	25	0,32%
celkem	7 743	100,00%

zdroj: Intranet společnosti

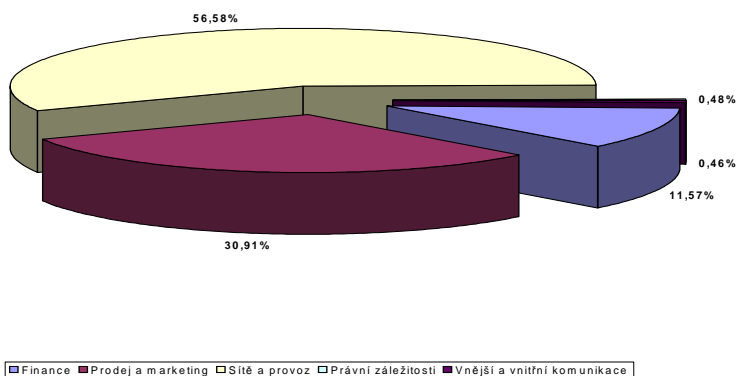
Tabulka 13 ukazuje, že nejvíce pracovníků 3 545 má podle vzdělanostní struktury úplné střední odborné vzdělání tj. 45,78%. Protože je ve společnosti nutné velké množství zaměstnanců, kteří mají odborné vzdělání v oblasti technologií, kterými se společnost zabývá,

má nejvíce pracovníků úplné střední odborné vzdělání. Pak jsou další velkou skupinou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním ve výši 24,47%, tzn. 1 895 zaměstnanců. Tito zaměstnanci pracují především na řídicích pozicích nebo vytvářejí vysoce specializované činnosti ve společnosti. Ostatní druhy vzdělání jsou zastoupeny kolem 10% a méně.

Graf 2 zobrazuje počet zaměstnanců v jednotlivých divizích. Nejvíce pracovníků podniku pracuje v divizi Síť a provoz ve výši 4 382 tj. cca 57%. Je to dáno tím, že se jedná o společnost, která se zabývá činností využívající síťové technologie, jenž umožňují poskytování služeb, sloužících k uspokojování požadavků zákazníků. Proto je nutné, aby ve společnosti byli zaměstnání hlavně pracovníci, kteří mají technické vzdělání a znají síťovou infrastrukturu.

Další divizí, kde pracuje hodně zaměstnanců je Divize prodej a marketing. V této divizi je zaměstnáno 2 393 pracovníků tj. cca 31%. Důvodem je, že společnost potřebuje zaměstnance, kteří umí vytvořit reklamu včetně prodeje výrobků a služeb v oblasti komunikační infrastruktury, aby udržela svoji konkurenceschopnost na trhu.

Graf 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých divizích



zdroj: Intranet společnosti

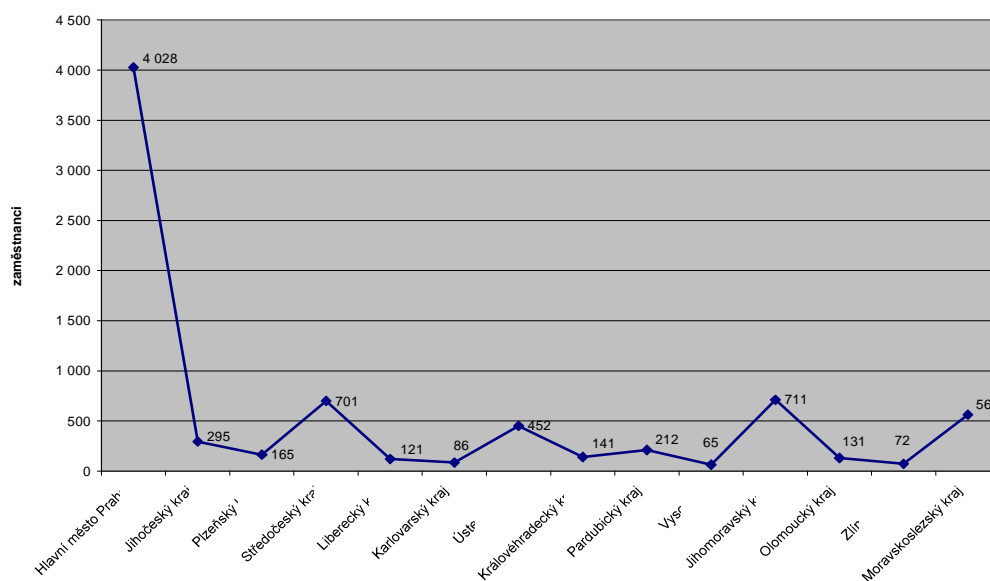
Přibližně 12% zaměstnanců společnosti pracuje ve finanční divizi tj. 896 pracovníků. Zaměstnanci této divize jsou důležití pro účetní a finanční evidenci organizace. Jedná se o vysoce finančně zdatné odborníky a specialisty, kteří jsou schopni účetního a finančního vedení společnosti.

Také Právní divize a divize Vnější a vnitřní komunikace jsou v podniku důležité, ale jejich zastoupení zaměstnanců je kolem necelého jednoho procenta tj. cca 30 pracovníků.

Právní divize slouží k udržení právní subjektivity společnosti např. při uzavírání kontraktů s dodavateli a právní vystupování vůči externím subjektům. Divize Vnější a vnitřní komunikace se zabývá činností umožňující zlepšení externí a vnitřní komunikace.

Z níže uvedeného grafu 3 a tabulky uvedené v příloze 7 je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců společnosti cca 52% je zaměstnáno Praze. Příčina je taková, že zde sídlí centrála a vedení firmy včetně administrativního zázemí. Dále následuje Středočeský a Jihomoravský kraj, kde pracuje přibližně 9% zaměstnanců. Jedná se o regiony, které mají vysoké procento zákazníků, proto je nutné, aby v těchto regionech byl vyšší počet pracovníků. Potom následují kraje Moravskoslezský a Ústecký, kde pracuje kolem 7% pracovníků. Počet zaměstnanců v těchto krajích je dán množstvím zákazníků společnosti. V ostatních krajích je zaměstnáno od necelého procenta do přibližně 4 % zaměstnanců.

Graf 3: Počet zaměstnanců v jednotlivých krajích



Společnost „A“ má čtyři stupně řízení (generální ředitel, výkonný ředitel, ředitel, manažer), a to v rámci dvou organizačních stupňů, což znamená v rámci podniku (vedení podniku - generální ředitel, výkonný ředitel) a v rámci divize (ředitel, manažer).

Na základě řídicí kapacity vedoucích manažerů je průměrná řídicí kapacita ve společnosti „A“ cca šest podřízených na jednoho vedoucího manažera. Funkční označení vedoucích zaměstnanců podle řídicí úrovně, které ukazuje jejich řídicí, finanční a strategickou odpovědnost včetně jejich přímých podřízených, zobrazuje tabulka 14.

Tabulka 14: Odpovědnosti podle funkčního označení vedoucích zaměstnanců

řídící úroveň	funkční označení	odpovědnost			přím o podřízení
		organizační	finanční	strategická	
1.	<i>generální ředitel</i>	výkonná odpovědnost za celou společnost	celá společnost	strategie celé společnosti	příslušní výkonní ředitelé
2.	<i>výkonný ředitel</i>	hlavní, strategická divize	primárně výnosy nebo náklady divize	rozvoj a výkon strategické divize	příslušní ředitelé
3.	<i>ředitel</i>	hlavní jednotka nebo ucelená oblast důležitých činností	rozpočet hlavní jednotky nebo na důležitou oblast činností	rozvoj a výkon hlavní jednotky nebo důležité oblasti činností	příslušní manažeri nebo odborní specialisté
4.	<i>manažer</i>	jednotka ve všech aspektech	výnosy, rozpočet jednotky, dodržení přidělených zdrojů	rozvoj a výkon jednotky dle vstupů z nadřazené úrovně	příslušní tarifní zaměstnanci nebo specialisté

Zdroj: Intranet společnosti - modifikováno

Základní hierarchie řízení a funkčních označování vedoucích zaměstnanců platí obecně pro liniovou strukturu řízení. V jednotlivých jednotkách může vedoucí zaměstnanec pověřit podřízeného zaměstnance koordinací týmu zaměstnanců jednotky. Tento pověřený zaměstnanec vystupuje v postavení vedoucího týmu tzv. team leadera, s jasně stanoveným okruhem delegovaných kompetencí, ale není vedoucím zaměstnancem ve smyslu pracovních právních.

5.2 Vymezení hlavních kompetencí základních řídicích jednotek

Pod generálním ředitelem jsou na nižším řídicím stupni výkonní ředitelé divizí Finance (FU), Právní záležitosti (LU), Prodej a marketing (SMU), Síť a provoz (NOU) a Vnější a vnitřní komunikace (CU). Schémata řídicích struktur jednotlivých divizí jsou uvedena v příloze 8.

5.2.1 Divize Finance

Tato divize definuje finanční strategii, principy alokace kapitálu a provádí jeho finanční posouzení, odpovídá za tvorbu finančního plánu a rozpočtu společnosti. Také zajišťuje finančně controllingové, plánovací a reportingové funkce, řídí finanční zdroje společnosti a odpovídá za treasury aktivity. Definuje metodiku a odpovídá za účetní operace na základě platných účetních standardů, definuje daňovou strategii společnosti a odpovídá za placení daní a poplatků, zajišťuje evidenci majetku společnosti. Odpovídá za nákup ve společnosti, za vztahy k investorům, za pojišťovací aktivity společnosti a za správu a vymáhání pohledávek.

5.2.2 Divize Právní záležitosti

Divize Právní záležitosti zajišťuje ochranu práv a právem chráněných zájmů společnosti a poskytuje právní služby v rámci společnosti. Metodicky řídí procesy tvorby a správy smluvních vztahů společnosti. Koordinuje výkon všech činností vyplývajících z procesů správy společnosti a jí ovládaných společností v souladu s právními předpisy, stanovami společnosti a nejlepší praxí správy a řízení obchodních společností tzv. Corporate Governance.

5.2.3 Divize Prodej a marketing

Divize Prodej a marketing definuje, uskutečňuje a řídí marketingovou strategii pro uvádění produktů na trh a dále řídí životní cyklus produktů a služeb. Zabývá se strategií prodeje a prodejních kanálů za účelem splnění podnikatelského plánu. Realizuje využití modelu komplexní péče o firemní zákazníky, včetně zabezpečení péče front a back office a technické podpory.

5.2.4 Divize Sítě a provoz

Divize Sítě a Provoz definuje, uskutečňuje a řídí strategii rozvoje sítí, informačních technologií a systémů na základě obchodní strategie společnosti. Zajišťuje rozvoj, architekturu, řízení, provoz, údržbu a dohled provozu sítí elektronických komunikací. Poskytuje a zajišťuje služby na sítích elektronických komunikací. Zabývá se podporou informačních systémů společnosti a implementací generických IT produktů v IT infrastruktuře.

5.2.5 Divize Vnější a vnitřní komunikace

Divize Vnější a vnitřní komunikace definuje strategii v oblasti externí a interní komunikace a zajišťuje její realizaci. Určuje strategii a řídí aktivity v oblasti zákaznické zkušenosti a značky společnosti. Snaží se vytvořit vně společnosti i uvnitř ní otevřené komunikační prostředí. Pro zaměstnance to znamená rychlý a snadný přístup ke všem klíčovým a strategickým informacím a pro zákazníky informovanost o nabízených službách, jejich možnostech, dostupnosti i jejich ceně.

Cílem této divize je vytvářet služby, procesy a mechanismy, které tvoří možnosti, příležitosti, komunikační kanály uvnitř firmy i mimo ni. Jedná se o tyto druhy činnosti:

- prezentace důležitých aktuálních zpráv na stránkách firemního Intranetu,
- provádění interních výzkumů např. spokojenosti zaměstnanců,

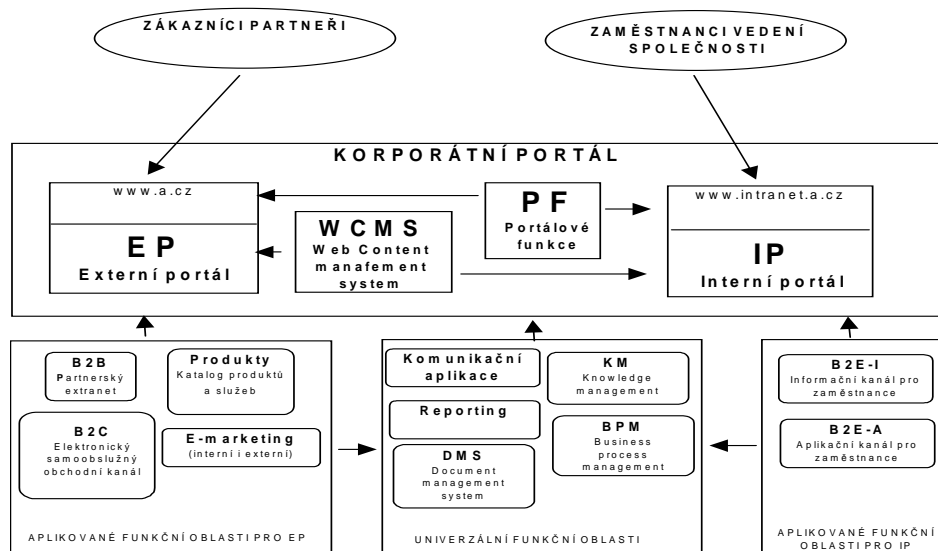
- provádění reklamních kampaní a hodnocení jejich efektivity,
- vytváření optimálního komunikačního mixu pro jednotlivé komunikační kampaně,
- publicita v tiskových, hlasových a ostatních médiích,
- navrhování a vytváření propagačních a reklamních předmětů.

5.3 Intranet – interní a externí portál

Intranet patří mezi elektronické komunikační prostředky. Ve společnosti „A“ je rozdělen na interní a externí portál. Externí portál na jedné straně zákazníkovi přináší možnost osobně dohlížet na „svůj business“ a uživatelský komfort a na druhé straně přináší možnost snižovat náklady a získat konkurenční výhody. Pro zavádění nových služeb jsou využívána moderní portálová řešení, která umožňují bez větších problémů realizovat požadavky trhu. Nové služby jsou postaveny na využití moderních počítačových a internetových technologiích.

Proto byl od roku 2001 ve společnosti budován korporátní tzv. externí portál (KP). Původní záměr vybudování KP byl rozšířen o záměr na stejné infrastruktuře řešit i interní potřeby společnosti. Interní portál byl stejným prostředkem komunikace, podpory a plnění pracovních povinností pro vedení i zaměstnance společnosti. Schéma 10 zobrazuje vztahy a vazby mezi aplikovanými a funkčními oblastmi.

Schéma 10: Vztahy a vazby mezi aplikovanými a funkčními oblastmi



zdroj: Intranet společnosti - modifikováno

Požadavky na portálové řešení se zaměřují na náplň portálu, tj. které procesy nebo skupiny procesů by mělo portálové řešení podporovat např.:

Interní portál - informační a aplikační kanál pro zaměstnance, jednotné úložiště dokumentů, přístup k informacím z jednoho místa (intranet.a.cz), definování vlastníci informací (odpovědnost za obsahovou správnost a aktuálnost informací), jednotné vyhledávání všech požadovaných a uživateli přístupných informací, podpora interních procesů.

Externí portál - informační a komunikační část tzv. web content management, produktové informace – správa produktů, přístup k informacím z jednoho místa (webová adresa), elektronický samoobslužný obchodní kanál, partnerský extranet, externí i-marketing.

Portálové prostředí je rozděleno do vzájemně integrovaných oblastí :

- informační obsah tzn. správa a publikace informací,
- aplikační obsah tzn. integrovaný jednotný přístup k portálovým aplikacím a funkcím, možnost vzájemné komunikace aplikací a aplikace samotné tj. infrastruktura.

Naformátováno: Odrážky a číslování

Jen asi 20% informací a znalostí ve společnosti je uloženo v jejich počítačových systémech. Zbývajících 80% informací se nachází v různých podobách na pracovních stolech, v počítačích zaměstnanců nebo jen v jejich hlavách.

Riziko ztráty informací a znalostí ve společnosti, která neklade důraz na kontrolu a řízení informací, je značné. Společnost již v mnoha případech informace řídí a kontroluje, ale riziko ztráty je nyní zvýšeno vzhledem k probíhající transformaci společnosti, která s sebou přináší značnou redukci počtu zaměstnanců. Odcházející zaměstnanci nemají vždy zájem o předání svých dokumentů či know-how a jejich nadřízení nevěnují dostatečnou pozornost předávání informací, např. uložením dokumentů či svého know-how do DMS (Document Management System) nebo dalších systémů (např. aplikace Projekty). Proto jsou tyto informace a znalosti pro společnost „A“ navždy ztraceny.

Není jednoznačně, direktivně nastavený proces ukládání a řízení informací. Pod řízením informací je myšlen proces celého životního cyklu informace, včetně řízení vlastnictví a odpovědnosti za aktuálnost informace. Proto je zde identifikována výrazná potřeba jednoho centrálního vyhledavače nad celým portfoliem nestrukturovaných informací. Navíc zde chybí nástroje umožňující kategorizaci a klasifikaci informací.

V oblasti interního řešení pro zaměstnance společnosti není zatím žádné komplexní řešení realizováno. Intranet neposkytuje všechny informace, které jsou pro zaměstnance důležité. Úvodní stránka není zcela přehledná. Zaměstnanci nemají jistotu, zda jsou informace z jednotlivých divizí, útvarů a oddělení na uváděné na Intranetu, spolehlivé. Ne vždy lze na Intranetu najít potřebné informace, dostatečně aktuální a srozumitelné. Tento interní

komunikační nástroj by měl být vybaven fungujícím fulltextovým vyhledávacím nástrojem, který by umožnil snadnější orientaci. Hlavně se to týká vyhledávání dokumentů a formulářů, kdy zaměstnanci musí složitě hledat konkrétní dokument. Také je problémem technická kvalita tzn. nefunkčnost odkazů na další stránky, rychlost připojení, dlouhé odezvy na dotaz ke stránce, „padání“ stránek apod.

Chybí prezentace kompletních katalogů produktů a služeb poskytovaných společností „A“ spolu s ceníky, fotografiemi a technickou dokumentací. Na Intranetu společnosti nejsou většinou uvedeny aktuální informace o dění a procesech ve společnosti. Neexistuje jednotný a řízený proces pro publikaci informací. Informace není možné autorizovat dle kategorií zaměstnanců.

Problémem je nalezení platných dokumentů, formulářů a stránek, které slouží jako nástroj pro každodenní práci. Zaměstnanci nedostávají informace o aktuálně vydaných řídicích dokumentech, které právě vycházejí v platnost. Dozvídají se tyto informace pouze náhodně, když řeší problém, který souvisí s nově vydaným dokumentem. Požadované informace jsou uveřejněny se zpožděním, protože ve společnosti neexistuje komunikační kanál umožňující tyto informace předat zaměstnancům včas.

5.4 Stávající komunikační model ve společnosti „A“

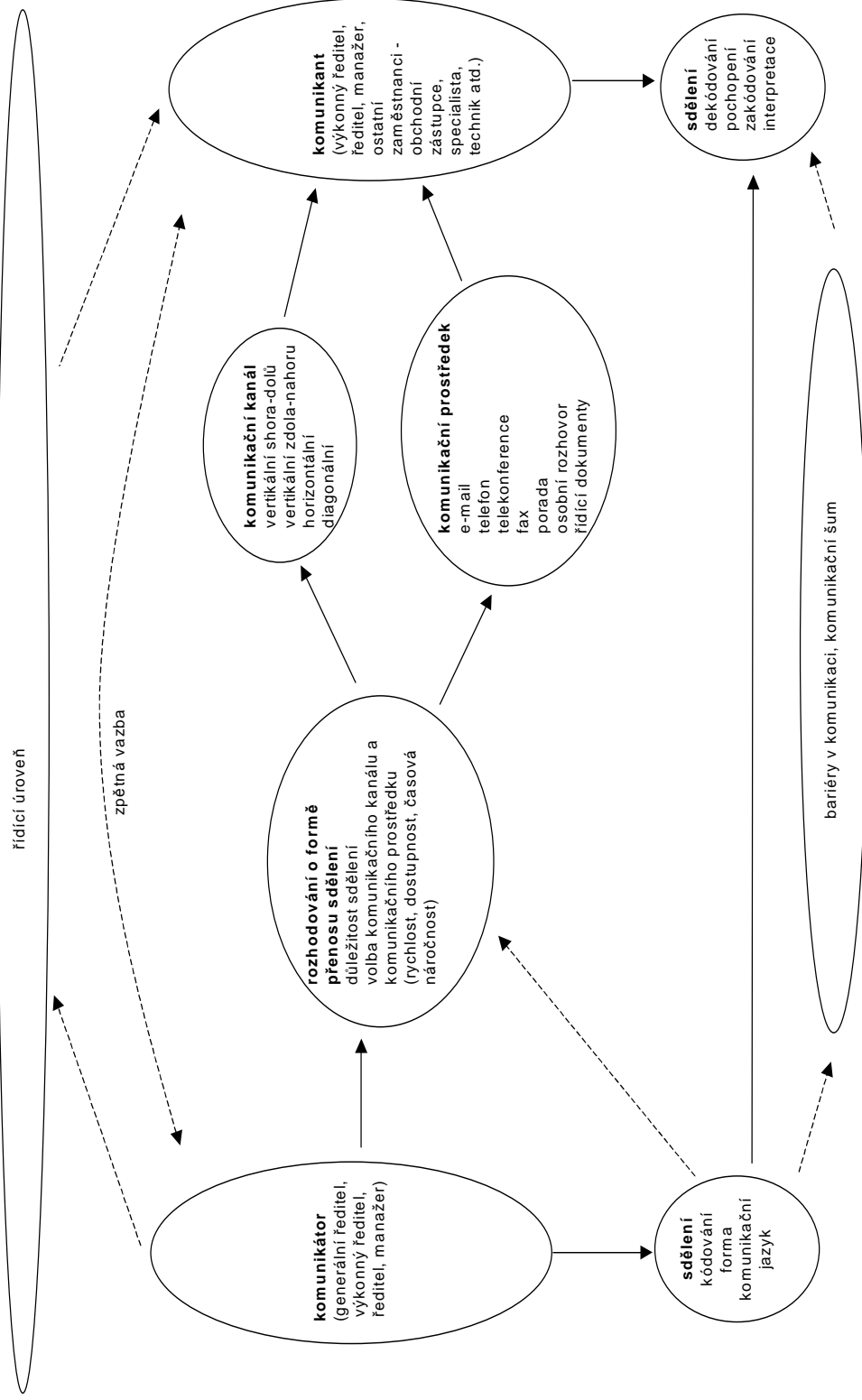
V současné době ve společnosti „A“ probíhá komunikační proces, který zobrazuje model komunikace na obr.16.

Vlastní analýzou bylo zjištěno, že dostatečně nefunguje zpětná vazba v rámci útvaru ani mezi jednotlivými stupni řízení. Předávání aktuálních informací o dění ve společnosti „A“ se neděje hromadnou formou, ale nahodile. Zaměstnanci tyto informace získávají individuálně neformálními komunikačními kanály. Přístup manažerů k aktuálním a pravdivým informacím o vývoji a konkurenci v oblasti, kterou se ve společnosti zabývají, není vyhovující.

Řídící dokumenty jsou psány jazykem, kterému zaměstnanci ne vždy zcela rozumí. Také informace o vzniku nových řídicích dokumentů nejsou zaměstnancům hromadně poskytovány. Dozvídají se o jejich vzniku až v okamžiku, kdy se danou oblastí, při pracovní činnosti, zabývají.

Proto byl navržen komunikační model, který eliminuje současné nedostatky, které se objevují v komunikačním procesu ve společnosti „A“. Model byl verifikován provedenými analýzami a vlastním výzkumem u zaměstnanců společnosti.

Obr. 16 : Stávající komunikační model ve společnosti "A"



6 VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE

6.1 Analýzy komunikačního procesu ve společnosti „A“

Společnost „A“ je vystavena na trhu velkému tlaku konkurence v oblasti mobilní a fixní komunikace, tzn. komunikace mobilními komunikačními prostředky nebo komunikace přes pevné telefonní spojení. Aby si společnost udržela schopnost soutěžit svými produkty, za podmínek zostřující se konkurence a stoupajících nároků zákazníků, muselo dojít ke změně. Původní technologická orientace společnosti se změnila na zákaznickou.

Snaha včasné reakce na potřeby zákazníků je proto spojena se zaváděním nových konkurenceschopných produktů a služeb. Ve společnosti „A“ jsou uplatňovány následující formy komunikačních kanálů:

1) *vertikální* – má formu ve větší míře pouze sestupnou. Při sestupné komunikaci jsou předávány informace od jedinců postavených výše v hierarchii firmy k jedincům na nižší úrovni řízení. Sestupnou komunikaci obvykle představují Řídící dokumenty např. Rozhodnutí, Postupy, Směrnice, Instrukce, Příkazy a ostatní firemní dokumenty tj. prohlášení, manuály a firemní předpisy. Nejčastěji používanou sestupnou komunikací ve společnosti „A“ jsou Instrukce tzn. popisy práce, firemní politika, procedury a metody.

Řízení je postaveno na příkazování a chybí informace o zpětné vazbě podřízených. Přijímány jsou pouze pozitivní informace, což umožňuje podřízeným zkreslování informací a ve svých důsledcích vede k demotivaci zaměstnanců. Tato komunikace je neadekvátní a nepřesná. Signálem tohoto je např. sdělení podřízených, že „nemají žádnou představu o tom, co se ve společnosti děje“. Nedostatek informací vede u podřízených ke stresu.

Vzestupná komunikace je uplatňována v nízké míře. Tok informací je opačný oproti komunikaci sestupné. K nejvíce užívaným nástrojům vzestupné komunikace patří schránky, do nichž zaměstnanci vhazují návrhy a připomínky, dále skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostí a stížností.

2) *laterální (horizontální)* – tento komunikační tok probíhá mezi manažery útvarů či oddělení, kteří jsou na stejném stupni řízení, ale v odlišné oblasti činností např. mezi manažerem finančního controllingu a manažerem prodeje. Je používán při týmových jednání, u investičních komisích při schvalování finančních prostředků apod.

3) *diagonální* - přenos informací napříč všech divizí a různých stupňů řízení. Je používán ve stále větší míře, protože je efektivnější než předchozí typy komunikace. Výhodou

tohoto komunikačního kanálu je především zkrácení času při přenosu sdělení, čímž dochází k větší pružnosti reakcí na poptávku trhu a vyšší konkurenceschopnost.

Příčinou toho, proč je komunikační kanál využíván ve stále větší míře, je to, že zaměstnanci musí při plnění úkolů mnohem více spolupracovat s ostatními pracovníky z jiných útvarů a oddělení na různých stupních řízení.

Podle formy komunikace, která ve společnosti probíhá je možné základní rozhodnutí při předání informace rozdělit do dvou oblastí: výběr optimálního média přenosu a volba vhodných informačních kanálů. Volba vhodného média přenosu je jedním z klíčových bodů efektivnosti komunikačního procesu ve společnosti „A“. Mezi kritéria pro optimální volbu média jsou zahrnována: potřebná rychlost zprávy, bohatství informací, které poskytuje médium, finanční náročnost přenosu informací.

Parametry pro použití komunikačního kanálu jsou následující: typ přenášené informace tzn., její obsah, důležitost, stupeň utajení apod., řídicí úroveň na které je informace přenášena a organizační uspořádání firmy.

K důležitým faktorům, které se objevují v komunikačním procesu patří také bariéry v komunikaci. Mezi bariéry v komunikaci ve společnosti „A“ patří:

čas – při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a dochází k používání slov, kterým příjemce informace nerozumí,

porozumění – komunikující vidí věc pouze ze svého pohledu, proto závisí na odborných znalostech obou komunikujících, jak problém chápou, protože na základě nepochopení věci dochází ke konfliktům,

předsudky – některý účastník komunikace slyší jen to, co chce slyšet, a odmítá měnit svůj postoj,

nepozornost – jeden ze subjektů komunikace je někdy z určitých důvodů nesoustředěný, proto není schopen aktivně naslouchat a unikají mu souvislosti sdělovaných informací,

odlišný způsob vyjadřování – používání mnohovýznamových slov, hlavně v odborném jazyce, kdy používaná slova jsou někdy příjemci informace obtížně pochopitelná.

6.1.1 Rozbor stávajících komunikačních prostředků a návrh nových komunikačních prostředků

Ve společnosti jsou při komunikačním procesu využívány tyto komunikační prostředky: telefon, e-mail, telekonference, fax, porada, osobní rozhovory a řídicí dokumenty. Provedené analýzy ukázaly, které komunikační prostředky jsou nejvíce využívány, v jakých úrovních

řízení a dále, jak se komunikační prostředky ovlivňují navzájem. Zvláštní skupinu komunikačních prostředků tvořily řídicí dokumenty, které byly analyzovány samostatně. Také analýzy zkoumaly, jak jsou zaměstnanci spokojeni s předáváním informací ve společnosti, zda jsou informace, které dostávají aktuální a jsou jim včas k dispozici.

Návrh komunikačních prostředků ve společnosti byl určen podle schopnosti uspokojit požadavky, umožňující efektivní komunikaci uvnitř organizace. Využití stávajících komunikačních prostředků účinnou komunikaci zcela nespĺňuje. Jednalo se o návrh komunikačních prostředků, které zabezpečí hromadný přenos informací velkému množství zaměstnanců najednou nebo určitým skupinám zaměstnanců se specifickým zaměřením, což umožní např. hromadný e-mail.

Pokud zaměstnanci potřebují získat informace o daném pracovním problému a nevědí kam se obrátit, lze tento požadavek uspokojit např. prostřednictvím telefonní infolinky. Aktuální informace o novinkách z oboru, benchmarking jiných firem, mohou manažeři a vedoucí pracovníci získat při vydávání „Manažerského bulletinu“ v elektronické formě. Informovanost všech zaměstnanců o dění ve společnosti je možné zabezpečit měsíčním vydáváním zaměstnaneckého časopisu „Zpravodaj“.

Mezi dalšími navrhovanými komunikačními prostředky jsou např. diskuzní fórum nebo roadshow, které umožňují poskytování zpětné vazby především u vertikálního komunikačního kanálu zdola nahoru, shora dolů nebo diagonálního.

6.1.2 Struktura komunikačních kanálů mezi jednotlivými stupni řízení

Struktura komunikačních kanálů mezi jednotlivými stupni řízení ve společnosti „A“ je uvedena na zobrazeném komunikačním modelu na obr. 17. Tento komunikační model vycházel ze stávajícího procesu komunikace ve společnosti „A“, znázorněného na obr. 16.

Na první řídicí úrovni generální ředitel komunikuje, jak vertikálně shora dolů s výkonnými řediteli, tak diagonálně s řediteli, manažery i konkrétními podřízenými ve funkcích specialistů. Zároveň dostává zpětnou vazbu vertikálním komunikačním kanálem zdola nahoru od výkonných ředitelů a ředitelů. Podřízení specialisté zpětnou vazbu generálnímu řediteli neposkytují. Důvodem je pravděpodobně to, že pracovní problémy a připomínky raději komunikují se svým přímým nadřízeným tj. manažerem nebo ředitelem, než aby komunikovali přímo s generálním ředitelem.

Na druhém řídicím stupni probíhá horizontální komunikace mezi výkonnými řediteli navzájem. Také je zde využíván vertikální komunikační kanál shora dolů mezi výkonnými řediteli a manažery nebo diagonální komunikace s podřízenými na pozici specialistů. Zpětná vazba je uplatňována ve formě vertikálního komunikačního kanálu zdola nahoru pouze mezi řediteli nebo manažery, ve směru k výkonným ředitelům. Specialisté zpětnou vazbu vůči výkonným ředitelům nevyužívají, protože většinou nemají příležitost.

Ředitelé na třetím řídicím stupni využívají horizontální komunikaci s řediteli, kteří jsou ve společnosti jinak odborně zaměřeni a vertikální komunikační kanály zdola nahoru ve vztahu k výkonným ředitelům. Dále jsou zde uplatňovány diagonální komunikační kanály nebo vertikální komunikační kanály shora dolů, mezi řediteli a manažery nebo mezi řediteli a podřízenými specialisty. Komunikátoři tj. ředitelé na třetí řídicí úrovni dostávají zpětnou vazbu všemi uvedenými komunikačními kanály od komunikantů tzn. výkonných ředitelů, manažerů a podřízených specialistů.

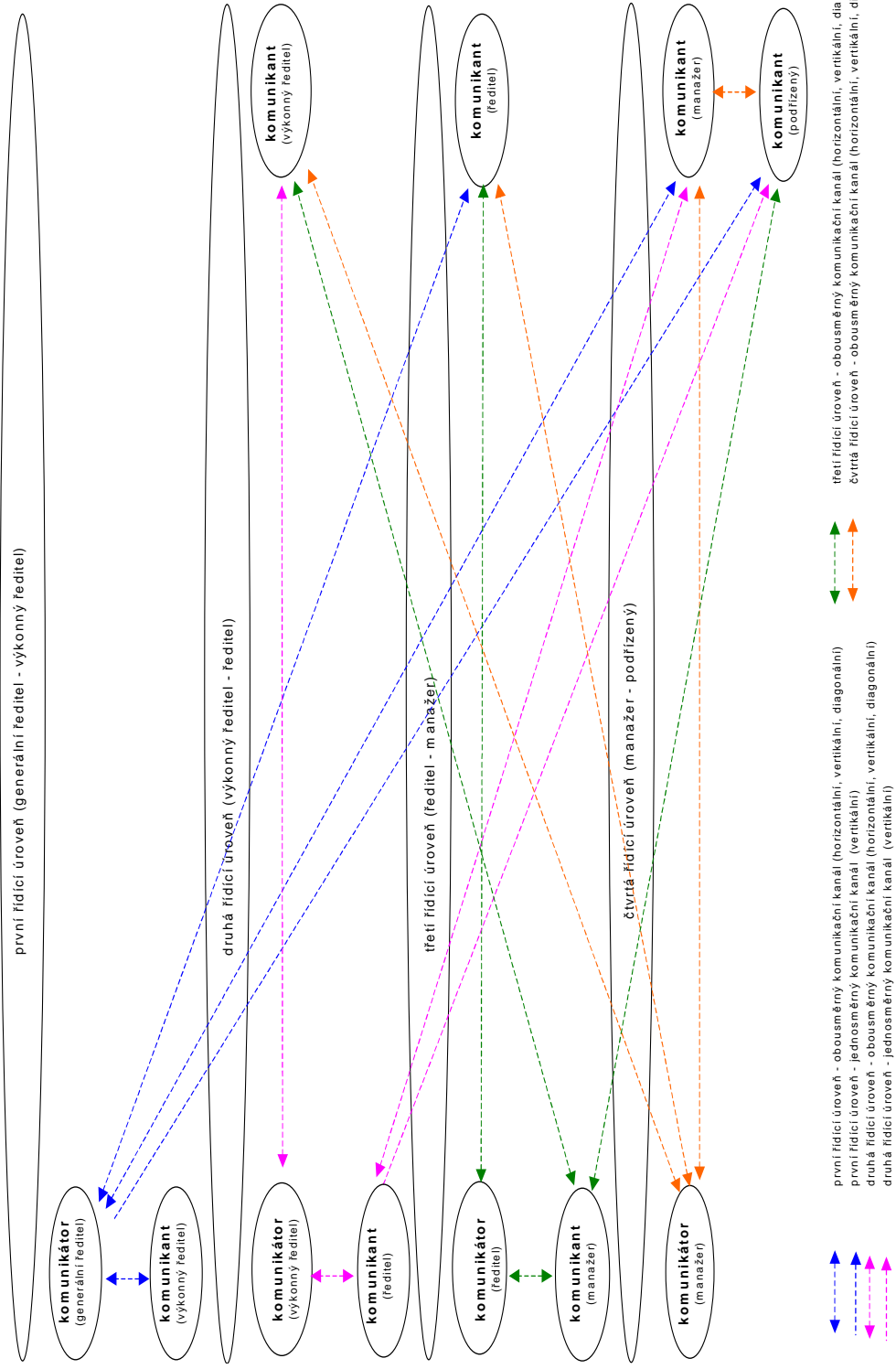
Manažeři na čtvrtém stupni řízení uplatňují při komunikaci diagonální nebo vertikální komunikační kanály zdola nahoru tzn. s výkonnými řediteli a řediteli. Dále používají horizontální komunikační kanály s manažery zaměřenými na rozdílnou oblast činností.

6.1.3 Analýza preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení

Používané komunikační prostředky v podniku lze z hlediska typu komunikace pro kterou jsou určeny, členit na ústní, písemné a obrazové. Při ústní komunikaci se jedná o tyto komunikační formy: osobní rozhovor, skupinové porady, prezentace, telefon a videokonference. E-maily, faxy, dopisy, rozhodnutí, směrnice či oběžníky jsou prostředky písemné komunikace. Mezi obrazové komunikační prostředky patří grafy, schémata, fotografie, kresby, obrázky na fóliích apod.

Vhodná kombinace použitých komunikačních prostředků na daném stupni řízení umožňuje efektivní komunikaci v podniku. Analýza vychází z preference parametrů komunikačních prostředků jako jsou: rychlost přenosu informace, dostupnost nebo finanční náročnost zvoleného komunikačního prostředku.

Obr.17 : Model komunikace ve struktuře komunikačních kanálů mezi jednotlivými stupni řízení



Cílem analýzy preference komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení bylo potvrzení či vyvrácení níže uvedené nulové hypotézy H_{01} :

H_{01} : *Stupeň řízení ve společnosti neovlivňuje preferenci použitých komunikačních prostředků.*

Sekundární data pro tuto analýzu zobrazuje tabulka 15. Jedná se o statistiky počtu kontaktů používaných komunikačních prostředků v jednotlivých útvarech podle komunikačních kanálů na různých stupních řízení.

Tabulka 15: Počet kontaktů podle druhů komunikačních prostředků v dané úrovni řízení

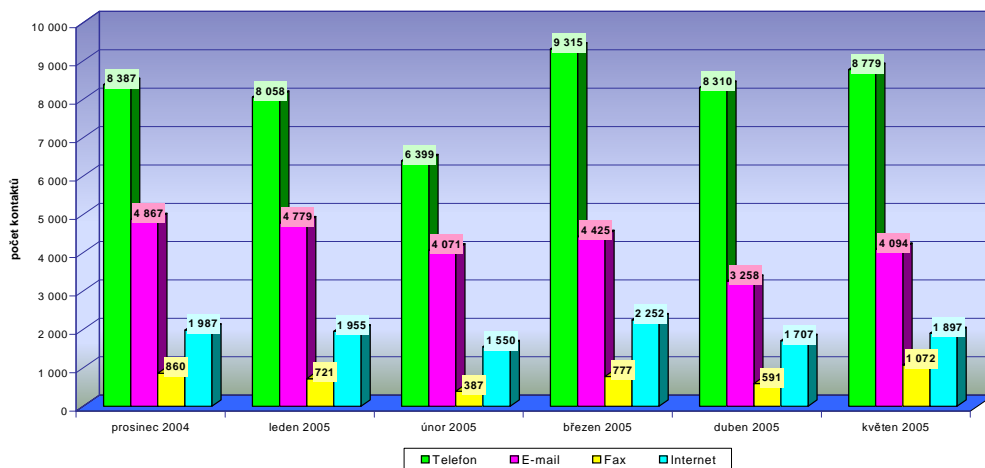
Řídící úroveň	Druh komunikačního kanálu	Telefon	E-mail	Fax	Internet
první řídící úroveň (generální ředitel - výkonný ředitel)	vertikální	4 356	2 314	391	887
	horizontální	3 845	2 145	366	972
	diagonální	3 971	1 915	315	838
	celkem	12 172	6 374	1 072	2 697
druhá řídící úroveň (výkonný ředitel - ředitel)	vertikální	4 314	5 356	369	996
	horizontální	3 145	3 585	372	962
	diagonální	2 915	3 371	361	879
	celkem	10 374	12 312	1 102	2 837
třetí řídící úroveň (ředitel - manažer)	vertikální	4 232	3 114	963	383
	horizontální	3 535	1 945	932	345
	diagonální	4 325	1 284	776	394
	celkem	12 092	6 343	2 671	1 122
čtvrtá řídící úroveň (manažer - přímý podřízený)	vertikální	3 124	4 567	965	389
	horizontální	2 321	3 912	939	354
	diagonální	2 112	4 129	723	325
	celkem	7 557	12 608	2 627	1 068

zdroj: Intranet společnosti

Zkoumaný soubor sekundárních dat představoval 95 028 kontaktů za období od prosince 2004 do května 2005. Z tabulky 15 je patrné, že z uvedených komunikačních prostředků byl nejvíce využíván telefon a e-mail a v daleko menším zastoupení pak fax a internetové spojení. Záleží však na řídicí úrovni, která ovlivňuje četnost použití těchto komunikačních prostředků.

Z následujícího grafu 4 je patrné, že ve společnosti „A“ je při předávání informací nejvíce preferován telefon a v téměř poloviční míře e-mail. Je to dáno požadavkem na rychlost předávaných informací a dále zpětnou vazbu. Telefonický kontakt je rychlý a zároveň má ten, kdo předává informace okamžitou zpětnou vazbu. U e-mailu je rychlost předání informace také okamžitá, ale zpětná vazba je závislá na tom, zda příjemce informace je zrovna napojen na e-mailu či nikoliv.

Graf 4: Počty kontaktů podle komunikačního prostředku



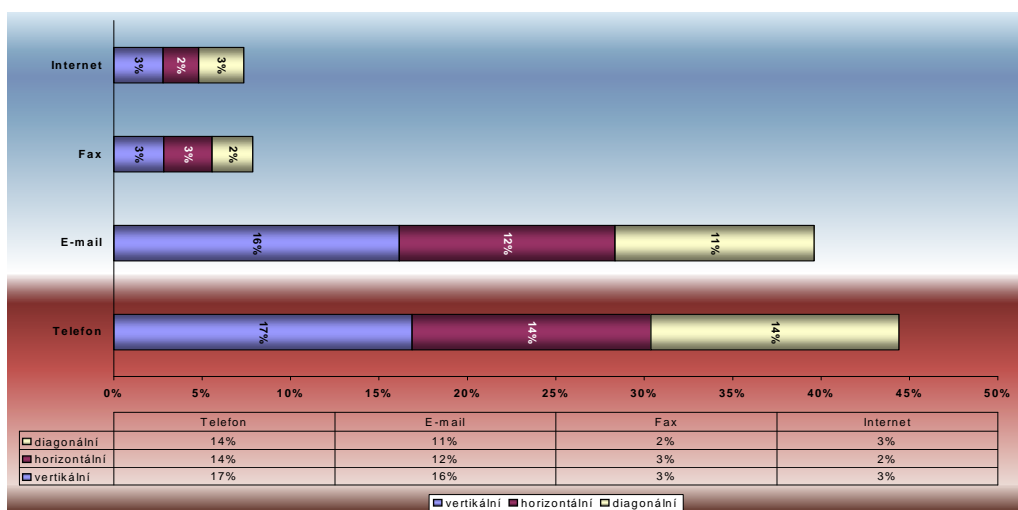
Tabulka 16 a graf 5 ukazují souhrn počtu kontaktů a procentní zastoupení použitých komunikačních prostředků podle jednotlivých typů komunikačních kanálů.

Tabulka 16: Počty kontaktů komunikačních prostředků podle typů komunikačních kanálů

Druh komunikačního kanálu	Telefon	E-mail	Fax	Internet
vertikální	16 026	15 351	2 688	2 655
horizontální	12 846	11 587	2 609	2 633
diagonální	13 323	10 699	2 175	2 436
celkem	42 195	37 637	7 472	7 724

zdroj: Intranet společnosti

Graf 5: Procentní vyjádření použití komunikačních prostředků podle druhů komunikačních kanálů



Z tabulky 16 a grafu 5 je patrné, že ve společnosti je nejvíce využíván telefonní kontakt ve všech komunikačních kanálech tj. 14 – 17%. Dále následuje e-mail 11 - 16% a nejnižší zastoupení má komunikační kontakt formou faxu a přes Internet. Je to dáno tím, že ve společnosti jsou používány hlavně telefony, především z důvodu časové úspory.

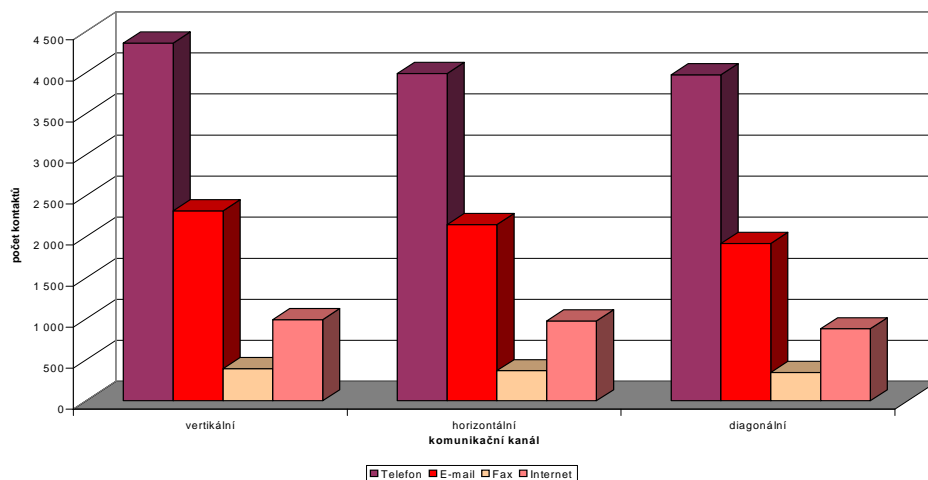
E-mailová forma komunikace je používána o něco méně, protože zde není možné zaručit okamžitou zpětnou vazbu. Internet není používán v takové míře, jelikož e-mailový kontakt je využíván především z interní sítě a nikoliv externí. Příčinou nižšího používání faxu je zdlouhavá odezva, protože není jisté, zda se adresát dostane ke zprávě ihned po doručení.

Každý řídicí stupeň upřednostňuje jinou formu informačního média. Rozhodujícím kritériem této volby je charakter předávané informace – důležitost, rychlost, stupeň utajení, apod.

a) Preferenze komunikačních prostředků na jednotlivých stupních řízení

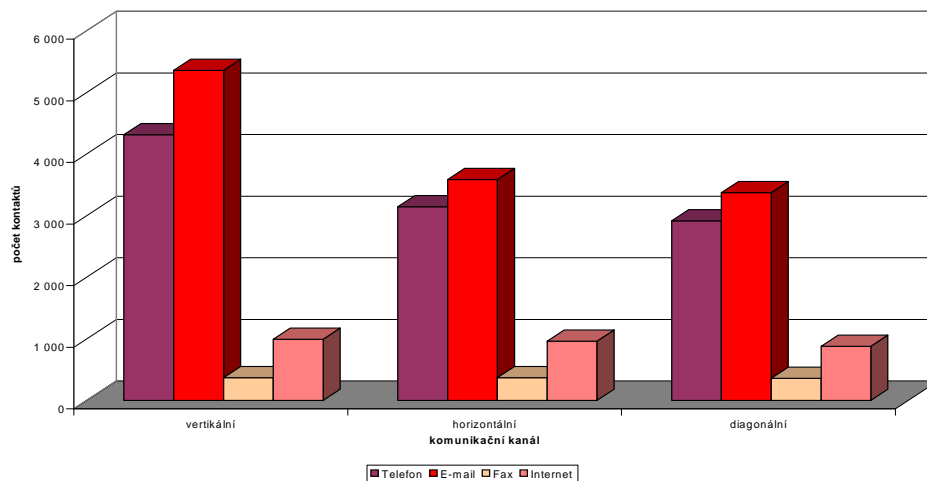
Na prvním řídicím stupni (generální ředitel – výkonný ředitel) je nejvíce využíván telefon, následuje e-mail, dále internetové spojení, nejméně je využíván fax. Výsledek odpovídá požadavkům tohoto stupně řízení, kde je důležitá rychlost přenosu informací a jejich nezbytnost, zároveň s požadavkem na rychlou zpětnou vazbu.

Graf 6: První řídicí úroveň (generální ředitel – výkonný ředitel)



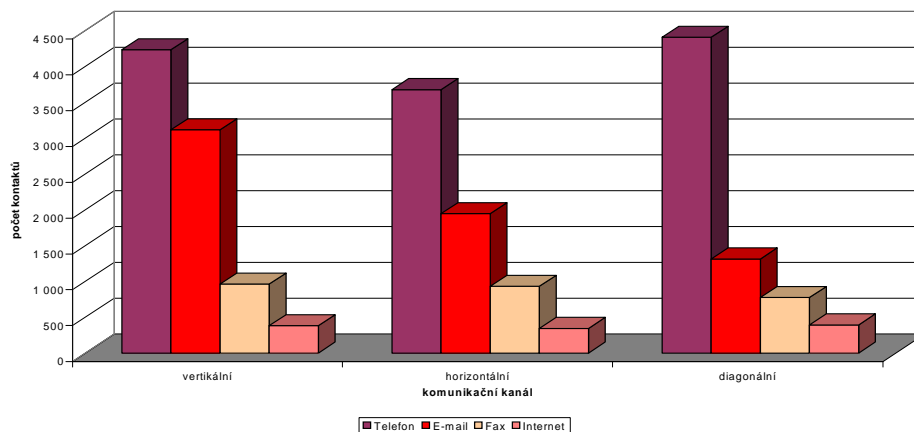
Na druhém stupni řízení (výkonný ředitel – ředitel) je preferována komunikace formou e-mailu; následuje telefonické spojení a v malé míře je využíván fax a Internet. Příčinou je větší oficiálnost a průkaznost při předávání informací.

Graf 7: Druhá řídicí úroveň (výkonný ředitel – ředitel)



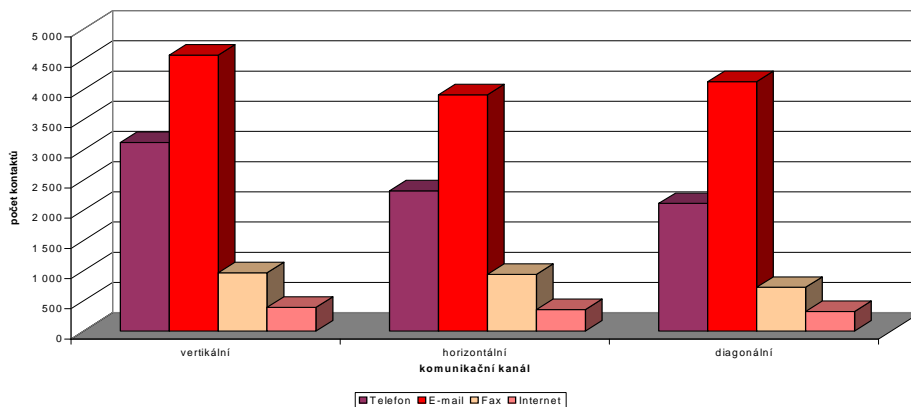
Na třetím stupni řízení (ředitel – manažer) je nejvíce používáno telefonní spojení, v menší míře e-mail a ostatní formy komunikace. Je to dáno tím, že je nutné předat informace co nejrychleji k manažerům a následně rychle poskytnout zpětnou vazbu manažerům ředitelům.

Graf 8: Třetí řídicí úroveň (ředitel – manažer)



Preference komunikačních forem na čtvrtém stupni řízení (manažer – podřízený) odpovídá stupni druhému. Důvodem této volby je skutečnost, že manažer potřebuje od přímého podřízeného odpověď podloženou písemně, např. sledovaná data za určité období, která následně slouží jako podklad k jeho dalšímu rozhodování nebo prezentaci nadřízenému.

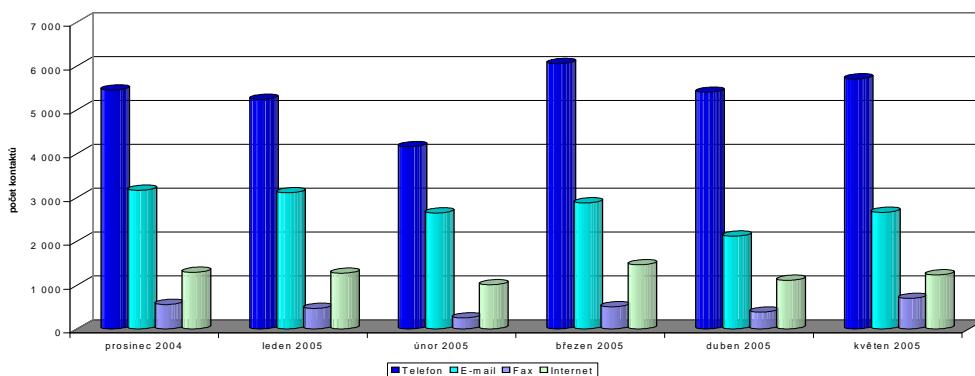
Graf 9: Čtvrtá řídicí úroveň (manažer – přímý podřízený)



b) Preference komunikačních prostředků podle formy zvoleného komunikačního kanálu

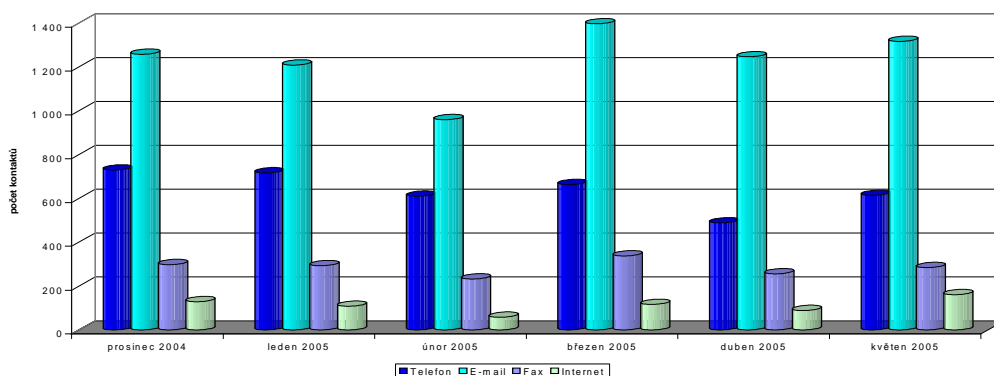
Preference komunikačních prostředků u vertikálního komunikačního kanálu je nejvyšší u telefonického spojení, následuje e-mail, dále internetové spojení a nejméně kontaktů je uskutečňováno formou faxového spojení.

Graf 10: Formy komunikace u vertikálního komunikačního kanálu



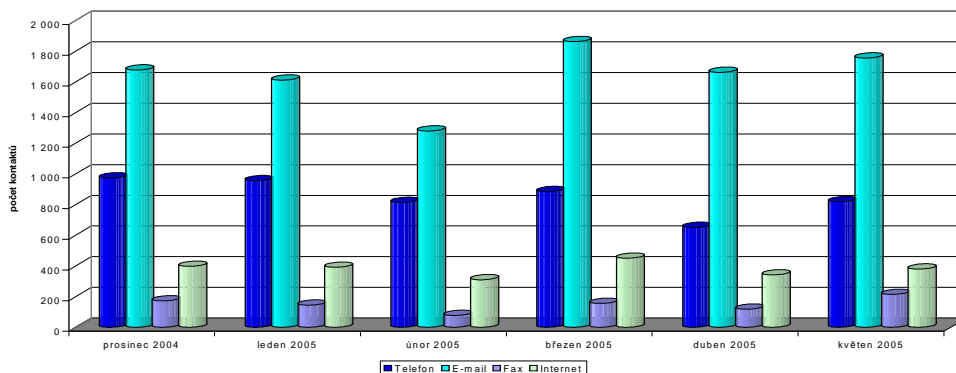
U horizontálního a diagonálního komunikačního kanálu je nejvíce využíván e-mail, následuje telefonní kontakt. Internetové a faxové spojení je opět využíváno v nižší míře. Příčinou je skutečnost, že při používání vertikálního komunikačního kanálu se jedná o předávání informací mezi nadřízeným a podřízeným v rámci jednoho útvaru či divize a pracovníci se většinou znají.

Graf 11: Formy komunikace u horizontálního komunikačního kanálu



Naopak při použití horizontálního či diagonálního komunikačního kanálu se jedná o komunikaci mezi různými útvary či divizemi a případně i mezi různými stupni řízení přes celou společnost, proto je forma e-mailu vhodnějším komunikačním prostředkem.

Graf 12: Formy komunikace u diagonálního komunikačního kanálu



Na základě provedené analýzy na jednotlivých stupních řízení podle preference informačních médií v daných komunikačních kanálech je zřejmé, že ve společnosti „A“ není přesně rozlišován druh komunikačního prostředku, ale daný stupeň řízení. Výsledky analýzy ukazují, že forma telefonního kontaktu je preferována na prvním a třetím stupni řízení. Naopak e-mailová komunikace je upřednostňována na druhém a čtvrtém řídicím stupni.

Další dvě formy komunikačních médií fax a Internet jsou na všech stupních řízení využívány v poměrně malé míře. Je to způsobeno tím, že ve společnosti se komunikuje především po firemní síti e-mailem a přenos informací faxem je časově náročnější (možnost pozdějšího doručení adresátovi). Internet využívají zaměstnanci především k vyhledávání informací, ale nikoliv k elektronické komunikaci.

Závěr této analýzy nepotvrdil výše uvedenou nulovou hypotézu, tzn. že nulovou hypotézu lze zamítnout:

A_{01} : *Stupeň řízení ve společnosti ovlivňuje preferenci použitých komunikačních prostředků.*

6.1.4 Analýza závislosti komunikačních prostředků na preferenci formy přenosu informace

Výběr vhodného komunikačního prostředku v závislosti na preferencích požadavků při přenosu informací je jednou z důležitých činností řídicích pracovníků. Odpovídající kombinace použitých komunikačních prostředků na daném stupni řízení umožňuje efektivní komunikaci ve společnosti. V souvislosti se snahou o zajištění kvalitního předávání informací dochází na různých stupních řízení k diferenciaci v preferencích používaných komunikačních prostředků.

Cílem této analýzy bylo určit míru závislosti mezi formou komunikace nadřízených pracovníků při předání důležité informace svým podřízeným a preferencemi parametrů komunikačních prostředků. Touto analýzou měla být potvrzena nebo vyvrácena nulová hypotéza H_{02} :

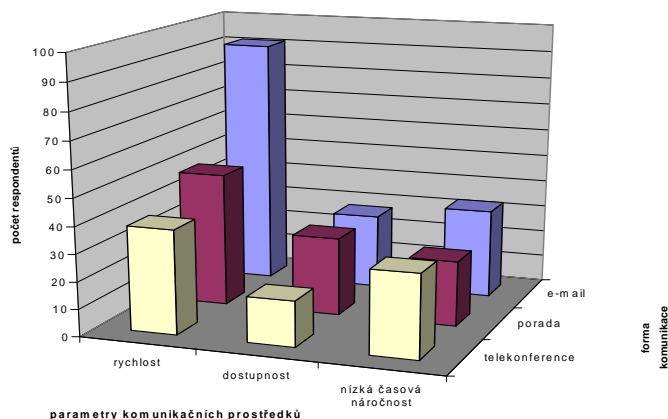
H_{02} : Volba formy komunikace nadřízených pracovníků při předání důležité zprávy podřízeným nezávisí na preferenci parametrů komunikačních prostředků.

Pro výpočet charakteristik síly závislosti nominálních proměnných byla použita kontingenční tabulka, která slouží k určení závislosti mezi kvalitativními znaky. K posouzení, zda jde o silnou či slabou závislost byl použit Pearsonův, Normalizovaný a Cramerův kontingenční koeficient.

Tyto koeficienty slouží k porovnání sdružených četností n_{ij} s hypotetickými sdruženými četnostmi φ_{ij} odpovídající statistické nezávislosti obou proměnných. Tato statistická nezávislost se vyznačuje tím, že všechna podmíněná rozdělení četností kterékoliv z obou proměnných jsou stejná a shodná s jejich okrajovým rozdělením četností. Pro posouzení síly závislosti byl stanoven také koeficient neurčitosti a χ^2 - test o nezávislosti.

Průzkum měl ověřit, zda vysvětlovaná proměnná tj. forma komunikace při předávání důležité zprávy závisí na preferencích parametrů komunikačních prostředků, které jsou pro nadřízené pracovníky při předávání důležité zprávy rozhodující tj. vysvětlující proměnná. Údaje zjištěné u 340 respondentů jsou zobrazeny v grafu 13 a konkrétní hodnoty jsou uvedeny v kontingenční tabulce 17.

Graf 13: Volba formy komunikace nadřízeného



Tabulka 17: Volba formy komunikace nadřízeného při předání důležité zprávy podřízeným pracovníkům

Hlavní kritérium pro výběr komunikace nadřízených	Forma komunikace nadřízených			Součty n_i
	e-mail	porada	telekonference	
rychlost	91	49	38	179
dostupnost	28	29	17	73
nízká časová náročnost	33	24	31	88
Součty n_j	152	102	86	340

Z tabulky 17 je patrné, že nejvíce dotázaných respondentů preferuje z hlediska rychlosti předání důležité zprávy svým podřízeným, formu e-mailu. Nejméně nadřízených pracovníků by preferovalo formu předání důležité informace, z pohledu rychlosti, prostřednictvím telekonference.

Z hlediska dostupnosti, k předání důležité informace, by nejvíce respondentů volilo formu porady, pak e-mailu a nejméně formu telekonference. Důvodem takto stanovených priorit u nadřízených pracovníků může být to, že na poradě se dá flexibilně reagovat na případné dotazy podřízených, což je prostřednictvím e-mailu pomalejší, když není příslušný pracovník napojen na e-mailu.

Telekonference při předávání zpráv není u nadřízených pracovníků ve společnosti „A“, tak běžnou záležitostí, proto ji pravděpodobně volilo nejméně respondentů. Z hlediska preference nízké časové náročnosti zvolilo nejvíce respondentů e-mail a naopak nejméně respondentů volilo formu porady.

Hodnoty Pearsonova a Cramerova kontingenčního koeficientu jsou velice blízké nule, takže ukazují velmi slabou statistickou závislost mezi vysvětlovanou proměnnou tj. formou komunikace (e-mail, porada, telekonference) a vysvětlující proměnnou tj. preference parametrů komunikačních prostředků (rychlost, dostupnost, nízká časová náročnost).

Pearsonův kontingenční koeficient je roven $C = 0,1726154$ a hodnota Cramerova koeficientu kontingence činí $V = 0,1239176$. Pouze Normalizovaný kontingenční koeficient prokázal téměř středně silnou závislost mezi proměnnými, jeho hodnota činí $C_n = 0,4464516$.

Dále byla zkoumána intenzita závislosti nominálních proměnných prostřednictvím koeficientu neurčitosti tzv. informačního koeficientu. Koeficient neurčitosti umožňuje charakterizovat sílu závislosti nominálních proměnných ve třech variantách.

Jedna z nich charakterizuje míru těsnosti závislosti proměnné y na proměnné x a druhá opačnou závislost tj. proměnné x na proměnné y . Jedná se o nesymetrické varianty. Třetí varianta měří sílu vzájemné závislosti obou proměnných, tedy symetrická varianta.

Výsledky Koeficientu neurčitosti ukázaly nízkou intenzitu závislosti mezi proměnnými. Symetrický koeficient neurčitosti je roven $U = 0,014130101$. Výsledky výpočtu nesymetrických koeficientů neurčitosti jsou rovny $U_{yx} = 0,013794975$, $U_{xy} = 0,014481916$. Koeficienty neurčitosti také ukazují velmi slabou statistickou závislost obou proměnných.

Na základě výše uvedených výsledků byla stanovena pouze u Normalizovaného koeficientu kontingence přibližně středně silná statistická závislost obou nominálních proměnných. U ostatních koeficientů kontingence, jejichž hodnoty ukazují slabou závislost mezi proměnnými byl proveden χ^2 test o nezávislosti.

Tento test měl posoudit, zda má smysl hovořit o závislosti obou proměnných. Hodnota testového kritéria činí $\chi^2 = 10,4418$ tzn., že platí nerovnost $10,4418 > 9,49$.

Na základě tohoto výsledku test zamítá na 5% hladině významnosti α hypotézu H_0 o nezávislosti obou proměnných tzn., že s 5% rizikem lze konstatovat, že volba formy komunikace nadřízeného pracovníka při předání důležité zprávy podřízeným závisí na preferenci parametrů komunikačních prostředků.

Proto je možné konstatovat, že závislost mezi formou komunikace nařízených pracovníků při předání důležité informace svým podřízeným a preferencemi parametrů komunikačních prostředků, byla prokázána. I když některé koeficienty statistického testování prokazují nízkou závislost, celkově lze říci, že řídicí pracovníci při předávání informací

podřízeným, berou v úvahu i parametry komunikačních prostředků tj. jejich rychlost, dostupnost a nízkou časovou náročnost.

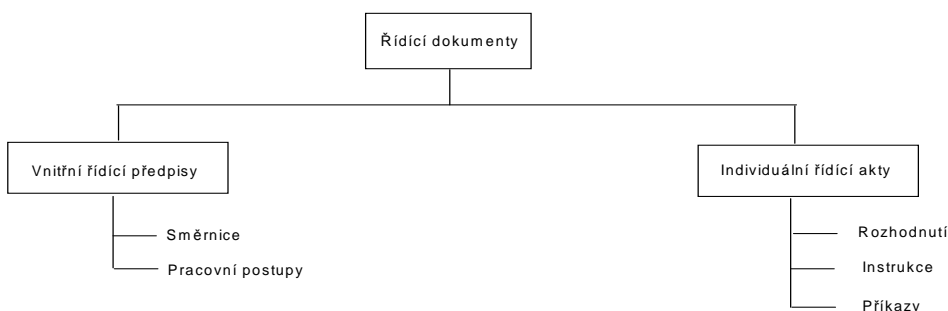
Závěr této analýzy nepotvrdil výše uvedenou nulovou hypotézu, tzn. že nulovou hypotézu lze zamítnout.

A₀₂ : Volba formy komunikace nadřízených pracovníků při předání důležité zprávy podřízeným závisí na preferenci parametrů komunikačních prostředků.

6.2 Analýzy řídicích dokumentů

Řídicí dokumenty jsou ve zkoumané společnosti členěny na následující skupiny dokumentů: vnitřní řídicí předpisy (tj. Směrnice, Pracovní postupy) a individuální řídicí akty (tj. Rozhodnutí, Instrukce, Příkazy). Základní členění ukazuje schéma 11.

Schéma 11: Základní členění Řídicích dokumentů



Řídicí dokumenty představují ve společnosti „A“ závazné interní předpisy vydávané, vedoucími zaměstnanci společnosti, za účelem:

- úpravy působností jednotlivých útvarů a vnitropodnikové dělby práce,
- definice řídicích struktur,
- stanovení způsobu provádění a řízení procesů, i ostatních aktivit v oblastech řízení,
- stanovení povinností, práv, odpovědností a kompetencí zaměstnanců, spojených s výkonem jejich pracovních povinností.

O vzniku těchto řídicích dokumentů je možné v podniku předávat informaci např. e-mailem, uveřejněním na Intranetu společnosti, předáním informace na poradě, vyvěšením na nástěnce příslušného útvaru či divize atd. Specifikace řídicích dokumentů, jejich vydávání a schvalovací proces je uveden v příloze 9.

6.2.1 Analýza dokumentů

Cílem analýzy dokumentů bylo potvrzení nebo vyvrácení následující nulové hypotézy:

H_{03} : Řídící dokumenty obsahují všechny náležitosti, které zajišťují jejich oficiální platnost.

V rámci analýzy dokumentů bylo zkoumáno, zda řídicí dokumenty obsahují stanovené charakteristiky. Charakteristiky řídicích dokumentů byly určeny na základě interního právního předpisu. V tomto interním právním předpisu bylo uvedeno, že řídicí dokument k tomu, aby získal oficiální platnost a mohl být užíván ve společnosti, musí obsahovat tyto náležitosti:

- datum, od kdy je dokument platný, tzn. datum účinnosti,
- datum, kdy byl dokument vydán, tzn. datum vydání,
- název divize nebo útvaru, který dokument vydal,
- určení působnosti, tzn. pro jaké zaměstnance oddělení a útvarů je stanoven,
- uvedení jména a pozice osoby, která dokument vydala,
- podpis osoby, vydávající příslušný dokument.

Oficiální platnost řídicích dokumentů, podle stanovených, výše uvedených kritérií, byla určena podle absolutních četností, zda dokumenty obsahovaly všechny uvedené náležitosti či nikoliv. Tabulka 18 ukazuje přehled řídicích dokumentů při plnění zkoumaných hledisek.

Tabulka 18: Přehled řídicích dokumentů podle plnění stanovených kritérií

název dokumentu	datum účinnosti	datum vydání	název divize, útvaru, který dokument vydal	stanovení působnosti	jméno a pozice osoby, která dokument vydala	podpis osoby, která dokument vydala	průměr dokumentů splňující kritéria	% vyjádření
směrnice	34	34	34	32	33	31	33	97%
instrukce	122	122	122	109	118	115	118	97%
příkaz	12	12	12	12	12	11	12	99%
rozhodnutí	43	43	43	37	42	41	42	97%
postup	50	50	50	48	49	47	49	98%
celkem	261	261	261	238	254	245	253	97%
% vyjádření	100,00%	100,00%	100,00%	91,19%	97,32%	93,87%		

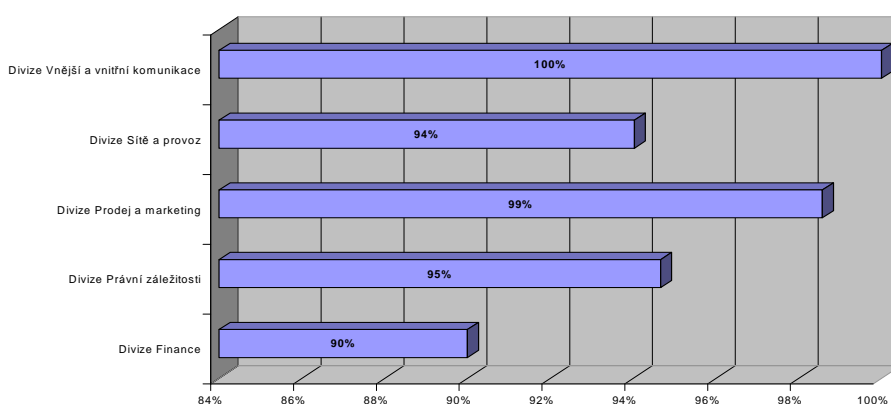
Celkový počet analyzovaných dokumentů byl 261, jak je uvedeno v charakteristice souboru viz bod 4.4.3. Celkový přehled vydaných a platných řídicích dokumentů je zobrazen v příloze 10. Z tabulky 18 je zřejmé, že všechny řídicí dokumenty obsahovaly datum od kterého dokument platí, datum vydání dokumentu a název divize nebo útvaru, který dokument vydal.

Stanovení působnosti, tzn. pro které útvary či oddělení jsou řídicí dokumenty určeny, mělo uvedeno 91,19% dokumentů. Pokud specifikace působnosti nebyla stanovena, pravděpodobně ji autoři dokumentu zapoměli uvést. Jméno a pozice vydávající osoby obsahovalo 97,32% řídicích dokumentů. Podpis osoby chyběl u 6,13% dokumentů. Příčinou

tohoto stavu, je časový tlak pod kterým jsou řídicí dokumenty vydávány, proto tyto náležitosti u analyzovaných dokumentů chyběly. Hodnocené znaky nebyly uvedeny v průměru u 1% řídicích dokumentů typu Příkaz, u 2% Postupů a 3% Směrnic, Instrukcí a Rozhodnutí.

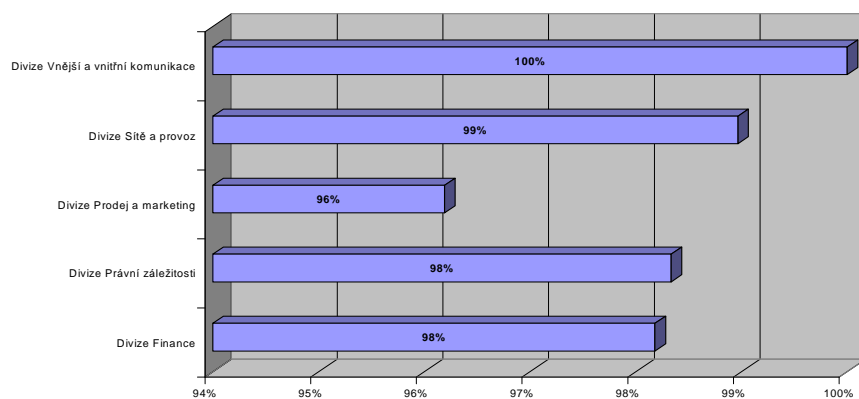
U chybějících náležitostí v řídicích dokumentech, tzn. určení působnosti, podpis, jméno a pozice vydávající osoby, bylo provedeno srovnání podle firemních divizí. Grafy 14 – 16 ukazují, které divize nemají u řídicích dokumentů uvedeny všechny hodnocené znaky.

Graf 14: Procentní zastoupení řídicích dokumentů s uvedením působnosti podle divizí

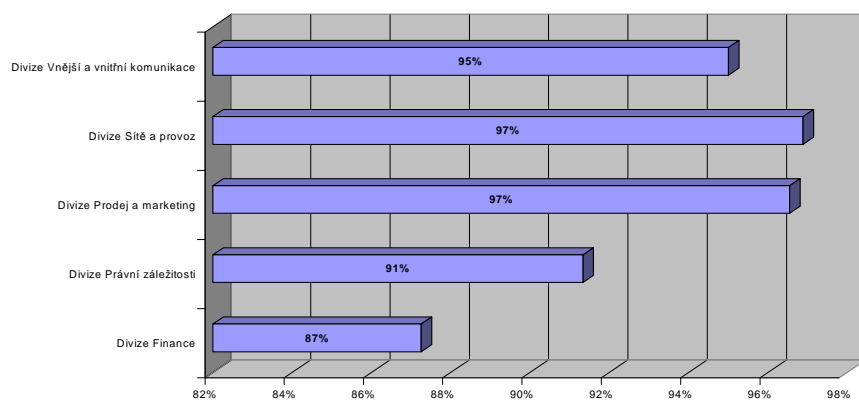


Z grafu 14 je patrné, že určení působnosti je obsaženo ve všech řídicích dokumentech vydaných divizí Vnější a vnitřní komunikace. Naopak u 10% řídicích dokumentů publikovaných divizí Finance určení působnosti, není specifikováno. Je to dáno tím, že tato divize většinou předpokládá, že se její řídicí dokumenty vztahují na všechny zaměstnance podniku, proto se domnívá, že tento údaj není nutné uvádět. Od 1% – 6% není stanoveno určení působnosti u divizí Síť a provoz, Prodej a marketing a Právní záležitosti. Příčinou je pravděpodobně opomenutí.

Graf 15: Procentní zastoupení řídicích dokumentů podle divizí, s uvedením jména a pozice osoby vydávající dokument



Graf 16: Procentní zastoupení řídicích dokumentů podle divizí s uvedením podpisu osoby vydávající dokument



Podle grafu 15 je u 100% řídicích dokumentů, určeno jméno a pozice osoby vydávající příslušný dokument distribuovaných divizí Vnější a vnitřní komunikace. Avšak jen 95% dokumentů publikovaných touto divizí je současně i touto osobou podepsáno, jak ukazuje graf 16. Je to dáno tím, že v době vydání dokumentu byla pravděpodobně tato osoba na jednání mimo podnik a bylo dohodnuto, že dokument podepíše dodatečně. K tomu, ale již nedošlo. Přesto se takové dokumenty považují ve společnosti za platné a zaměstnanci se jimi řídí, což není správné.

U ostatních divizí je situace podobná, tzn. že tam, kde je uvedeno jméno a pozice vydávající osoby, není v některých případech napsán její podpis. Zdůvodnění je pravděpodobně totožné.

U všech zkoumaných řídicích dokumentů se nestalo, že by v jednom dokumentu nebylo uvedeno jméno a pozice osoby vydávající dokument a zároveň chyběl i její podpis. Jednalo se vždy o případy, že nebylo uvedeno jméno a pozice nebo podpis. Příčinou je, že všechny divize společnosti vydávající řídicí dokumenty jsou si vědomy, že k tomu, aby byl řídicí dokument platný, je nutná identifikace vydávající osoby. Ovšem to, že obě identifikace musí být uvedeny zároveň, některé divize neberou jako směrodatné.

Podle provedené analýzy dokumentů je zřejmé, že řídicí dokumenty neobsahují všechny náležitosti zajišťující jejich oficiální platnost. Zkoumané kritérium určení působnosti, nebylo uvedeno v 8,81% řídicích dokumentů. Jméno a pozice vydávající osoby chybělo ve 2,68% dokumentů a podpis osoby nebyl uveden 6,13% dokumentech.

Závěr této analýzy nepotvrdil výše uvedenou nulovou hypotézu, tzn. že nulovou hypotézu lze zamítnout.

A_{03} : *Řídicí dokumenty neobsahují všechny náležitosti, které zajišťují jejich oficiální platnost.*

6.2.2 Analýza distribuce řídicích dokumentů

Cílem analýzy distribuce řídicích dokumentů bylo potvrzení nebo vyvrácení následující nulové hypotézy:

H_{04} : *Distribuce řídicích dokumentů nezávisí na formě použitého komunikačního prostředku.*

K dosažení tohoto cíle byla provedena analýza kategoriálních dat, která umožnila výpočet charakteristik síly závislosti nominálních proměnných a následně provedena korelačně regresní analýza.

6.2.2.1 Analýza závislosti mezi kvalitativními znaky

K analýze kategoriálních dat byla použita kontingenční tabulka, která slouží k určení závislosti mezi kvalitativními znaky. K posouzení, zda jde o silnou či slabou závislost byl

použit Koeficient neurčitosti a neparametrický test tj. χ^2 - test o nezávislosti v kombinační tabulce, který měl potvrdit nebo vyvrátit výše uvedenou nulovou hypotézu.

Bylo zkoumáno, zda vysvětlovaná proměnná tj. distribuce vydaných řídicích dokumentů závisí na druhu použitých komunikačních prostředků jako e-mail, Intranet, porada, tzn. vysvětlující proměnné. Konkrétní hodnoty zjištěné u 230 respondentů jsou uvedeny v kontingenční tabulce 19.

Tabulka 19: Forma distribuce řídicích dokumentů v závislosti na komunikačních prostředcích

Forma distribuce	Typ řídicího dokumentu					Součty n_i
	Rozhodnutí	Postup	Směrnice	Příkaz	Instrukce	
e-mail	11	13	4	3	35	66
Intranet	32	15	21	8	54	130
porada	2	6	4	1	21	34
Součty $n_{.j}$	45	34	29	12	110	230

Z tabulky 19 a přílohy 11 je zřejmé, že nejvíce vydaných řídicích dokumentů bylo distribuováno formou Intranetu a to především v posledních letech tj. 2004-2006. Intranet umožňuje rychlou formu prezentace pro všechny uživatele. Pokud je řídicí dokument určen pouze pro vybranou skupinu zaměstnanců, je zabezpečen heslem. Toto heslo je pak sděleno pouze oprávněným osobám, které mají mít přístup k obsahu příslušného dokumentu.

Formou e-mailu je distribuce firemních dokumentů prováděna v poloviční míře než Intranet. Je to způsobeno tím, že se jedná o zaslání informace o vzniku konkrétního řídicího dokumentu v případech, kdy se obsah dokumentu týká pouze určité vybrané skupiny pracovníků např. řídicích zaměstnanců nebo určitých specialistů. Dále byl e-mail pro distribuci dokumentů více využíván v letech 2002-2003, kdy nebyla tak rozšířena forma prezentace na Intranetu.

Nejméně je využíváno předávání informace o vzniku řídicího dokumentu, na poradách. Příčinou je to, že předání této informace není okamžité, jako v případě když ji pracovník dostane e-mailem nebo je na aktuální nový dokument upozorněn na Intranetu. Porady jsou v některých útvarech prováděny jedenkrát týdně, a v jiných odděleních i jedenkrát za čtrnáct dní, což je dlouhá doba. Takže proto se pak informace o vzniku firemního dokumentu dostane k zaměstnancům se zpožděním.

Intenzita závislosti nominálních proměnných byla určena prostřednictvím Koeficientu neurčitosti. Výsledky Koeficientu neurčitosti ukázaly nízkou intenzitu závislosti mezi

proměnnými. Symetrický koeficient neurčitosti je roven $U = 0,02967645$. Výsledky výpočtu nesymetrických koeficientů neurčitosti jsou rovny $U_{yx} = 0,02527387$, $U_{xy} = 0,03593637$.

Na základě velmi nízké hodnoty tohoto koeficientu je možné konstatovat, že distribuce vydaných řídicích dokumentů je jen v malé míře vysvětlitelná tím, že závisí na druhu použitých komunikačních prostředků jako e-mail, Intranet, porada.

Protože hodnoty Koeficientu neurčitosti ukazují slabou závislost mezi proměnnými byl proveden χ^2 test o nezávislosti. Tento test měl posoudit, zda má smysl hovořit o závislosti obou proměnných. Hodnota testového kritéria činí $\chi^2 = 14,4263$ tzn., že neplatí nerovnost $14,4263 > 15,5$.

Závěr: Na základě tohoto výsledku test nezamítá na 5% hladině významnosti α hypotézu H_{04} o nezávislosti obou proměnných tzn., že s 5% rizikem lze konstatovat, že forma distribuce řídicích dokumentů nezávisí na typu použitých komunikačních prostředků.

6.2.2.2 Korelačně regresní analýza

Výsledek analýzy mezi kvalitativními znaky byl dále verifikován korelačně regresní analýzou ve statistickém programu SAS, který umožňuje znázornit průběh a těsnost závislosti mezi distribucí řídicích dokumentů a typem použitých komunikačních prostředků. Podkladem pro analýzu byla data, uvedena na Intranetu společnosti. Data určovala, v jakých letech, jaké řídicí dokumenty a jakou formou byly distribuovány mezi zaměstnance firmy. Konkrétní údaje jsou uvedeny v příloze 11.

Následující tabulka 20 zobrazuje koeficienty korelačně regresní analýzy u sledovaných komunikačních prostředků, tj. e-mail, Intranet a porada.

Tabulka 20: Korelačně regresní analýza vztahu distribuce řídicích dokumentů a použitých komunikačních prostředků

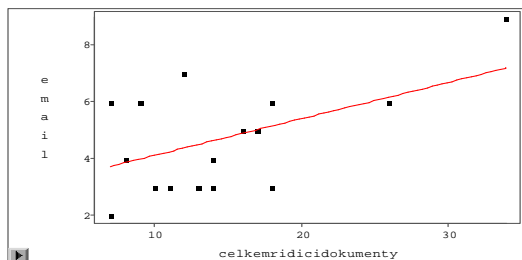
koeficient	e-mail	Intranet	porada
b	0,1289	0,7796	0,0915
R ²	0,2334	0,8362	0,1683
r	0,48	0,91	0,41

Níže uvedené grafy 17 – 19 ukazují intenzitu závislosti distribuce řídicích dokumentů na preferenci použitých komunikačních prostředků.

Graf 17: Korelačně regresní analýza závislosti distribuce řídicích dokumentů na použití formou e-mailu

email = celkemridicidokumenty
 Response Distribution: Normal
 Link Function: Identity

Model Equation
 email = 2.7974 + 0.1289 celkemridicidokumenty



Parametric Regression Fit								
Model			Error					
Curve	Degree (Polynomial)	DF	Mean Square	DF	Mean Square	R-Square	F Stat	Pr > F
—	1	1	13.5359	16	2.7790	0.2334	4.87	0.0423

Summary of Fit			
Mean of Response	4.6667	R-Square	0.2334
Root MSE	1.6670	Adj R-Sq	0.1855

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Stat	Pr > F
Model	1	13.5359	13.5359	4.87	0.0423
Error	16	44.4641	2.7790		
C Total	17	58.0000			

Korelačně regresní analýzou byla potvrzena průměrná závislost mezi celkovým počtem řídicích dokumentů a distribucí formou e-mailu, $r = 0,48$, s regresním koeficientem $b = 0,1289$.

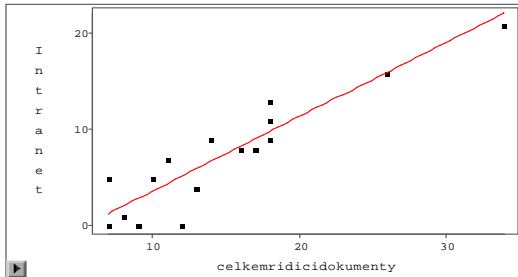
Příčinou průměrné závislosti je to, že e-mail je používán pro distribuci řídicích dokumentů firemními útvary, které informaci o vzniku nových dokumentů zasílají pouze v rámci své divize. Tím pak nemůže být zaručeno, že informaci o vydání nového dokumentu dostanou všichni zaměstnanci, kterých se dokument týká.

Významná je míra těsnosti závislosti vydaných řídicích dokumentů na distribuci formou Intranetu, která je vykazována s korelací, $r = 0,91$ a regresním koeficientem $0,7796$, jak zobrazuje graf 18. Důvodem vysoké těsnosti závislosti, je nutnost využití řídicích dokumentů pro všechny zaměstnance společnosti. Pokud řídicí dokument není uložen na Intranetu společnosti, je pro zaměstnance obtížné zjistit, že vůbec takový dokument existuje a pokud ano, kde je možné ho najít.

Graf 18: Korelačně regresní analýza závislosti distribuce řídicích dokumentů na použití formou Intranetu

Intranet = celkemridicidokumenty
 Response Distribution: Normal
 Link Function: Identity

Model Equation
 Intranet = - 4.3045 + 0.7796 celkemridicidokumenty



Parametric Regression Fit								
Model			Error					
Curve	Degree(Polynomial)	DF	Mean Square	DF	Mean Square	R-Square	F Stat	Pr > F
—	1	1	495.0583	16	6.0589	0.8362	81.71	<.0001

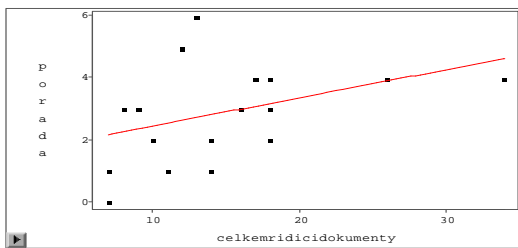
Summary of Fit			
Mean of Response	7.0000	R-Square	0.8362
Root MSE	2.4615	Adj R-Sq	0.8260

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Stat	Pr > F
Model	1	495.0583	495.0583	81.71	<.0001
Error	16	96.9417	6.0589		
C Total	17	592.0000			

Graf 19: Korelačně regresní analýza závislosti distribuce řídicích dokumentů na použití formou porady

porada = celkemridicidokumenty
 Response Distribution: Normal
 Link Function: Identity

Model Equation
 porada = 1.5071 + 0.0915 celkemridicidokumenty



Parametric Regression Fit								
Model			Error					
Curve	Degree(Polynomial)	DF	Mean Square	DF	Mean Square	R-Square	F Stat	Pr > F
—	1	1	6.8143	16	2.1054	0.1683	3.24	0.0909

Summary of Fit			
Mean of Response	2.8333	R-Square	0.1683
Root MSE	1.4510	Adj R-Sq	0.1163

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Stat	Pr > F
Model	1	6.8143	6.8143	3.24	0.0909
Error	16	33.6857	2.1054		
C Total	17	40.5000			

Korelačně regresní analýza těsnosti závislosti vydaných řídicích dokumentů na distribuci formou porady, prokázala méně významnou korelaci, $r = 0,41$, s regresním

koeficientem, $b = 0,0915$. Je to dáno tím, že porady jsou méně spolehlivým komunikačním prostředkem, z hlediska rychlosti pro předání informace, o vzniku nového řídicího dokumentu. Řídicí pracovník nemusí mít informaci, o vzniku nového řídicího dokumentu, k dispozici. Další příčinou může být to, že porady se konají v některých útvarech nepravidelně, proto je vykazována nízká těsnost závislosti, mezi vydaným řídicím dokumentem a jeho distribucí formou porady.

Provedená analýza prokázala, podle stanovení koeficientu determinace, nejvyšší těsnost závislosti, mezi počtem nově vydaných řídicích dokumentů a jejich distribucí formou Intranetu. Jeho hodnota činí 83,62%. Nižší těsnost závislosti mezi vysvětlovanou proměnnou tj. počtem distribucí zvoleným komunikačním prostředkem a vysvětlující proměnnou tj. celkovým počtem nově vydaných řídicích dokumentů, byla ve formě e-mailu a porady, kde koeficient determinace činil 23,34% a 16,83%. Celkově však nelze potvrdit, že distribuce vydaných nových řídicích dokumentů je nezávislá na druhu použitého komunikačního prostředku.

Závěr této analýzy nepotvrdil výše uvedenou nulovou hypotézu, tzn. že nulovou hypotézu lze zamítnout.

A_{04} : *Distribuce řídicích dokumentů závisí na formě použitého komunikačního prostředku.*

6.2.3 Obsahová analýza

Cílem obsahové analýzy dokumentů bylo potvrzení nebo vyvrácení následující nulové hypotézy:

H_{05} : *Řídicí dokumenty obsahují informace, které jsou pro zaměstnance nesrozumitelné.*

Srozumitelnost byla stanovena podle množství výskytu znaků dle stanovených kritérií v jednotlivých řídicích dokumentech. Ke zkoumaným řídicím znakům v dokumentech patřil kvantitativní objem cizích slov, nesrozumitelných vět, zkratek, nespisovných slov, chyb v textu včetně pravopisných, používání několikařádkových vět, počet řádků, stránek, schémat, tabulek a obrázků v textu dokumentu. Pro splnění cíle byl proveden pilotní výzkum a následně výzkumná studie.

6.2.3.1 Pilotní studie

Pilotní studie byla uskutečněna náhodným výběrem 54 zaměstnanců, kteří měli určit u předložených 87 řídicích dokumentů, které jsou pro ně po přečtení srozumitelné a které nikoliv. Následně bylo u těchto dokumentů stanoveno, kolik obsahují cizích slov, nesrozumitelných vět, zkratk, nespisovných slov, chyb v textu včetně pravopisných, několikařádkových vět, počet řádků, stránek, schémat, tabulek a obrázků v textu dokumentu. Z průměrných počtů pak byly stanoveny limity pro srozumitelnost řídicích dokumentů.

Tabulka 21: Limity pro určení srozumitelnosti řídicích dokumentů

třídící znaky	průměrný počet výskytů v jednom dokumentu
cizí slova	29
nesrozumitelné věty	0
zkratky	14
nespisovná, hovorová slova	0
chyby v textu včetně pravopisných	0
používání několikařádkových vět > 3	1
počet řádků v textu dokumentu	95
počet stránek dokumentu	5
počet schémat	0
počet tabulek	0
počet obrázků	1

Výše uvedená tabulka 21 ukazuje limity třídících znaků, kterými byla zkoumána srozumitelnost dokumentů. Jako reprezentativní vzorek k provedení pilotní studie, byla použita jedna třetina z celkového počtu zkoumaných dokumentů. K tomu, aby byl výběrový soubor dostatečně reprezentativní je podle statistických informací uváděných v literatuře nutné, aby obsahoval alespoň 50 prvků. V tomto případě se jednalo o 54 zaměstnanců, kteří analyzovali 87 řídicích dokumentů.

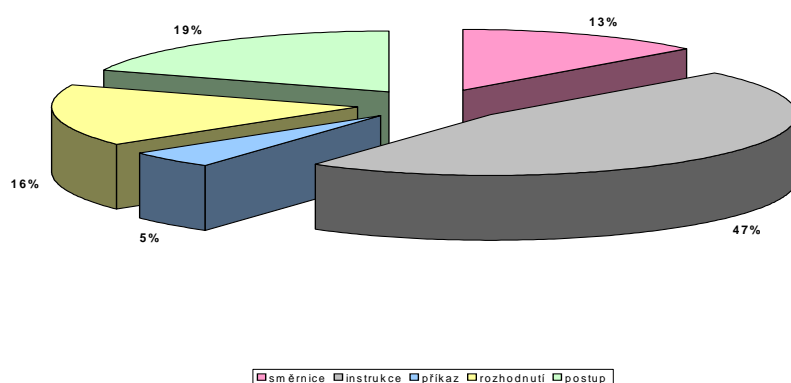
Výsledné hodnoty v tabulce 21 ukazují, že jeden řídicí dokument, který obsahuje méně než 29 cizích slov, 14 zkratk, jednu více než třířádkovou větu, 95 řádků v textu dokumentu, 5 stránek, jeden obrázek a žádné nesrozumitelné věty, nespisovná slova, chyby v textu, počet schémat a počet tabulek, lze hodnotit jako srozumitelný. Pokud je vyšší počet třídících znaků, než jsou uvedené limity, zaměstnanci takový dokument označili jako nesrozumitelný.

Závěr pilotní studie stanovil výše limitů pro určení srozumitelnosti analyzovaných řídicích dokumentů. Podle těchto limitů byla následně provedena výzkumná studie srozumitelnosti informací uvedených v řídicích dokumentech.

6.2.3.2 Výzkumná studie

Pro následný výzkum bylo použito 261 řídicích dokumentů, publikovaných v českém jazyce tj. 45,23% z celkového počtu dokumentů napsaných v českém jazyce. Byly analyzovány následující druhy řídicích dokumentů, které zobrazuje graf 20 a tabulka 22

Graf 20: Přehled zkoumaných řídicích dokumentů



Tabulka 22: Přehled analyzovaných řídicích dokumentů

počet zkoumaných dokumentů	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	% vyjádření
směrnice	6	12	5	8	3	34	13,03%
instrukce	27	39	29	10	17	122	46,74%
příkaz	0	1	3	7	1	12	4,60%
rozhodnutí	2	3	1	11	26	43	16,48%
postup	2	0	19	16	13	50	19,16%
celkem	37	55	57	52	60	261	100,00%
% vyjádření	14,18%	21,07%	21,84%	19,92%	22,99%	100,00%	

Výběr dokumentů byl proveden prostým náhodným výběrem, kde nejvyšší zastoupení z řídicích dokumentů měly dokumenty ve formě „Instrukce“ ve výši 122 dokumentů tj. 46,74% z celkového počtu dokumentů. Je to dáno tím, že z celkového počtu všech platných a vydaných dokumentů, měly nejvyšší počet a jsou určeny především pro tarifní zaměstnance. Dále následují dokumenty ve formě „Postupu“ a „Rozhodnutí“ v počtu 50 a 43 dokumentů tj. 19,16% a 16,48%. Procentní zastoupení bylo stanoveno poměrem k celkovému počtu platných a vydaných řídicích dokumentů.

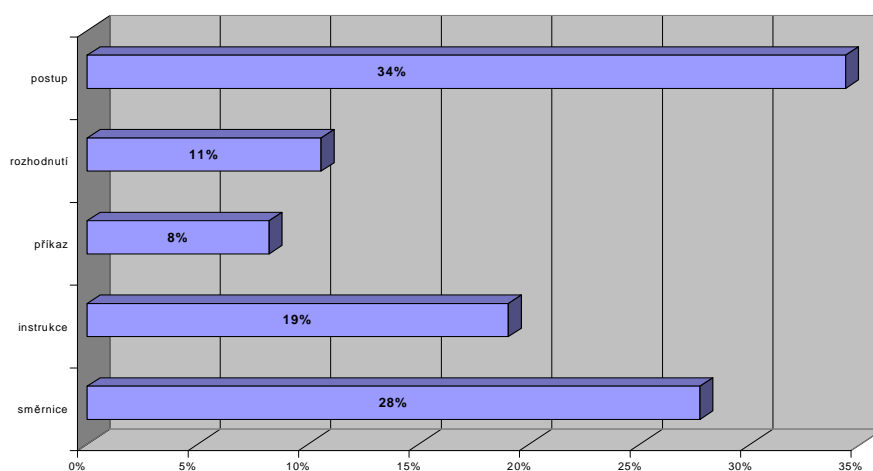
„Pracovní postupy“ jsou určeny především pro činnost řídicích jednotek. „Rozhodnutí“ slouží k informacím, o změnách řídicí struktury různých útvarů, v rámci transformace společnosti. „Směrnice“ jsou zastoupeny v 13,03% a „Příkazy“ ve 4,6%. Příčinou je, že tyto

řídící dokumenty jsou určeny pro všechny zaměstnance společnosti, bez ohledu na řídicí stupeň na kterém pracují.

Počet cizích slov v textu dokumentu

Podle počtu cizích slov v textu řídicího dokumentu bylo zkoumáno, do jaké míry je obsah řídicího dokumentu srozumitelný pro daného pracovníka, který se s textem seznamuje. Čím vyšší je procentní zastoupení cizích slov v řídicím dokumentu, tím obtížnější je textu porozumět, pokud zaměstnanec s cizími slovy běžně nepracuje. Analýzu počtu cizích slov obsažených v jednom dokumentu ukazuje graf 21 a tabulka 23.

Graf 21: Relativní četnost cizích slov v jednom řídicím dokumentu



Tabulka 23: Počet cizích slov v jednom dokumentu

cizí slova	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	počet dokumentů	průměrný počet cizích slov v 1 dokumentu	% vyjádření cizích slov na 1 dokument
směrnice	97	389	272	534	197	1 489	34	44	27,72%
instrukce	833	1 153	520	280	887	3 673	122	30	19,05%
příkaz	0	22	28	86	20	156	12	13	8,23%
rozhodnutí	27	108	18	320	246	719	43	17	10,58%
postup	112	0	1 081	706	812	2 711	50	54	34,32%
celkem	1 069	1 672	1 919	1 926	2 162	8 748	261	158	100,00%

Graf 21 a tabulka 23 uvádějí, že nejvíce cizích slov je obsaženo v řídicích dokumentech typu „Postup“ ve výši 54 cizích slov tj. 34,32% na jeden řídicí dokument. Příčinou je, že „Postupy“ jsou generovány především divizí Síť a provoz. V této divizi jsou používány hlavně

názvy síťové infrastruktury a informačních technologií, např. migrace, servery, databáze, interface, implementace, verifikace apod. Dále následují „Směrnice“ s počtem 44 cizích slov tj. 27,72% na jeden dokument.

Je to dáno tím, že „Směrnice“ jsou vydávány divizí Finance, kde se cizí slova objevují v názvech finančních procesů i platebních prostředků např. interní audit, controlling, reporting, monitoring, debet, imprinter, relevantní apod. 30 cizích slov tj. 19,05% v jednom dokumentu je obsaženo v „Instrukcích“, které jsou opět nejvíce vydávány divizí Sítě a provoz, např. aplikace, modifikace, release, skripty, komponenty atd.

Nejnižší procento cizích slov je obsaženo v řídicích dokumentech typu „Rozhodnutí“ a „Příkaz“ ve výši 17 a 13 cizích slov tj. 10,58% a 8,23% v jednom dokumentu. „Rozhodnutí“ stanovují důležitá opatření související s řízením firmy, a proto používání cizích slov není v takové míře uplatňováno. Také „Příkazy“ obsahují nižší počet cizích slov, protože se většinou jedná o popis konkrétního úkolu včetně termínu, kdy má být splněn.

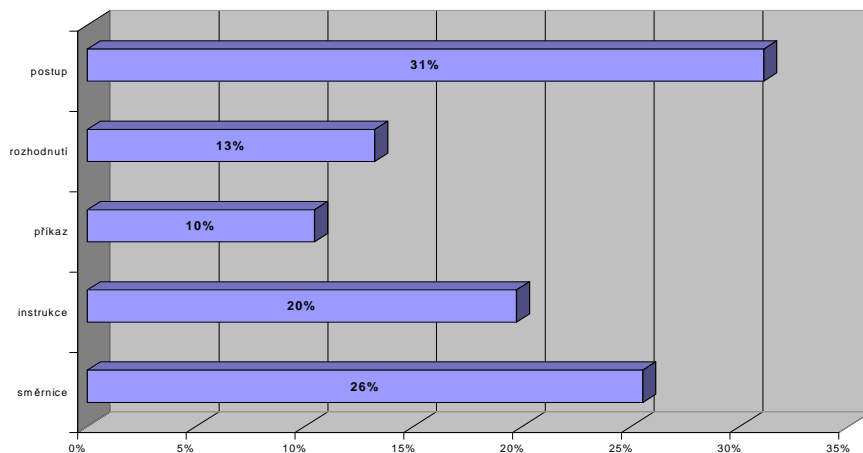
Počet zkratk v textu dokumentu

Zkratky jsou v řídicích dokumentech používány ve společnosti „A“ ve velké míře. Je to zapříčiněno tím, že podnik hodně používá zkrácené názvy různých technologií, které jsou světově používané a jsou v anglickém jazyce. Pak jsou v řídicích dokumentech uváděny zkratky, které si vytvářejí pracovníci sami, v rámci oddělení nebo útvaru. V tom případě, pak ostatní zaměstnanci, kteří jsou z jiných oddělení mají problém se v uváděných zkratkách vyznat, pokud nejsou v textu dokumentu vysvětleny. Analýzu počtu zkratk obsažených v jednom dokumentu ukazuje tabulka 24 a graf 22.

Tabulka 24: Průměrný počet zkratk v jednom dokumentu

zkratky	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	počet dokumentů	průměrný počet zkratk v 1 dokumentu	% vyjádření zkratk na 1 dokument
směrnice	100	319	115	206	92	832	34	24	25,53%
instrukce	431	572	436	181	687	2 307	122	19	19,73%
příkaz	0	16	24	65	15	120	12	10	10,43%
rozhodnutí	14	54	6	336	134	544	43	13	13,20%
postup	83	0	543	455	409	1 490	50	30	31,10%
celkem	628	961	1 124	1 243	1 337	5 293	261	96	100,00%

Graf 22: Relativní četnost zkratk v jednom řídicím dokumentu



Tabulka 24 a graf 22 ukazují, že nejvíce zkratk je obsaženo v řídicím dokumentu typu „Postup“ ve výši 30 zkratk tj. 31,10% na jeden řídicí dokument. Příčinou je, že řídicí dokumenty vydává nejvíce divize Síť a provoz, kde jsou zkratky, hlavně anglických názvů, hodně používány. Jsou to např. IS (informační systémy), ACD (Application for Change Management and Development), DSL (Definitive Software Library), ICT (Information and communication technology) apod.

Dále následují „Směrnice“ s počtem 24 zkratk tj. 25,53% na jeden dokument. „Směrnice“ publikuje hlavně divize Finance, kam spadá i útvar Lidských zdrojů, kde se zkratky používají jako např. VO (výkonnostní odměna), ZM (základní mzda zaměstnance za hodnocené období), PIO (Present Incumbent Only tj.osobní mzdový stupeň) atd.

19 zkratk tj. 19,73% průměrně v jednom řídicím dokumentu je obsaženo v „Instrukcích“, které v nejvyšší míře publikuje divize Síť a provoz. Jedná se například o zkratky ZIU (změny identifikačních údajů), KP (konfigurační položka), SWD (softwarová dávka) atd. Nejnižší procento zkratk je obsaženo v řídicích dokumentech typu „Rozhodnutí“ a „Příkaz“ ve výši 13 a 10 zkratk tj. 13,20% a 10,43% průměrně na jeden řídicí dokument.

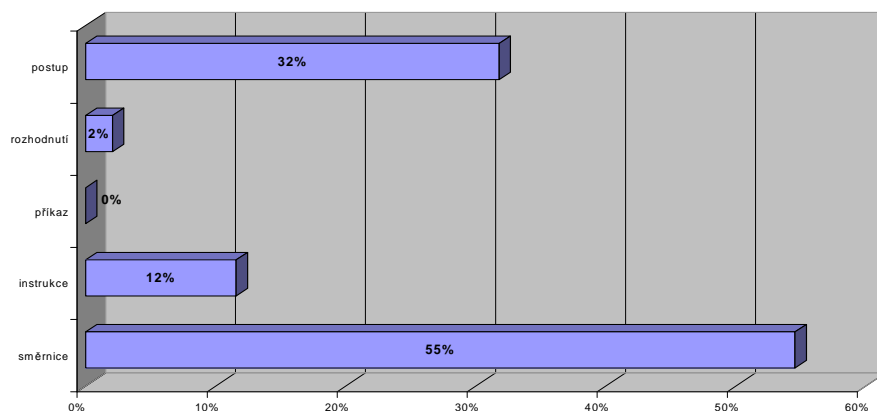
Chyby v textu dokumentu včetně pravopisných

V analyzovaných řídicích dokumentech bylo obsaženo velice málo pravopisných chyb. Jednalo se především o chyby typu chybějících písmen ve slovech, chybějících čárek v souvětí, teček na konci vět atd. Hrubých chyb, jako nesprávně uvedeného měkkého či tvrdého y ve slově, bylo jen minimálně. Příčinou uvedených chyb je pravděpodobně to, že řídicí dokumenty jsou psány pod časovým tlakem. Analýzu počtu chyb včetně pravopisných, obsažených v jednom dokumentu, zobrazuje tabulka 25 a graf 23.

Tabulka 25: Průměrný počet chyb včetně pravopisných v jednom dokumentu

chyby v textu včetně pravopisných	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	počet dokumentů	průměrný počet chyb v 1 dokumentu	% vyjádření chyb na 1 dokument
směrnice	0	17	4	0	0	21	34	0,62	54,56%
instrukce	1	0	5	0	10	16	122	0,13	11,58%
příkaz	0	0	0	0	0	0	12	0,00	0,00%
rozhodnutí	0	0	0	1	0	1	43	0,02	2,05%
postup	0	0	11	0	7	18	50	0,36	31,80%
celkem	1	17	20	1	17	56	261	1,13	100,00%

Graf 23: Relativní četnost chyb včetně pravopisných v jednom dokumentu



Tabulka 25 a graf 23 ukazují, že nejvíce chyb je obsaženo v řídicím dokumentu typu „Směrnice“ ve výši 0,62 tj. 54,56% na jeden řídicí dokument. Jednalo se o chyby, že chyběly počáteční nebo konečná písmena k dokončení celého slova, přepisy samohlásek ve slovech, nesprávné číslování stránek, chybějící čárky v souvětí, chybějící mezery mezi slovy atd. Je to dáno tím, že jsou dokumenty psány v časové tísní, a proto není dokument následně pozorně přečten a opraven.

Dále následuje „Postup“ s počtem 0,36 chyb včetně pravopisných tj. 31,80% na jeden dokument. 0,13 chyb včetně pravopisných tj. 11,58% v jednom dokumentu je obsaženo

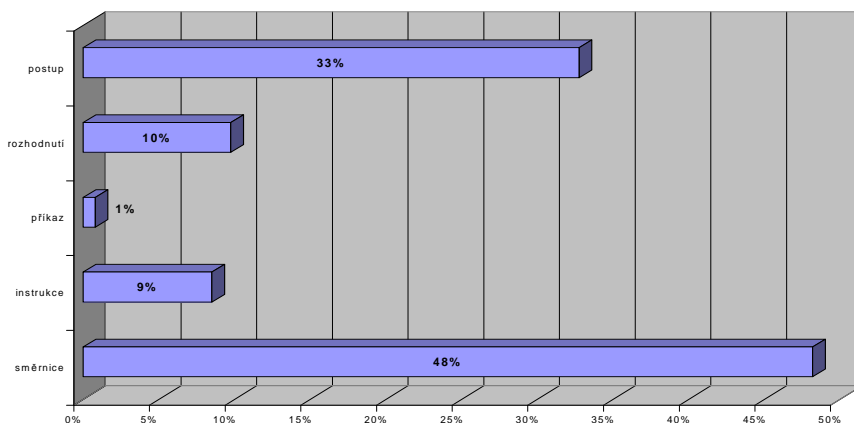
v „Instrukci“. Nejnižší procento chyb včetně pravopisných je obsaženo v řídicích dokumentech typu „Rozhodnutí“. Je to způsobeno tím, že tyto dokumenty mají nejnižší procento řádků a stránek, proto je pravděpodobnost udělení chyby v textu nižší. Pouze „Příkazy“ neobsahovaly žádné pravopisné ani jiné chyby.

Používání několikařádkových vět v textu dokumentu

Při analýze dokumentů byla zkoumána četnost používání několikařádkových vět v textu řídicího dokumentu. Byla analyzována souvětí, která obsahovala více než tři řádky. Důvodem bylo, že pokud byla používána takto dlouhá souvětí, snižovala se schopnost porozumět obsahu věty.

Zaměstnanec, který chtěl větu v dokumentu porozumět, musel větu číst několikrát, aby pochopil obsah sdělení. Analýzu počtu používaných několikařádkových vět, obsažených v jednom dokumentu, ukazuje graf 24 a tabulka 26.

Graf 24: Relativní četnost několikařádkových vět v jednom dokumentu



Tabulka 26: Průměrný počet několikařádkových vět v jednom dokumentu

používání několikařádko vých vět > 3	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	počet dokumentů	průměrný počet víceřádkových vět v 1 dokumentu	% vyjádření víceřádkových vět na 1 dokument
směrnice	24	42	29	65	12	172	34	5,06	48,18%
instrukce	28	37	24	14	6	109	122	0,89	8,51%
příkaz	0	1	0	0	0	1	12	0,08	0,79%
rozhodnutí	2	2	0	36	4	44	43	1,02	9,75%
postup	6	0	72	40	54	172	50	3,44	32,77%
celkem	60	82	125	155	76	498	261	10,50	100,00%

Tabulka 26 a graf 24 uvádějí, že nejvyšší počet několikařádkových vět je obsažen řídicím dokumentu typu „Směrnice“, v počtu 5,06 tj. 48,18% na jeden řídicí dokument. Je to

dáno tím, že „Směrnice“ publikují hlavně divize Finance a divize Sítě a provoz, které pro vyjádření finančních postupů nebo síťových technologií, používají delší souvětí k vyjádření smyslu daného sdělení.

Dále následuje „Postup“ s počtem 3,44 několikařádkových vět tj. 32,77% na jeden řídicí dokument. 1,02 a 0,89 několikařádkových vět tj. 9,75% a 8,51% v jednom řídicím dokumentu je obsaženo v „Rozhodnutí“ a „Instrukci“. Nejnižší procento několikařádkových vět je obsaženo v řídicím dokumentu typu „Příkaz“ ve výši 0,08 tj.0,79%. Příčinou je, že v „Příkazech“ se vyjadřují, jednoduše krátkými větami, požadavky pro splnění daného úkolu nebo použití příslušné technologie.

Počet řádků a stránek v textu dokumentu

Počet řádků a stránek v dokumentu ukazuje, které řídicí dokumenty obsahují kvantitativně nejvyšší počet dat. S tím souvisí i nutnost mít větší časový prostor na přečtení a pochopení takového dokumentu. Počty řádků a stránek byly analyzovány odděleně, ale průměrný počet řádků a stránek na jeden dokument ukazuje přibližně stejné procentní zastoupení, jak ukazují výsledky v tabulkách 27 a 28.

Tabulka 27: Průměrný počet řádků v jednom dokumentu

počet řádků v textu dokumentu	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	počet dokumentů	průměrný počet řádků v 1 dokumentu	% vyjádření počtu řádků na 1 dokument
směrnice	702	2 966	1 145	3 463	1 259	9 535	34	280	33,74%
instrukce	3 759	6 196	3 237	1 110	4 018	18 320	122	150	18,07%
příkaz	0	42	130	553	120	845	12	70	8,47%
rozhodnutí	112	279	56	1 016	716	2 179	43	51	6,10%
postup	557	0	6 009	3 188	4 215	13 969	50	279	33,62%
celkem	5 130	9 483	10 577	9 330	10 328	44 848	261	831	100,00%

Tabulka 28: Průměrný počet stránek v jednom dokumentu

počet stránek dokumentu	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	počet dokumentů	průměrný počet stránek v 1 dokumentu	% vyjádření počtu stránek na 1 dokument
směrnice	37	124	40	106	40	347	34	10	33,00%
instrukce	132	248	155	45	129	709	122	6	18,79%
příkaz	0	2	5	18	5	30	12	3	8,08%
rozhodnutí	6	11	2	38	38	95	43	2	7,14%
postup	19	0	227	134	130	510	50	10	32,98%
celkem	194	385	429	341	342	1 691	261	31	100,00%

Obě tabulky 27 a 28 uvádějí, že nejvyšší počet řádků a stránek je obsažen v řídicím dokumentu „Směrnice“ 280 řádků tj. 33,74% a 10 stránek tj. 33% na jeden řídicí dokument. Dále následuje „Postup“ s počtem 279 řádků tj. 33,62% a 10 stránek tj. 32,98% v průměru na jeden řídicí dokument.

„Směrnice“ a „Postupy“ většinou obsahují informace, které jdou napříč celou společností a týkají se většiny útvarů v podniku, proto mají nejvyšší počet řádků i stránek.

Průměrný počet 150 řádků tj. 18,07% a šest stránek tj. 18,79% v jednom řídicím dokumentu je obsaženo v „Instrukci“. V řídicích dokumentech „Příkaz“ a „Rozhodnutí“ je nejnižší procento řádků 8,47% a 6,10% a nejnižší procento stránek 8,08% a 7,14% v průměru v jednom řídicím dokumentu..

Příčinou je, že „Příkazy“ jsou v některých případech jednorázové povahy a častěji se obměňují, proto obsahují pouze informace z jedné dílčí specifické oblasti a nejsou tedy rozsáhlé. „Rozhodnutí“ se většinou týkají rozhodování o změnách v řídicí struktuře firmy a proto není nutné mnohastránkové sdělení.

Počet schémat, tabulek a obrázků v textu dokumentu

Schémata uváděná v řídicích dokumentech umožňují pracovníkům, kteří se s řídicím dokumentem seznamují, lépe pochopit slovně popisovanou problematiku. Grafické zobrazení je též lépe zapamatovatelné a lze si jej snadněji vybavit, než složitě popisovaný obsah.

Také tabulky zobrazované v řídicích dokumentech se používají hlavně ke zobrazení různých funkčních závislostí včetně uvedení názvu útvarů, oddělení, pracovních pozic a jmen osob, které mají za danou problematiku odpovědnost. Tabulky v řídicích dokumentech ukazují různé vzorce, které se používají k výpočtům např. procentní plnění „Řízení výkonu“ zaměstnanců, plnění stanovených čtvrtletních cílů apod.

Obrázky se zaměřují např. na zobrazení nových technologických zařízení, jejichž funkční činnost některé řídicí dokumenty, popisují. Obrázky jsou stejně jako schémata v řídicích dokumentech využívány k lepšímu pochopení obsahu, který je uveden v textu dokumentu.

Počty schémat, tabulek a obrázků byly analyzovány odděleně a jejich průměrné zastoupení v jednom dokumentu zobrazují výsledky v tabulkách 29, 30 a 31.

Tabulka 29: Průměrný počet schémat v jednom dokumentu

počet schémat	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	počet dokumentů	průměrný počet schémat v 1 dokumentu	% vyjádření počtu schémat na 1 dokument
směrnice	0	1	1	5	0	7	34	0,21	20,72%
instrukce	4	10	23	3	0	40	122	0,33	32,99%
příkaz	0	0	0	0	0	0	12	0,00	0,00%
rozhodnutí	0	0	0	0	0	0	43	0,00	0,00%
postup	0	0	15	8	0	23	50	0,46	46,29%
celkem	4	11	39	16	0	70	261	0,99	100,00%

Tabulka 29 ukazuje, že největší počet schémat je obsažen řídicím dokumentu „Postup“ ve výši 0,46 tj. 46,29% na jeden řídicí dokument. Dále následují „Instrukce“ s počtem 0,33 schémat tj. 32,99% v průměru na jeden řídicí dokument a „Směrnice“ s počtem 0,21 schémat tj. 20,72% průměrně, v jednom řídicím dokumentu. V řídicích dokumentech „Rozhodnutí“ a „Příkaz“ nejsou uváděna žádná schémata.

Je to dáno tím, že „Rozhodnutí“ se zabývají strategickými rozhodnutími vrcholového managementu, kde se schémata většinou nepoužívají. V řídicích dokumentech „Příkaz“ také nejsou schémata uváděna, protože se jedná většinou o obsahově snadno srozumitelné požadavky.

Tabulka 30: Průměrný počet tabulek v jednom dokumentu

počet tabulek	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	počet dokumentů	průměrný počet tabulek v 1 dokumentu	% vyjádření počtu tabulek na 1 dokument
směrnice	3	18	11	7	0	39	34	1,15	31,48%
instrukce	21	33	39	4	23	120	122	0,98	27,00%
příkaz	0	0	0	0	0	0	12	0,00	0,00%
rozhodnutí	0	2	0	8	0	10	43	0,23	6,38%
postup	5	0	38	18	3	64	50	1,28	35,13%
celkem	29	53	88	37	26	233	261	3,64	100,00%

Tabulka 30 ukazuje, že největší počet tabulek je obsažen v řídicím dokumentu „Postup“ ve výši 1,28 tj. 35,13% tabulek na jeden řídicí dokument. Dále následují „Směrnice“ s počtem 1,15 tabulek tj. 31,48% v průměru, na jeden řídicí dokument a „Instrukce“ s počtem 0,98 tabulek tj. 27% průměrně, v jednom řídicím dokumentu. V řídicím dokumentu „Rozhodnutí“ je velmi nízké procento 6,38% obsažených tabulek průměrně na jeden řídicí dokument.

V „Příkazech“ se neuvádějí žádné tabulky. Příčinou je, že informace sdělované v těchto řídicích dokumentech se zaměřují na popis jednoduchých úkonů, kde není nutné používání tabulek.

Tabulka 31: Průměrný počet obrázků v jednom dokumentu

počet obrázků	2002	2003	2004	2005	2006	celkem	počet dokumentů	průměrný počet obrázků v 1 dokumentu	% vyjádření počtu obrázků na 1 dokument
směrnice	0	2	0	0	0	2	34	0,06	6,07%
instrukce	9	43	58	1	0	111	122	0,91	93,93%
příkaz	0	0	0	0	0	0	12	0,00	0,00%
rozhodnutí	0	0	0	0	0	0	43	0,00	0,00%
postup	0	0	0	0	0	0	50	0,00	0,00%
celkem	9	45	58	1	0	113	261	0,97	100,00%

Tabulka 31 ukazuje, že nejvyšší počet obrázků je v řídicím dokumentu „Instrukce“ ve výši 0,91 tj. 93,93% obrázků na jeden řídicí dokument, z celkového počtu analyzovaných dokumentů.

Příčina je taková, že „Instrukce“ obsahují informace popisující různé technologie i činnosti, kdy se obrázky používají k lepšímu pochopení problematiky. Dále následuje „Směrnice“ s počtem 0,06 obrázků tj. 6,07% na jeden dokument.

V řídicích dokumentech „Rozhodnutí“, „Postup“ a „Příkaz“ nejsou uváděny žádné obrázky. Což je dáno tím, že „Rozhodnutí“ obsahují strategická řešení vrcholového managementu, kde obrázky, stejně jako schémata, nejsou využívána. V řídicích dokumentech „Postup“ nejsou uváděny obrázky, protože k zobrazení popisovaných činností jsou využívána spíše schémata. „Příkazy“ neobsahují tabulky ze shodného důvodu jako schémata, protože se jedná většinou o obsahově snadno srozumitelné požadavky.

Počet nerosozumitelných vět a nespisovných slov v textu dokumentu

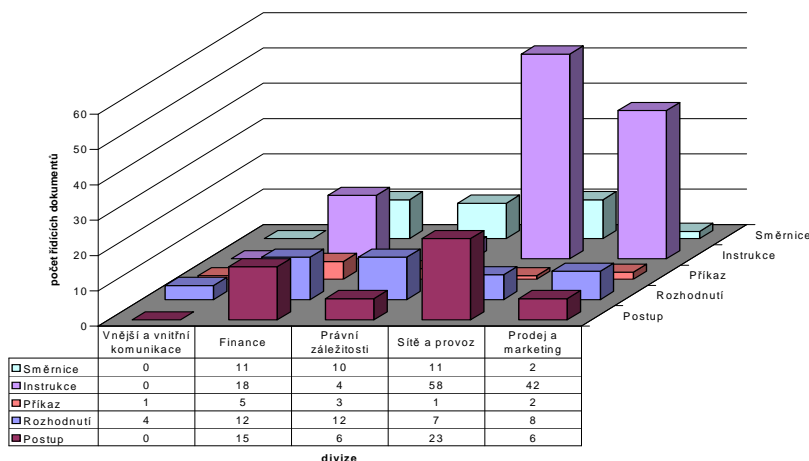
Třídící znaky - počet nerosozumitelných vět a nespisovných slov v textu dokumentu, nebyly v řídicích dokumentech obsaženy téměř vůbec. Proto nebylo možné kvantitativně vyhodnotit, jaké počty těchto třídících znaků připadají v průměru, na jeden řídicí dokument. Z toho lze usuzovat, že v řídicích dokumentech se nevyskytují nerosozumitelné věty a nespisovná slova.

6.2.3.2.1 Obsahová analýza dokumentů podle jednotlivých divizí

Dokumenty byly dále analyzovány podle jednotlivých divizí ve společnosti „A“. Z celkového počtu 261 analyzovaných dokumentů bylo největší zastoupení z divize Síť a provoz v celkovém počtu 100 řídicích dokumentů tj. 38,31%, pak následují divize Finance 61 řídicích dokumentů tj. 23,37%, divize Prodej a marketing 60 řídicích dokumentů tj. 22,99%, divize Právní záležitosti 35 řídicích dokumentů 13,41% a divize Vnější a vnitřní komunikace 1,92%.

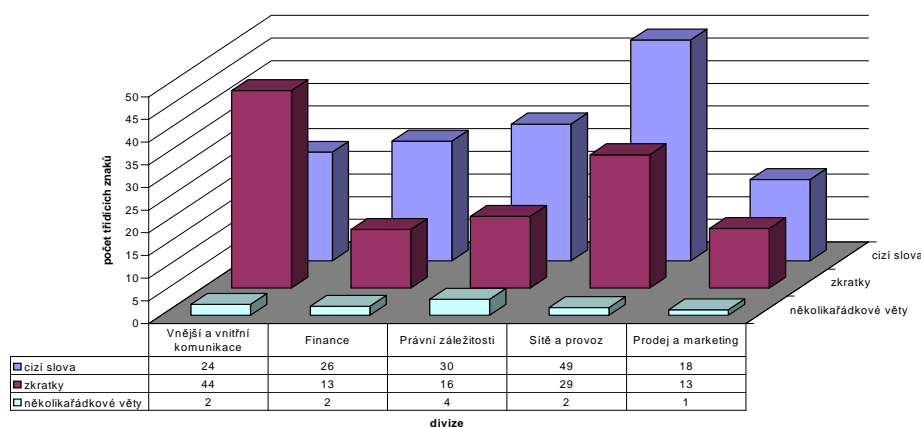
Procentní zastoupení odpovídá průměrnému procentnímu zastoupení platných a vydaných řídicích dokumentů, z celkového počtu, v jednotlivých divizích. Příloha 12 ukazuje rozdělení řídicích dokumentů v jednotlivých divizích, podle oblasti procesů. Na grafu 25 jsou zobrazeny počty analyzovaných řídicích dokumentů podle jednotlivých divizí ve společnosti „A“.

Graf 25: Počet druhů analyzovaných řídicích dokumentů podle jednotlivých divizí



Také byl zkoumán počet třídicích znaků, které se vyskytují v řídicích dokumentech vydaných jednotlivými divizemi. Graf 26 ukazuje četnost výskytu třídicích znaků v průměru na jeden řídicí dokument.

Graf 26: Četnost výskytu třídicích znaků v průměru na jeden řídicí dokument



Z grafu 26 je zřejmé, že nejvíce cizích slov se objevuje v řídicích dokumentech vydaných divizí Síť a provoz, v počtu 49 cizích slov průměrně v jednom řídicím dokumentu. Je to dáno tím, že v těchto řídicích dokumentech jsou hlavně používána cizí slova, související se sítovou infrastrukturou, technologickými postupy, řídicími systémy apod.

Dále se nejvíce cizích slov objevuje v dokumentech vydaných divizemi Právní záležitosti a Finance v počtu přibližně 30 cizích slov v průměru, na jeden řídicí dokument. Příčinou je, že v těchto divizích se používají cizí slova, související s právní a finanční problematikou, která se nevyskytují v takové míře. Průměrně kolem 20 cizích slov v jednom řídicím dokumentu se objevuje v dokumentech, publikovaných divizemi Vnější a vnitřní komunikace a Prodej a marketing.

Zkratky jsou nejvíce používány v řídicích dokumentech publikovaných divizí Vnější a vnitřní komunikace v počtu 44 zkratk průměrně na jeden řídicí dokument. Jedná se především o dokumenty „Rozhodnutí“ a „Příkazy“. Je to zapříčiněno tím, že se používají zkratky související s komunikací, např. PR (Public Relations), ŘTZK (řídicí tým zlepšování kvality), CU (Communication Unit) apod.

Dále se zkratky hodně vyskytují v dokumentech vydaných divizí Síť a provoz, kdy na jeden řídicí dokument připadá v průměru 29 zkratk. Jsou to např. TC (testovací centrum), DKI (datová komunikační infrastruktura), PO (provozní oblast), VKS (veřejná komunikační síť) atd.

U ostatních divizí (Finance, Právní záležitosti, Prodej a marketing) se vyskytuje průměrně, v jednom řídicím dokumentu přibližně 15 zkratk. Důvodem je, že tyto útvary používají hlavně zkratky, které se objevují jen v příslušných útvarech spadajících do těchto divizí.

Několikařádkové věty tzn. věty s více než třemi řádky se nejvíce vyskytují v řídicích dokumentech publikovaných divizí Právní záležitosti, kde připadají čtyři několikařádkové věty na jeden dokument. Je to dáno tím, že útvary spadající do této divize používají některé právní obraty, které vyžadují několikařádkové souvětí, aby byl vyjádřen smysl obsahu sdělení. U ostatních divizí se průměrně, v jednom řídicím dokumentu ,objevují přibližně dvě takto dlouhá souvětí.

Tabulka 32: Členění třídících znaků podle jednotlivých divizí

Průměrný počet dle třídícího znaku na 1 dokument	Vnější a vnitřní komunikace	Finance	Právní záležitosti	Sítě a provoz	Prodej a marketing
počet řádků	64	139	180	239	97
počet stránek	2	5	6	9	5
počet schémat	0	0	0	1	0
počet tabulek	0	0	1	2	1
počet obrázků	0	0	0	0	1

Tabulka 32 ukazuje, jak rozsáhlé dokumenty vydávají jednotlivé divize podle počtu řádků a stránek připadajících na jeden dokument. Dále tabulka ukazuje kolik schémat, tabulek a obrázků se vyskytuje průměrně v jednom dokumentu, který příslušné divize publikují.

Z tabulky 32 je dále zřejmé, že nejvíce obsáhlé jsou řídicí dokumenty vydávané divizí Sítě a provoz v počtu 9 stránek a 239 řádků v průměru, na jeden řídicí dokument. Důvodem je, složitější a náročnější popis činností a technologií používaných v této divizi.

Průměrně kolem pěti až šesti stránek dokumentu se 100 – 180 řádky mají řídicí dokumenty vydané divizemi Právní záležitosti, Finance a Prodej a marketing. Nejméně stránek a řádků tj. dvě stránky a 64 řádků připadající na jeden řídicí dokument, je generovaný divizí Vnější a vnitřní komunikace. Příčinou je, že tyto dokumenty obsahují hlavně informace, které není nutné popisovat na mnoha stránkách textu.

Schémata, tabulky a obrázky se nejvíce objevují v dokumentech vydávaných divizí Sítě a provoz, kde připadá jedno schéma a dvě tabulky na jeden řídicí dokument. Ostatní divize používají v textu dokumentu schémata a tabulky v zanedbatelné míře. Obrázky v dokumentech používá jen divize Prodej a marketing. Další divize je nevyužívají.

Výsledky analýzy dokumentů ukazuje následující tabulka 33. Z tabulky je zřejmé, že šest z jedenácti sledovaných kritérií potvrdilo nesrozumitelnost řídicích dokumentů pro zaměstnance společnosti „A“ a pouze pět kritérií ukázalo jejich srozumitelnost. Většina sledovaných parametrů potvrdila, že řídicí dokumenty jsou pro zaměstnance nesrozumitelné.

Tabulka 33: Porovnání výsledků srozumitelnosti řídicích dokumentů

třídící znaky	výsledky z předvýzkumu	výsledky z analýzy dokumentů	porovnání výsledků
	průměrný počet výskytů v 1 dokumentu	průměrný počet výskytů v 1 dokumentu	srozumitelnost dokumentu
cizí slova	29	34	NE
nesrozumitelné věty	0	0	ANO
zkratky	14	20	NE
nespisovná, hovorová slova	0	0	ANO
chyby v textu včetně pravopisných	0	0	ANO
používání několikařádkových vět > 3	1	2	NE
počet řádků v textu dokumentu	95	172	NE
počet stránek dokumentu	5	6	NE
počet schémat	0	0	ANO
počet tabulek	0	1	NE
počet obrázků	1	0	ANO

Závěr této analýzy potvrdil výše uvedenou nulovou hypotézu, tzn. že nulovou hypotézu nelze zamítnout a platí hypotéza H_{05} :

H_{05} : Řídicí dokumenty obsahují informace, které jsou pro zaměstnance nesrozumitelné.

6.3 Analýza požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací

Cílem analýzy požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací, bylo potvrzení nebo vyvrácení následujících hypotéz. Tyto výsledky dále sloužily jako vstupní podklady pro návrh na vytvoření komunikačního modelu ve společnosti „A“ a nalezení nového využití komunikačních prostředků.

H_{06} : Intranet firmy obsahuje aktuální a užitečné informace pro zaměstnance firmy.

H_{07} : Při volbě komunikačního prostředku je preferována rychlost předání informace.

H_{08} : Ve firmě neexistuje komunikační prostředek, který informuje všechny zaměstnance o důležitých změnách hromadně a včas.

H_{09} : Informace, o vzniku nových řídicích dokumentů, se dostane k zaměstnancům se zpožděním.

H_{010} : V každém komunikačním kanálu je preferován jiný druh komunikačního prostředku.

H_{011} : Komunikační schopnosti a dovednosti řídicího pracovníka ovlivňují volbu formy komunikačního prostředku při předávání informací.

H_{012} : Řídící pracovníci nemají vnitropodnikové souhrnné informace o celkovém vývoji a konkurenci v oboru, ve kterém pracují.

H_{013} : Řídící pracovníci poskytují svým podřízeným zpětnou vazbu k řešení pracovních problémů.

H_{014} : Management firmy nevyužívá zpětné vazby od zaměstnanců na nižších řídicích stupních.

6.3.1 Pilotní studie

Před uskutečněním vlastního výzkumu byla provedena pilotní studie, která měla prověřit, zda budou potenciální respondenti rozumět a správně chápat formulaci uvedených otázek. Tento předvýzkum byl realizován s 67 zaměstnanci, z nichž 19 tvořili pracovníci na pozici manažer a 48 na pozici specialista .

Po vyplnění dotazníků oslovenými respondenty bylo provedeno vyhodnocení. Všechny uvedené otázky byly pro zaměstnance srozumitelné. Pouze jedna otázka ve třetí části C dotazníku 4, týkající se zaměstnanců na pozici tarifní zaměstnanec nebo specialista, nebyla

srozumitelná. Jednalo se o otázku: „Můj nadřízený(á) používá v komunikačním styku se mnou více receptivní než expresivní komunikační dovednosti“. Dotazovaní respondenti nerozuměli významu slova receptivní a expresivní komunikační dovednosti.

Proto v dotazníku 4 bylo u této otázky doplněno vysvětlení významu těchto slov. Jednalo se o uvedení druhů těchto dovedností tj. receptivní komunikační dovednosti tzn. naslouchání, empatie, pozorování a expresivní komunikační dovednosti tzn. dotazování, popisování problémů a přijímání závěrů řešení.

Závěr pilotní studie potvrdil, že po úpravě formulace jedné otázky ve třetí části C dotazníku 4, jsou ostatní otázky pro zaměstnance srozumitelné a je možné provést výzkumnou studii.

6.3.2 Výzkumná studie - vyhodnocení a interpretace odpovědí na otázky dotazníku

Vyhodnocení otázek nezohledňuje, zda se jedná o odpovědi v českém nebo anglickém jazyce. Část A dotazníku 4 ukazuje relativní četnosti odpovědí v porovnání názorů specialistů a manažerů. Sekce B dotazníku 4 obsahuje vyhodnocení odpovědí pouze manažerů. Odpovědi pouze specialistů jsou zobrazeny v části C dotazníku 4. Grafické znázornění odpovědí na všechny části dotazníku 4 je uvedeno v přílohách 13, 14 a 15.

Čtvrtý oddíl D dotazníku 4 zahrnuje klasifikační otázky zaměřující se na charakteristiky souboru dotázaných manažerů a specialistů. Odpovědi respondentů včetně porovnání daných charakteristik jsou uvedeny v tabulkách 8 a 9, v části 4.4.5 Charakteristika souboru (Analýza požadavků na komunikační prostředky pro včasný přenos aktuálních informací).

6.3.2.1 Vyhodnocení a interpretace odpovědí na otázky u dotazníku část A – komparace manažer a specialista

Interpretace a vyhodnocení odpovědí na otázky první části A dotazníku 4, porovnává názory manažerů a specialistů na používané komunikační prostředky a komunikační kanály. Tabulky 34 – 52 s otázkami 1 – 19 zobrazují relativní četnosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky.

Tabulka 34: Otázka 1 – Počet preferovaných komunikačních prostředků jako nejlepší zdroj informací ve společnosti

	Intranet	nadřízený	osobní rozhovor	porada	jiný	celkem
specialista	0,320	0,113	0,160	0,375	0,032	1,000
manažer	0,377	0,245	0,104	0,189	0,085	1,000
celkem	0,342	0,164	0,138	0,304	0,052	1,000

Z tabulky relativních četností u otázky 1 je zřejmé, že specialisté považují jako nejlepší zdroj informací v podniku z 37,5% poradů. Naopak manažeři z 37,7% považují za nevhodnější zdroj informací Intranet. Je to dáno tím, že pro specialisty jsou relevantní informace ty, které dostanou od svého nadřízeného na poradě. Manažeři se snaží čerpat informace především z Intranetu, i když musí selektovat ty informace, které nejsou aktuální.

Tabulka 35: Otázka 2 – Hodnocení informačního přínosu Intranetu ve srovnání s jinými informačními zdroji ve společnosti

	lepší	spíše lepší	srovnatelný	spíše horší	určitě horší	nemám informace	celkem
specialista	0,125	0,000	0,250	0,625	0,000	0,000	1,000
manažer	0,000	0,154	0,404	0,163	0,279	0,000	1,000
celkem	0,078	0,058	0,308	0,451	0,105	0,000	1,000

Tabulka relativních četností u odpovědí na otázku 2 ukazuje, že specialisté považují z 62,5% Intranet jako spíše horší, ve srovnání s jinými informačními zdroji v podniku. Je to dáno tím, že specialisté používají Intranet hlavně pro získání všeobecných informací o dění v podniku, sociálních výhodách pro zaměstnance a v menší míře pro pracovní činnost. Více důvěřují informacím, které dostanou od svého nadřízeného.

Naproti tomu 40,4% manažerů považuje Intranet za srovnatelný s jinými informačními zdroji ve společnosti. Příčina je taková, že se manažeři snaží na Intranetu najít informace o produktech společnosti, technických novinkách, konkrétních projektech, aktuálních řídicích dokumentech, možnostech vzdělávání, případně získat aktuální software. Ale tyto informace mohou získat i jinými způsoby např. z prezentací jiných útvarů, z porad vedení apod.

Tabulka 36: Otázka 3 – Hodnocení aktuálnosti a užitečnosti Intranetu pro respondenta osobně

	hodně přínosný	přínosný	málo přínosný	spíše nepřínosný	vůbec nepřínosný	nemám informace	celkem
specialista	0,000	0,314	0,440	0,246	0,000	0,000	1,000
manažer	0,125	0,500	0,375	0,000	0,000	0,000	1,000
celkem	0,047	0,385	0,415	0,153	0,000	0,000	1,000

Podle odpovědí na otázku 3, aktuálnost a užitečnost Intranetu ohodnotilo 44% specialistů jako málo přínosný, naopak 50% manažerů považuje Intranet za přínosný a 12,5% manažerů dokonce za hodně přínosný. Je to dáno tím, že k pracovní činnosti je Intranet využíván především manažery.

Tabulka 37: Otázka 4 – Frekvence počtu použití Intranetu pro získávání informací k pracovní činnosti

	několikrát denně	jednou za den	několikrát týdně	jednou za týden	méně než jednou za týden	nevím	celkem
specialista	0,093	0,259	0,291	0,116	0,241	0,000	1,000
manažer	0,452	0,327	0,096	0,125	0,000	0,000	1,000
celkem	0,228	0,284	0,217	0,120	0,150	0,000	1,000

Tabulka 38: Otázka 5 – Důvody pro používání Intranetu

	zjistit správný pracovní postup	stáhnout aktuální formuláře	informace o řídicích dokumentech	aktuality z dění ve firmě	informace z prezentací jiných útvarů	jiný	celkem
specialista	0,375	0,308	0,102	0,180	0,035	0,000	1,000
manažer	0,086	0,333	0,390	0,114	0,076	0,000	1,000
celkem	0,265	0,318	0,211	0,155	0,051	0,000	1,000

Intranet ke své pracovní činnosti využívá 45,2% manažerů několikrát denně a u specialistů je Intranet používán několikrát denně v 9,3%, jak ukazují odpovědi na otázku 4. Podle odpovědí na otázku 5, manažeři informace z Intranetu používají hlavně pro informovanost o vydaných řídicích dokumentech tj. 39%, o aktuálních formulářích tj. 33,3%, o dění v oblasti telekomunikací, o činnostech v ostatních útvarech společnosti, atd. Tyto informace manažeři chtějí co nejvíce aktuální, proto Intranet využívají vícekrát denně.

Specialisté používají Intranet k pracovní činnosti pouze pokud zjistí, že např. stávající formuláře jsou již neplatné tj. 30,8%, když potřebují informace o pracovních postupech v jiných odděleních, které jsou navazující na danou pracovní činnost tj. 37,5% apod. Tyto informace specialisté hledají na Intranetu ve 29,1% převážně jednou týdně.

Tabulka 39: Otázka 6 – Délka denního pracovního času stráveného na Intranetu

	méně než 30 min.	alespoň 30 min.	alespoň 1 hodinu	alespoň 2 hodiny	více než 2 hodiny	celkem
specialista	0,305	0,512	0,183	0,000	0,000	1,000
manažer	0,038	0,077	0,202	0,452	0,231	1,000
celkem	0,205	0,348	0,190	0,170	0,087	1,000

V odpovědích na otázku 6, 45,2% manažerů uvedlo, že tráví na Intranetu alespoň dvě hodiny a více než dvě hodiny času je na Intranetu 23,1% manažerů. Příčinou je, že manažeři ke své řídicí a rozhodovací činnosti potřebují informace, které zveřejňují i jiné útvary společnosti a tyto informace mohou najít hlavně na Intranetu.

Naproti tomu 30,5% specialistů tráví na Intranetu méně než 30 min. a alespoň 30 min. času je na Intranetu 51,2% specialistů. Je to dáno tím, že specialisté používají Intranet pouze jako pracovní pomůcku, pokud potřebují vyplnit nějaký formulář, žádost nebo najít informace o kontaktech (telefon, místo pracoviště atd.) na jiné zaměstnance společnosti.

Tabulka 40: Otázka 7 – Počty použití komunikačních prostředků při komunikaci s kolegy z jiných útvarů

	e-mail	telefon	osobní rozhovor	porada	telekonference	jiný	celkem
specialista	0,509	0,317	0,174	0,000	0,000	0,000	1,000
manažer	0,471	0,096	0,106	0,269	0,058	0,000	1,000
celkem	0,495	0,234	0,149	0,101	0,022	0,000	1,000

Tabulka 41: Otázka 8 – Počty výběrů preferovaného komunikačního prostředku pro okamžitou zpětnou vazbu

	e-mail	telefon	osobní rozhovor	porada	telekonference	jiný	celkem
specialista	0,148	0,485	0,273	0,093	0,000	0,000	1,000
manažer	0,221	0,500	0,106	0,096	0,077	0,000	1,000
celkem	0,176	0,491	0,210	0,094	0,029	0,000	1,000

Četnosti odpovědí na otázku 7 ukazují, že přibližně shodné procento tj. 50,9% specialistů a 47,1% manažerů preferují při komunikaci s kolegy z jiných útvarů e-mail. Příčinou je, že obě skupiny respondentů chtějí mít určitým způsobem dokladováno, že se zaměstnancem z jiného útvaru komunikovali, pokud by došlo k nějakým problémům např. při neplnění termínů pracovních úkolů.

U odpovědí na otázku 8 se obě skupiny respondentů shodli, tzn. že přibližně polovina (48,5% specialistů a 50% manažerů) z nich používá v případě, že potřebuje od příjemce informace okamžitou zpětnou vazbu, jako komunikační prostředek telefon. Telefon umožňuje okamžitou reakci dotazovaného, bez ohledu na to, jak jsou oba účastníci komunikace daleko od sebe.

Tabulka 42: Otázka 9 – Počty zvolených komunikačních prostředků pro doložení provedeného rozhodnutí nebo závěru z jednání

	e-mail	zápis z porady	nahrávka telefonního hovoru	nahrávka záznamu	jiný	celkem
specialista	0,555	0,433	0,000	0,012	0,000	1,000
manažer	0,625	0,202	0,000	0,019	0,154	1,000
celkem	0,582	0,346	0,000	0,014	0,058	1,000

Tabulka 43: Otázka 10 – Počty výběrů preferovaného parametru při volbě komunikačního prostředku

	rychlost	včasnost	nizká časová náročnost	dostupnost	jiný	celkem
specialista	0,547	0,148	0,090	0,183	0,032	1,000
manažer	0,375	0,221	0,260	0,144	0,000	1,000
celkem	0,482	0,176	0,154	0,168	0,020	1,000

Pokud je nutné doložit závěr z jednání, 55,5% specialistů a 62,5% manažerů by volilo jako komunikační prostředek, e-mail, jak ukazují odpovědi na otázku 9. E-mail volili respondenti především z důvodu rychlosti. Naopak formu zápisu z porady volilo 43,3% specialistů a pouze 20,2% manažerů. Je to dáno tím, že specialisté vnímají kromě e-mailu, zápis z porady, jako určující informaci o dohodnutých podmínkách realizace dané činnosti. 15,4% manažerů používá jinou komunikační formu např. prezentace na Intranetu nebo Řídící dokumenty.

Na otázku 10 respondenti odpověděli, že při volbě komunikačního prostředku nejvíce upřednostňují jako hlavní parametr, rychlost tj. 54,7% specialistů a 37,5% manažerů. Je to zapříčiněno tím, že obě skupiny zaměstnanců předávají většinou informace, které musí být u příjemce komunikace, co nejdříve.

Tabulka 44: Otázka 11 – Míra srozumitelnosti prezentací uvedených na Intranetu firmy

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
specialista	0,157	0,137	0,113	0,291	0,302	1,000
manažer	0,240	0,394	0,096	0,154	0,115	1,000
celkem	0,188	0,234	0,107	0,239	0,232	1,000

Tabulka 45: Otázka 12 – Absence komunikačního prostředku pro předávání aktuálních informací

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
specialista	0,012	0,535	0,023	0,340	0,090	1,000
manažer	0,519	0,038	0,192	0,250	0,000	1,000
celkem	0,203	0,348	0,087	0,306	0,056	1,000

Na otázku 11 odpovědělo záporně kolem 60% specialistů (29,1% spíše ne, 30,2% určitě ne) v případě srozumitelnosti prezentací zveřejněných na Intranetu společnosti. Naopak téměř shodné procento tj. 63% (24% určitě ano, 39,4% spíše ano) manažerů odpovědělo, že informacím uvedeným v prezencích jiných útvarů, publikovaných na Intranetu společnosti, rozumí. Tento stav, je dán pravděpodobně úrovní znalostní báze obou skupin respondentů, kteří byli dotázáni. Dále záleží na typu a obsahové formě prezentovaných dokumentů.

Obě skupiny dotazovaných se u otázky 12 shodují tj. cca 54% (specialisté - 1,2% určitě ano, 53,5 spíše ano a manažeři - 51,9% určitě ano, 3,8% spíše ano), že v podniku postrádají komunikační prostředek, kterým by dostávali všechny aktuální informace o dění ve společnosti včas. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že společnost nemá hromadný komunikační prostředek, který by umožnil informovat včas, všechny zaměstnance nebo vybrané skupiny pracovníků, o aktuálních informacích např. o dění ve vedení společnosti, v oblasti telekomunikací, o nových produktech podniku, o technických novinkách, o aktuálních projektech atd.

Tabulka 46: Otázka 13 – „Když je vydán nový řídicí dokument, dostanete o tom informaci včas?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
specialista	0,061	0,154	0,023	0,412	0,351	1,000
manažer	0,155	0,136	0,058	0,233	0,417	1,000
celkem	0,096	0,147	0,036	0,345	0,376	1,000

Tabulka 47: Otázka 14 – „Při přečtení vydaných řídicích dokumentů rozumíte bez problému všem informacím, které obsahují?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
specialista	0,023	0,294	0,160	0,442	0,081	1,000
manažer	0,151	0,547	0,057	0,208	0,038	1,000
celkem	0,072	0,390	0,121	0,353	0,065	1,000

O vzniku nového řídicího dokumentu nedostane včas informaci cca 76% specialistů (41,2% spíše ne, 35,1% určitě ne) a 65% manažerů (23,3% spíše ne, 41,7% určitě ne), jak ukazují odpovědi u otázky 13. Je to dáno tím, že ve společnosti neexistuje souhrnný informační kanál, který by zaměstnance informoval o vzniku nových řídicích dokumentů.

Na otázku 14 odpovědělo kolem 52% specialistů (44,2% spíše ne, 8,1% určitě ne), že při čtení zveřejněných řídicích dokumentů nerozumí všem informacím, které jsou v dokumentech obsaženy, ale cca 69% manažerů (15,1% určitě ano, 54,7% spíše ano) odpovědělo kladně. Příčina je taková, že některé řídicí dokumenty, kterými se řídí specialisté, obsahují jazykové obraty, výrazy, zkratky, cizí slova, kterým ve větší míře specialisté nerozumí. Naopak manažeři, kteří jsou zvyklí při své řídicí činnosti pracovat s různými druhy

zkratek, cizích slov a větných spojení, takovým pojmům, uvedeným v řídicích dokumentech, většinou rozumí.

Tabulka 48: Otázka 15 – „Uvítal(a) byste zaslání informací o dění ve firmě, vzniku nových řídicích dokumentů apod. formou hromadného e-mailu na váš e-mail?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
specialista	0,523	0,250	0,102	0,125	0,000	1,000
manažer	0,577	0,183	0,212	0,000	0,029	1,000
celkem	0,543	0,225	0,143	0,078	0,011	1,000

Tabulka 49: Otázka 16 – „Myslíte si, že byste využil(a) možnosti dotazu na jakékoliv pracovní problémy formou telefonní infolinky?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
specialista	0,102	0,456	0,090	0,352	0,000	1,000
manažer	0,346	0,375	0,087	0,192	0,000	1,000
celkem	0,194	0,426	0,089	0,292	0,000	1,000

Podle četnosti odpovědí na otázku 15, by respondenti z obou skupin přibližně 77% (specialisté – 52,3% určitě ano, 25% spíše ano, manažeři – 57,7% určitě ano, 18,3% spíše ano) uvítali, kdyby mohli dostávat informace o dění ve společnosti, o vzniku nových řídicích dokumentů a dalších aktualitách, formou hromadného e-mailu na svůj vlastní e-mail. Je to dáno tím, že tento komunikační prostředek není v podniku používán, jak vyplývá z předchozích odpovědí. Respondenti tuto formu komunikačního kanálu pro předávání informací postrádají.

Okolo 55% specialistů (10,2% určitě ano, 45,6% spíše ano) a cca 72% manažerů (34,6% určitě ano, 37,5% spíše ano) by využilo možnosti dotazování na pracovní problematiku, pracovní postupy, realizované projekty, nesrozumitelné výrazy apod. formou telefonní infolinky, jak ukazují četnosti odpovědí u otázky 16. Je to zapříčiněno tím, že ve společnosti nefunguje tato možnost získávání odpovědí na dotazy. A vyhledávání odpovědí pouze na Intranetu je pro zaměstnance časově náročné a často požadované informace nenajdou, proto je současný systém zcela neuspokojuje.

Tabulka 50: Otázka 17 – „Uvítal(a) byste, kdyby ve firmě existoval měsíční firemní časopis „Zpravodaj“ informující o dění ve společnosti, aktualitách v útvarech, firmou nově nabízených technologiích, vzniku řídicích dokumentů atd.“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
specialista	0,398	0,192	0,160	0,148	0,102	1,000
manažer	0,433	0,327	0,154	0,087	0,000	1,000
celkem	0,411	0,243	0,158	0,125	0,063	1,000

Tabulka 51: Otázka 18 – „Využil(a) byste vzdělávání formou e-learningu na Intranetu firmy?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
specialista	0,535	0,227	0,000	0,090	0,148	1,000
manažer	0,577	0,308	0,038	0,077	0,000	1,000
celkem	0,551	0,257	0,014	0,085	0,092	1,000

Většina kladných odpovědí, u otázky 17, ukazuje na požadavek existence měsíčního firemního časopisu, který by informoval o dění ve společnosti a dalších aktualitách. Dokládá to

množství četností souhlasných odpovědí u 59% specialistů (39,8% určitě ano, 19,2% spíše ano) a 76% manažerů (určitě ano, 43,3%, spíše ano 32,7%). Tento stav je dán tím, že zaměstnanci chtějí být informováni o dění v podniku, o tom co nového se děje v jiných útvarech, jaké nové technologie společnost nabízí na trh apod.

Také o formu vzdělávání formou e-learningu je podle odpovědí u otázky 18, patrný zájem u obou skupin respondentů cca 76% specialistů (53,5% určitě ano, 22,7% spíše ano), kolem 88% manažerů (57,7% určitě ano, 30,8% spíše ano). Příčina je zřejmá z toho, že si obě skupiny zaměstnanců velmi dobře uvědomují, jak důležité jsou znalosti z oboru informačních technologií, jejichž vývoj jde dramatickým tempem dopředu. I prohlubování znalosti cizích jazyků by umožnila forma e-learningu, proto by zaměstnanci tuto formu výuky uvítali.

Tabulka 52: Otázka 19 – „Jaké zlepšení v oblasti komunikace ve firmě byste navrhl(a)?“

	konkrétní odpověď	bez odpovědi	celkem
specialista	0,337	0,663	1,000
manažer	0,346	0,654	1,000
celkem	0,341	0,659	1,000

Konkrétní odpovědi 33,7% specialistů na otevřenou otázku 19 jsou následující návrhy na zlepšení v oblasti komunikace: audiovizuální záznamy z porad mezi útvary, aktuální a podrobnější organizační struktura uveřejněná na Intranetu, fungující fulltextový vyhledavač na Intranetu, katalogy produktů uveřejněné na Intranetu, aktualizovaný seznam kontaktů na zaměstnance uvedený na Intranetu (v současné podobě je nepřehledný) atd.

34,6% manažerů uvedlo tato doporučení na zlepšení v oblasti komunikace: zjednodušit komunikační kanál, který by eliminoval komunikační bariéry mezi top managementem a výkonnou úroveň, dostupnost aktuálních a včasných informací o podrobném dění ve společnosti, zjednodušení řídicích, metodických aj. dokumentů a jejich dostupnost v elektronické formě na Intranetu v tzv. elektronické knihovně apod.

6.3.2.2 Vyhodnocení a interpretace odpovědí na otázky u dotazníku část B – manažer

Interpretace a vyhodnocení otázek druhé části B dotazníku 4 popisuje názory manažerů na parametry používaných komunikačních prostředků a komunikačních kanálů ve společnosti z pohledu manažerské úrovně. Tabulky 53 – 63 s otázkami 1 – 11 zobrazují relativní četnosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky.

Tabulka 53: Otázka 1 – Počty zvolených komunikačních prostředků pro předání informace kolegům co nejrychleji

	e-mail	telefon	osobní rozhovor	porada	fax	jinak	celkem
manažer	0,337	0,269	0,231	0,163	0,000	0,000	1,000

Tabulka 54: Otázka 2 – Množství preferovaných komunikačních prostředků z důvodu eliminace zkreslení předávaných zpráv

	hromadný e-mail	telefon	telekonference	porada	jinak	celkem
manažer	0,529	0,096	0,038	0,337	0,000	1,000

Podle četností odpovědí u otázky 1, by volilo 33,7% manažerů, e-mail, když chtějí předat informaci svým podřízeným, co nejrychleji. Dále pak 26,9% a 23,1% manažerů upřednostňuje předání informací telefonicky a osobním rozhovorem. Příčinou je, že e-mail umožní manažerovi zaslat informaci všem podřízeným hromadně bez ohledu na to, jak daleko jsou vzdáleni. Problémem je ovšem zpětná vazba, která je podmíněna tím, aby příslušný podřízený byl právě u e-mailu a mohl reagovat na případné úkoly vyplývající z dané informace. Z pohledu požadavku na okamžitou zpětnou vazbu, proto manažeři upřednostňují telefon nebo osobní rozhovor.

Jestliže manažeři chtějí eliminovat zkreslení předávaných zpráv, volilo by 52,9% hromadný e-mail a 33,7% poradu, jak ukazuje četnost odpovědí na otázku 2. Je to dáno tím, že v e-mailu může manažer lépe slovně popsat předávanou informaci. Jako další nejvíce využívaný komunikační prostředek pro eliminaci zkreslení při předávání informace podřízeným uvedli manažeři, poradu. Příčinou je možnost vysvětlení předávané informace včetně okamžité reakce na případné nepochopení.

Tabulka 55: Otázka 3 – Počty výběrů upřednostněného parametru komunikačních prostředků pro předání důležité zprávy podřízeným

	rychlost	dostupnost	nízká časová náročnost	velikost objemu přenosu informací	jiný	celkem
manažer	0,471	0,365	0,144	0,019	0,000	1,000

Tabulka 56: Otázka 4 – Počty zvolených komunikačních prostředků pro předávání informací o vzniku nových řídicích dokumentů podřízeným

	e-mail	telefon	porada	osobně	jinak	celkem
manažer	0,452	0,327	0,096	0,125	0,000	1,000

Podle odpovědí u otázky 3 preferuje, z hlediska parametrů používaných komunikačních prostředků, 47,1% manažerů rychlost a 36,5% manažerů dostupnost, když chtějí předat důležitou zprávu svým podřízeným. Tento stav je dán tím, že manažeři většinou potřebují předat informaci co nejdříve, proto upřednostňují komunikační prostředek, který umožňuje informaci předat rychle. Dalším nejvíce preferovaným parametrem komunikačního prostředku

je dostupnost, tzn. že manažeři používají takové komunikační prostředky, které jsou pro ně co nejvíce dostupné.

Pokud mají manažeři předat informaci, o vzniku nových řídicích dokumentů, svým podřízeným, využívá 45,2% e-mail a dále 32,7% telefon, jak ukazují odpovědi u otázky 4. Je to zapříčiněno tím, že e-mail a telefon umožní předat informaci o nových řídicích dokumentech, co nejvíce podřízeným najednou, i když v případě telefonického předání informace je to časově náročnější.

Tabulka 57: Otázka 5 – Počty použití komunikačního prostředku, jako nejvhodnějšího u příslušného komunikačního kanálu

	e-mail	telefon	telekonference	porada	osobní rozhovor	jinak	celkem
vertikálního shora dolů	0,260	0,442	0,019	0,202	0,077	0,000	1,000
vertikálního zdola nahoru	0,442	0,212	0,000	0,221	0,125	0,000	1,000
horizontálního	0,250	0,462	0,038	0,192	0,058	0,000	1,000
diagonálního	0,404	0,192	0,019	0,231	0,154	0,000	1,000

U otázky 5 odpovědělo kolem 45% manažerů, že by zvolilo, jako nejvhodnější komunikační prostředek, u vertikálního komunikačního kanálu shora dolů a horizontálního komunikačního kanálu, telefon. Dále v průměru kolem 23% manažerů by upřednostnilo e-mail a poradou. Příčinou je, že horizontální a vertikální komunikační kanál shora dolů využívá především management společnosti, který potřebuje předávat informace co nejrychleji, což telefonní spojení umožňuje. E-maily a porady pro předání informací používají manažeři v případě, že potřebují předat informace většímu množství zaměstnanců, což tyto komunikační prostředky splňují.

U diagonálního a vertikálního komunikačního kanálu zdola nahoru preferuje kolem 42% manažerů především e-mail, pak následuje telefon a poradou. Je to dáno tím, že u diagonálního komunikačního kanálu probíhá předávání informací mezi různými útvary a úrovněmi řízení, proto je využíván především e-mail, který umožňuje oficiální formu předávané informace.

Pokud jsou informace předávány z nižší úrovně řízení na vyšší řídicí stupeň tzn. vertikální komunikační kanál zdola nahoru, manažeři preferují jako vhodnější e-mail, před ostatními komunikačními prostředky. Důvod je podobný jako u diagonálního komunikačního kanálu. Dále je tento stav způsoben tím, že se jedná o možnost dokladování předávané informace, připomínky nebo požadavku.

Tabulka 58: Otázka 6 – „Když sdělujete informace svým podřízeným, volíte takovou formu komunikačního prostředku, kde můžete aktivně prezentovat své komunikační dovednosti?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
manažer	0,183	0,683	0,000	0,115	0,019	1,000

Tabulka 59: Otázka 7 – „Předáváte vždy podněty od svých podřízených k řešení problému mimo vaši pravomoc na vyšší řídicí stupeň?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
manažer	0,327	0,462	0,048	0,163	0,000	1,000

Na otázku 6 odpovědělo kladně přibližně 86% manažerů (18,3% určitě ano, 68,3% spíše ano), tzn. že při sdělování informací svým podřízeným volí takové komunikační prostředky, kde mohou prezentovat své komunikační dovednosti. Je to dáno tím, že jsou pravděpodobně často v osobním kontaktu se svými podřízenými, proto komunikační dovednosti používají ve velké míře.

Podle odpovědí na otázku 7, podněty od svých podřízených předává na vyšší řídicí úroveň přibližně 78% manažerů (32,7% určitě ano, 46,2% spíše ano). Příčinou je, že manažeři vnímají, podle závažnosti podnětu k řešení pracovního problému, že nemají pravomoc o takovém pracovním problému rozhodnout.

Tabulka 60: Otázka 8 – „Když sdělujete nějakou informaci nebo se chcete poradit o problému, je komunikace s pracovníkem, který dané problematice rozumí, pro Vás snazší a rychlejší?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
manažer	0,663	0,202	0,000	0,115	0,019	1,000

Tabulka 61: Otázka 9 – „Upravujete význam předávaných informací od řídicího managementu vlastními slovy, když je předáváte podřízeným, proto aby jim oni rozuměli?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
manažer	0,317	0,529	0,000	0,096	0,058	1,000

Většina manažerů cca 86% (66,3% určitě ano, 20,2% spíše ano) odpovědělo kladně u otázky 8 tzn., že pokud se potřebují poradit o problému preferují kolegu, který dané problematice rozumí. Důvodem je to, že není nutné s takovým kolegou, ztrácet čas vysvětlováním detailů, což je pro manažera z časového hlediska efektivnější.

Kolem 84% manažerů (31,7% určitě ano, 52,9% spíše ano) uvedlo u otázky 9, že když předávají informace od řídicího managementu svým podřízeným, tak tyto informace upravují vlastními slovy. Důvodem je, že podoba informací, které manažeři zachytili např. na poradách od vedoucího managementu, je taková, že by jim jejich podřízení nerozuměli, proto upravují obsah vlastními slovy.

Tabulka 62: Otázka 10 – „Máte jako manažer možnost získat na Intranetu společnosti dostatek aktuálních informací o vývoji a konkurenci v oboru, ve kterém pracujete?“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
manažer	0,086	0,295	0,019	0,448	0,152	1,000

Tabulka 63: Otázka 11 – „Uvítal(a) byste, kdyby ve společnosti existoval časopis „Manažerský bulletin“ poskytující aktuální informace o míře konkurenceschopnosti, podílu na trhu, benchmarkingu jiných firem apod.?”“

	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	celkem
manažer	0,327	0,423	0,000	0,087	0,163	1,000

Podle odpovědí na otázku 10 se 60% manažerů (44,8% spíše ne, 15,2% určitě ne) domnívá, že na Intranetu společnosti není dostatek aktuálních informací o vývoji a konkurenci v oboru, ve kterém pracují. Naopak kolem 38% manažerů (8,6% určitě ano, 29,5% spíše ano) odpovědělo, že na Intranetu dostatek aktuálních informací o novinkách z oboru, najdou. Příčinou je pravděpodobně specializace a oblast zaměření jednotlivých manažerů, proto jsou názory rozdílné.

Ale 75% manažerů (32,7% určitě ano, 42,3% spíše ano) by uvítalo, podle odpovědí u otázky 11, kdyby v podniku existoval nějaký odborný časopis poskytující aktuální informace o konkurenci na trhu, benchmarkingu jiných firem atd. Je to dáno tím, že manažeři nemají dostatek aktuálních informací o vývoji na trhu k dispozici.

6.3.2.3 Vyhodnocení a interpretace odpovědí na otázku u dotazníku část C – specialista

Interpretace a vyhodnocení otázek třetí části C dotazníku 4 zobrazuje názory specialistů na jejich přímého nadřízeného. Tabulky 64 – 83 s otázkami 1 – 20 zobrazují relativní četnosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky.

Tabulka 64: Otázka 1 – Nadřízený jasně a zřetelně vyjadřuje co od dotázaného specialisty očekává

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,134	0,289	0,078	0,382	0,116	0,000	1,000

Tabulka 65: Otázka 2 – Nadřízený s dotázaným specialistou pravidelně mluví o kvalitě jeho práce a o tom, jak by se mohl zlepšit

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,125	0,308	0,195	0,282	0,063	0,028	1,000

Přibližně 43% respondentů (13,4% zásadně souhlasí, 28,9% souhlasí) vyslovilo u otázky 1 souhlas s tím, že od svého nadřízeného dostávají jasné instrukce ke své pracovní činnosti. Avšak téměř 50% specialistů (38,2% nesouhlasí, 11,6% zásadně nesouhlasí) má opačný názor. Je patrné, že se jedná o subjektivní hodnocení. Příčinou jsou pravděpodobně vyjadřovací schopnosti nadřízeného, jak je schopen popsat svému podřízenému úkol, který chce aby specialista udělal. Dále také záleží na tom, jak je podřízený zaměstnanec schopen porozumět vedoucímu, což je dáno úrovní znalostní báze obou účastníků komunikace.

K otázce 2, zda je manažer schopen mluvit s podřízenými o kvalitě jejich práce, se vyslovilo kladně přibližně 43% dotázaných (12,5% zásadně souhlasí, 30,8% souhlasí). Nesouhlasí kolem 35% specialistů (28,2% nesouhlasí, 6,3% zásadně nesouhlasí), ostatní se nemohou rozhodnout. Z odpovědí je zřejmé, že pokud má vedoucí nastavena s podřízenými komunikační pravidla, tak jsou obě strany spokojeny. Pokud tomu tak není, vnímají specialisté přístup manažera záporně.

Tabulka 66: Otázka 3 – Nadřízený s dotázaným specialistou používá v komunikačním styku více receptivní komunikační dovednosti (naslouchání, empatie, pozorování) než expresivní komunikační dovednosti (dotazování, popisování problémů, přijímání závěrů řešení)

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,047	0,266	0,363	0,289	0,023	0,012	1,000

Tabulka 67: Otázka 4 – Nadřízený má schopnosti a pravomoc řešit běžné pracovní problémy

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,217	0,250	0,174	0,297	0,063	0,000	1,000

Téměř shodné procento cca 31% dotázaných odpovědělo u otázky 3, jak kladně (4,7% zásadně souhlasí, 26,6% souhlasí), tak i záporně (28,9% nesouhlasí, 2,3% zásadně nesouhlasí). Je to pravděpodobně dáno uplatňovaným stylem řízení vedoucích pracovníků.

Podle odpovědí u otázky 4, se kolem 46% respondentů (21,7% zásadně souhlasí, 25% souhlasí) domnívá, že jejich nadřízený má schopnosti a pravomoc řešit běžné pracovní problémy. Naopak 36% dotázaných (29,7% nesouhlasí, 6,3% zásadně nesouhlasí) odpovědělo, že tomu tak není. Příčinou je především to, jaké zkušenosti mají podřízení s vedoucím při řešení pracovních problémů.

Tabulka 68: Otázka 5 – Nadřízený jedná v souladu s tím, co říká

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,189	0,308	0,254	0,209	0,039	0,000	1,000

Tabulka 69: Otázka 6 – Nadřízený předává dotázanému specialistovi, včas a přesné informace, kterým dotázaný rozumí

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,106	0,310	0,153	0,311	0,121	0,000	1,000

Téměř 50% dotázaných (18,9% zásadně souhlasí, 30,8% souhlasí), podle odpovědí na otázku 5, souhlasí s tím, že jejich nadřízený jedná v souladu s tím, co říká. 25% respondentů se nemůže rozhodnout a cca 25% oslovených (20,9% nesouhlasí, 3,9% zásadně nesouhlasí) nesouhlasí. Lze usuzovat, že je to dáno tím, že každá skupina podřízených vnímá nadřízeného na základě vlastních zkušeností, při jeho teoretickém vysvětlování problému a reality, která je pak v souladu s tím, co nadřízený říkal či nikoliv.

Přibližně 42% respondentů (10,6% zásadně souhlasí, 31% souhlasí) dostává od nadřízeného včasné a srozumitelné informace, jak zobrazují odpovědi na otázku 6. Téměř shodný počet dotázaných však uvádí opak, tzn. že včasné a srozumitelné informace nedostává. Příčinou jsou komunikační a řídicí schopnosti nadřízeného. Podle toho pak vnímají specialisté předávání informací od vedoucího.

Tabulka 70: Otázka 7 – Nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu k řešení pracovních problémů dotázaného

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,082	0,175	0,188	0,394	0,126	0,035	1,000

Tabulka 71: Otázka 8 – Když specialista sdělí nadřízenému pracovní problém k řešení, pokud ho z pohledu své pravomoci nemůže nadřízený vyřešit, eskaluje nadřízený tento problém na vyšší řídicí úroveň

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,166	0,182	0,125	0,279	0,249	0,000	1,000

Z odpovědí na otázku 7 vyplývá, že 52% respondentů (39,4% nesouhlasí, 12,6% zásadně nesouhlasí) nedostává dostatečnou zpětnou vazbu k řešení pracovních problémů. Tento stav je dán tím, že vedoucí pracovníci ji nepovažují za nezbytnou, a proto si neudělají časový prostor, aby mohli zpětnou vazbu svým podřízeným poskytnout.

Podle odpovědí na otázku 8 je zřejmé, že se 52,8% dotázaných (27,9% nesouhlasí, 24,9% zásadně nesouhlasí) domnívá, že nadřízený nepředává podněty a připomínky k řešení pracovního problému na vyšší řídicí stupeň, pokud ho ze své pravomoci nemůže řešit. Příčinou jsou zřejmě nefungující vertikální komunikační kanály zdola nahoru, jak mezi vedoucími a podřízenými, tak mezi vedoucími a vyšší řídicí úrovní, tzn. chybí využití zpětné vazby.

Tabulka 72: Otázka 9 – Nejvíce informací od nadřízeného získá dotázaný specialista prostřednictvím e-mailu

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,153	0,269	0,289	0,164	0,125	0,000	1,000

Tabulka 73: Otázka 10 – Nejvíce informací od vedoucího se dotázaný specialista dozví z porad

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,012	0,488	0,188	0,250	0,063	0,000	1,000

Kolem 42% respondentů (15,3% zásadně souhlasí, 26,9% souhlasí) odpovědělo u otázky 9, že se nejvíce informací od svého nadřízeného získají z e-mailu. Je to dáno úsporou času manažerů, proto podřízení dostávají informace hlavně e-mailem. Velké procento tj. 28,9% specialistů odpovědělo, že se nemohou rozhodnout, zda se nejvíce informací dozvědí z e-mailu, protože získávají informace od nadřízeného i jinými komunikačními prostředky, jejichž prioritu nedokáží stanovit.

50% dotazovaných (1,2% zásadně souhlasí, 48,8% souhlasí) se u otázky 10 domnívá, že nejvíce informací získají na poradách. Porady umožňují využití zpětné vazby mezi podřízenými a nadřízeným, proto si podřízení myslí, že na poradách dostanou od nadřízeného nejvíce informací.

Tabulka 74: Otázka 11 – Nejvíce informací od nadřízeného získá dotázaný specialista telefonicky

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,023	0,199	0,125	0,625	0,028	0,000	1,000

Tabulka 75: Otázka 12 – Porady s vedoucím jsou konstruktivní, věcné a interaktivní

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,172	0,297	0,188	0,153	0,164	0,028	1,000

U otázky 11 nesouhlasí cca 65% specialistů (62,5% nesouhlasí, 2,8% zásadně nesouhlasí) s tím, že se nejvíce informací od svého nadřízeného dozví telefonicky. Je to zapříčiněno tím, že manažeři telefonem vyřizují rychlé zadávání úkolů, ale v menší míře sdělování nových informací.

Téměř 47% dotazovaných (17,2% zásadně souhlasí, 29,7% souhlasí) u otázky 12 odpovědělo, že porady s vedoucím jsou konstruktivní, věcné a interaktivní. Příčinou je hlavně přístup nadřízeného k vedení porad, proto je podřízení přijímají pozitivně.

Tabulka 76: Otázka 13 – Porady s vedoucím jsou pro dotázaného specialistu ztrátou času, kde se většinou moc nového nedozví

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,074	0,285	0,039	0,375	0,188	0,039	1,000

Kolem 56% respondentů (37,5% nesouhlasí, 18,8% zásadně nesouhlasí) nesouhlasí u otázky 13 s tvrzením, že porady s vedoucím jsou pro ně ztrátou času. Je to dáno možností získat informace od nadřízeného. V případě, že jim podřízení nerozumí, mají možnost klást doplňující otázky, aby získaným informacím lépe porozuměli.

Tabulka 77: Otázka 14 – Nadřízený je flexibilní k přijímání změn

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,110	0,201	0,211	0,283	0,172	0,023	1,000

Tabulka 78: Otázka 15 – Nadřízený je schopen dotázaného specialistu přesvědčit a motivovat argumenty o nutných změnách ve společnosti

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,055	0,224	0,238	0,323	0,160	0,000	1,000

K otázce 14 a 15 odpovědělo cca 45% (28,3% nesouhlasí, 17,2% zásadně nesouhlasí) a kolem 48% dotázaných (32,3% nesouhlasí, 16% zásadně nesouhlasí), že jejich vedoucí není

flexibilní k přijímání změn a zároveň je neumí přesvědčit a motivovat svými argumenty o nutných změnách v podniku. Jejich odpovědi vychází zřejmě ze zkušeností podřízených jaké mají se nadřízeným, když chtějí prosadit nějakou změnu nebo pokud jsou nuceni přijímat ve společnosti nové změny.

Tabulka 79: Otázka 16 – Dotázaný specialista je od nadřízeného dobře informován o změnách v řídicí jednotce, kde pracuje

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,148	0,121	0,222	0,435	0,074	0,000	1,000

U otázky 16 se přibližně 51% respondentů (43,5% nesouhlasí, 7,4% zásadně nesouhlasí) domnívá, že nejsou dobře informováni o změnách v řídicí jednotce, kde pracují. Příčinou je pravděpodobně, že zcela efektivně využívány komunikační kanál mezi jednotlivými stupni řízení.

Tabulka 80: Otázka 17 – Nadřízený je odolný vůči stresu

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,071	0,161	0,250	0,307	0,153	0,058	1,000

Tabulka 81: Otázka 18 – Nadřízený uznává přínos, dotázaného specialisty, v práci, takže z toho má dotázaný dobrý pocit

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,063	0,170	0,313	0,416	0,039	0,000	1,000

46% dotázaných (30,7% nesouhlasí, 15,3% zásadně nesouhlasí) se domnívá, že jejich vedoucí není odolný vůči stresu. Je to dáno tím, že vedoucí kolem sebe šíří nervozitu a napětí, související s neustálým navyšováním požadavků na pracovní výkony podřízených.

Téměř shodný počet respondentů (41,6% nesouhlasí, 3,9% zásadně nesouhlasí) jako u předchozí otázky 17, se u otázky 18 vyjádřil, že nadřízený neuznává jejich přínos v práci. Příčinou je většinou neprováděná zpětná vazba od vedoucího. Proto dotázaní specialisté nevědí, zda je jejich pracovní činnost pro společnost potřebná či nikoliv.

Tabulka 82: Otázka 19 – Nadřízený projevuje své emoce před dotázaným specialistou

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,125	0,318	0,169	0,202	0,105	0,081	1,000

Tabulka 83: Otázka 20 – Dotázaný specialista má ze svého nadřízeného většinou pocit celkové pohody

	zásadně souhlasím	souhlasím	nemohu se rozhodnout	nesouhlasím	zásadně nesouhlasím	nemám informace	celkem
specialista	0,102	0,193	0,164	0,376	0,164	0,000	1,000

U otázky 19 přibližně 44% specialistů souhlasí (12,5% zásadně souhlasí, 31,8% souhlasí) s tím, že nadřízený před nimi projevuje své emoce. Kolem 30% dotázaných (20,2%

nesouhlasí, 10,5% zásadně nesouhlasí) se ale vyjádřilo záporně. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že pokud vedoucí kolem sebe šíří negativní emoce tj. stres, napětí, vztek uvědomují si to podřízení velmi silně. V opačném případě, kdy je nadřízený v pohodě, má radost apod. vnímají to dotázaní jako normální stav a domnívají se, že vedoucí emoce neprojevuje.

Na otázku 20 odpovědělo 54% respondentů (37,6% nesouhlasí, 16,4% zásadně nesouhlasí), že ze svého nadřízeného nemají pocit celkové pohody. Z toho vyplývá, že dotázaní vnímají nadřízené tak, že jsou pod neustálým tlakem a napětím, protože plní náročné a časově těžko zvladatelné úkoly. Proto v oddělení většinou panuje napětí a nikoliv pohoda.

6.3.2.4 Vyhodnocení hypotéz

Pro vyhodnocení každé stanovené nulové hypotézy byly posuzovány jednotlivé výsledky příslušných otázek, které byly stanoveny relativními četnostmi uvedených odpovědí.

Nulová hypotéza H_{06} podle četnosti odpovědí *manažerů* byla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu nelze zamítnout a platí hypotéza:

H_{06} : *Intranet firmy obsahuje aktuální a užitečné informace pro zaměstnance firmy.*

Nulová hypotéza podle četnosti odpovědí *specialistů* nebyla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu lze zamítnout.

A_{06} : *Intranet firmy neobsahuje aktuální a užitečné informace pro zaměstnance firmy.*

Názory na aktuálnost a užitečnost Intranetu jsou u manažerů a specialistů rozdílné. 62,5% manažerů ohodnotilo Intranet za přínosný nebo hodně přínosný a 68,6% specialistů za málo přínosný nebo spíše nepřínosný. Příčinou je, že manažeři vnímají Intranet převážně jako pracovní nástroj nezbytný k výkonu své práce. Využívají jej do značné míry komplexně, interaktivně a poměrně intenzivně nejen pro získávání informací, ale i k přístupu ke specializovaným aplikacím, k práci s daty atd.

Naopak specialisté vnímají Intranet zejména jako informační databázi např. pro informace personálního charakteru (zaměstnanecké výhody, pracovní místa v rámci firmy atd.). Jako pracovní nástroj sloužící k výkonu vlastní práce jej používají spíše omezeně a rutinně. Závěr u této hypotézy byl proto rozdělen na dvě části tzn. z pohledu manažerů a z pohledu specialistů.

Nulová hypotéza H_{07} podle četnosti odpovědí *manažerů i specialistů* byla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu nelze zamítnout a platí hypotéza:

H_{07} : *Při volbě komunikačního prostředku je preferována rychlost předání informace.*

Výsledky odpovědí ukazují, že 37,5% manažerů a 54,7% specialistů upřednostňují při volbě komunikačního prostředku rychlost. Je to dáno tím, že obě skupiny zaměstnanců předávají většinou informace, které musí být u příjemce komunikace, co nejdříve. Ostatní parametry při volbě komunikačního prostředku volili obě skupiny respondentů v nižší míře.

Nulová hypotéza H_{08} podle četnosti odpovědí *manažerů i specialistů* byla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu nelze zamítnout a platí hypotéza:

H_{08} : *Ve firmě neexistuje komunikační prostředek, který informuje všechny zaměstnance o aktuálním dění ve firmě hromadně a včas.*

Obě skupiny respondentů tzn. 55,7% manažerů a 54,7% specialistů se shodují, že ve společnosti postrádají komunikační prostředek, kterým by dostávali všechny aktuální informace o důležitých změnách v podniku včas. Podle vyhodnocení odpovědí lze usuzovat, že společnost nemá komunikační prostředek umožňující předávání aktuálních informací hromadně všem zaměstnancům nebo vybraným skupinám pracovníků např. o dění v managementu společnosti, o změnách v oblasti telekomunikací, o nových produktech firmy, o aktuálních projektech apod.

Nulová hypotéza H_{09} podle četnosti odpovědí *manažerů i specialistů* byla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu nelze zamítnout a platí hypotéza:

H_{09} : *Informace, o vzniku nových řídicích dokumentů, se dostane k zaměstnancům se zpožděním.*

Vyhodnocení výsledků odpovědí ukázalo, že o vzniku nového řídicího dokumentu nedostane včas informaci 65% manažerů a 76% specialistů. Je to zapříčiněno tím, že ve společnosti neexistuje souhrnný informační kanál, který by zaměstnance informoval o vzniku nových řídicích dokumentů.

Nulová hypotéza H_{010} podle četnosti odpovědí *manažerů* nebyla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu lze zamítnout.

A_{010} : *V každém komunikačním kanálu není preferován jiný druh komunikačního prostředku.*

Výsledky vyhodnocení odpovědí ukázaly, že jako nejvhodnější komunikační prostředek u vertikálního komunikačního kanálu shora dolů a horizontálního komunikačního kanálu zvolilo kolem 45% manažerů, telefonní kontakt. Je to způsobeno tím, že horizontální a vertikální komunikační kanál shora dolů využívá hlavně management společnosti, který potřebuje předávat informace co nejrychleji, což telefonní spojení umožňuje.

U diagonálního a vertikálního komunikačního kanálu zdola nahoru preferuje kolem 42% manažerů především e-mail, pak následuje telefon a porada. Příčinou je zřejmě to, že u diagonálního komunikačního kanálu probíhá předávání informací mezi různými útvary a úrovněmi řízení, proto je využíván především e-mail, který umožňuje oficiální formu předávané informace.

Vzhledem k tomu, že u dvou různých komunikačních kanálů je volen stejný komunikační prostředek, není možné potvrdit nulovou hypotézu.

Nulová hypotéza H_{011} podle četnosti odpovědí *manažerů* byla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu nelze zamítnout a platí hypotéza:

H_{011} : *Komunikační schopnosti a dovednosti řídicího pracovníka ovlivňují volbu formy komunikačního prostředku při předávání informací.*

Výsledky odpovědí dotazníku ukazují, že přibližně 86% manažerů se domnívá, že při sdělování informací svým podřízeným volí takové komunikační prostředky, kde mohou prezentovat své komunikační dovednosti. Je to způsobeno tím, že manažeři jsou se svými podřízenými hlavně v osobním kontaktu, proto používají komunikační dovednosti často.

Nulová hypotéza H_{012} podle četnosti odpovědí *manažerů* byla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu nelze zamítnout a platí hypotéza:

H_{012} : *Řídící pracovníci nemají vnitropodnikové souhrnné informace o celkovém vývoji a konkurenci v oboru, ve kterém pracují.*

60% manažerů, podle vyhodnocení dotazníků, odpovědělo, že na Intranetu společnosti není dostatek aktuálních informací o vývoji a konkurenci v oboru ve kterém pracují. Naopak kolem 38% manažerů odpovědělo, že na Intranetu dostatek aktuálních informací o novinkách z oboru, najdou. Jedná se především o specializaci a oblast zaměření jednotlivých manažerů, proto jsou názory protichůdné.

Ale 75% manažerů by uvítalo, kdyby ve společnosti existoval nějaký odborný časopis poskytující aktuální informace o konkurenci na trhu, benchmarkingu jiných firem atd. Proto lze celkově shrnout, že manažeři nemají dostatek aktuálních informací o vývoji na trhu k dispozici.

Nulová hypotéza H_{013} podle četnosti odpovědí *specialistů* nebyla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu lze zamítnout.

A_{013} : *Řídící pracovníci neposkytují svým podřízeným zpětnou vazbu k řešení pracovních problémů.*

Podle vyhodnocení odpovědí 52% specialistů nedostává dostatečnou zpětnou vazbu k řešení pracovních problémů. Je to dáno tím, že vedoucí pracovníci ji nepovažují za nezbytnou, a proto si většinou neudělají časový prostor, aby mohli zpětnou vazbu svým podřízeným poskytnout.

Nulová hypotéza H_{014} podle četnosti odpovědí *specialistů* byla potvrzena, tzn. že nulovou hypotézu nelze zamítnout a platí hypotéza:

H_{014} : *Management firmy nevyužívá zpětné vazby od zaměstnanců na nižších řídicích stupních.*

Podle výsledků odpovědí se 52,8% dotázaných specialistů domnívá, že nadřízený nepředává podněty a připomínky k řešení pracovního problému na vyšší řídicí stupeň, pokud ho ze své pravomoci nemůže řešit. Příčinou jsou zřejmě nefungující vertikální komunikační kanály zdola nahoru, jak mezi vedoucím a podřízenými, tak mezi vedoucím a vyšší řídicí úrovní, tzn. chybí využití zpětné vazby.

7 NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MODELU VE SPOLEČNOSTI „A“

Návrh komunikačního modelu vychází z výsledků provedených analýz a eliminuje současné nedostatky, které se objevují v komunikačním procesu ve společnosti „A“. Byl zaměřen na řešení následujících problémů:

- nedostatečné využívání zpětné vazby v rámci útvaru i mezi jednotlivými stupni řízení,
- nepředávání informací o dění ve společnosti „A“ hromadnou formou,
- nemožnost přístupu manažerů k aktuálním a pravdivým informacím o vývoji a konkurenci v oblasti, kterou se ve společnosti zabývají,
- nesrozumitelnost obsahu některých řídicích dokumentů.

7.1 Návrh nových vnitropodnikových komunikačních prostředků

K efektivnímu fungování vnitropodnikové komunikace, kterou má zajišťovat útvar „Vnější a vnitřní komunikace“ potřebuje spolupráci zaměstnanců uvnitř podniku. Nemůže být v silách jednoho oddělení, aby vědomostně a informačně obsáhl všechny klíčové projekty, procesy a události ve všech souvislostech. Proto je důležité, aby probíhala otevřená komunikace mezi pracovníky společnosti a útvarem „Vnější a vnitřní komunikace“.

Návrh forem komunikačních prostředků k zefektivnění využívání komunikačních kanálů uvnitř firmy je následující:

Hromadný e-mail je komunikačním nástrojem určeným pro všechny zaměstnance společnosti vlastní e-mailovou schránku. Jeho cílem je aktuálně šířit důležitá sdělení top managementu a dále informace o organizačních či jiných opatřeních uvnitř podniku. Vedoucí pracovníci mohou touto formou poslat důležité informace týkající se např. vzniku nově vytvořeného produktu, nově vydaného řídicího předpisu apod. všem zaměstnancům společnosti najednou. Hromadný e-mail by fungoval elektronicky a měl dvě formy: Informace pro zaměstnance a Důležité sdělení.

Složka „Informace pro zaměstnance“ by obsahovala převážně sdělení organizačního charakteru, typu změna otevíracích hodin, žádosti o spolupráci jiných útvarů apod. Distribuce hromadného e-mailu tohoto druhu by byla nastavena tak, aby zaměstnanci obdrželi do svých e-mailových schránek zprávu vždy určité dva dny v týdnu např. ve středu a v pátek ráno; příprava by probíhala vždy den předem. Sdělení, která nesou odkladu by byla zařazena do rubriky aktualit na hlavní straně Intranetu.

Obsahem složky hromadného e-mailu „Důležité sdělení“ by byla sdělení s nejvyšší prioritou, adresované top managementem všem zaměstnancům. Distribuce těchto sdělení by nepodléhala předem plánovanému kalendáři, protože by se jednalo o sdělení, která nesou žádný odklad. Tato sdělení by byla distribuována pouze ve výjimečných případech. Proto by byl kladen důraz na všechny zaměstnance, aby jejich čtení věnovali maximální pozornost.

Telefonní infolinka - ve společnosti „A“ umožní zaměstnancům rychle zjistit odpověď na jejich otázky, a to i pokud nevědí na koho se obrátit s konkrétním problémem. Využívali by ji zaměstnanci i v případě, že nemohou najít řídicí dokumenty nebo nevědí, kdo je kontaktní osobou pro určitou oblast pracovní činnosti. Pracovníci by mohli volat na tuto infolinku, i pokud jim v práci brání komunikační bariéra při osobním styku. Útvar „Vnější a vnitřní komunikace“ by následně zprostředkoval odpověď kompetentní osoby.

Infomail – představuje rychlý a efektivní způsob získání vnitropodnikových informací, kterým je snaha o podporu přímého dialogu mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, především o poskytnutí zpětné vazby. Výhodou tohoto komunikačního prostředku je to, že odpadá časové omezení, protože své dotazy nebo problémy mohou pracovníci sepsat a zaslat v klidu, kdykoliv, i mimo pracovní dobu.

Po vstupu do databáze a po vyplnění základních údajů nutných k registraci si zaměstnanci vyberou oblast, které se jejich dotazy týkají. Tuto databázi by sledoval útvar Vnější a vnitřní komunikace. Dotazy a připomínky by byly adresovány přímo osobám zodpovědným za daný okruh dotazů, se kterými by oddělení Vnější a vnitřní komunikace bylo v kontaktu. Toto oddělení by pak garantovalo včasnou a kompetentní reakci. Také by pravidelně aktualizovalo databázi otázek a odpovědí a nezodpovězené dotazy by urgovalo přímo u odpovědných osob. Útvar Vnější a vnitřní komunikace by vytvořil na Intranetu dílčí databázi častých otázek a odpovědí, jenž by byly tříděny podle okruhů pracovních problémů, aby bylo možné snadno vyhledat příslušnou tematiku.

Manažerský bulletin – by vycházel pouze v elektronické podobě, a tím uspořil finanční prostředky oproti tištěné formě. Umožnil by poskytování aktuálních a významných informací o probíhajícím dění v podniku, o projektech, o produktech a trendech ve společnosti, garantoval by jednotnou komunikaci a přinesl poznatky ve vzdělávání a v manažerské teorii.

Elektronická podoba by umožnila vedoucím pracovníkům sdělovat poměrně aktuální informace, uskutečňovat zpětné reakce na texty a diskutovat na příslušná témata. Přístup do elektronické verze Manažerského bulletinu by byl zabezpečen, pro zaměstnance na vedoucích a manažerských pozicích, heslem.

Manažerský bulletin by zprostředkoval jednu z informačních základů managementu a vedoucích pracovníků, platformou pro vzájemné předávání zkušeností a pro případné názorové střetávání. Byl by pomocníkem při vedení pracovních týmů a při stabilizaci vztahů vedoucích pracovníků a jejich podřízených. Vycházel by v české a anglické verzi.

Zpravodaj – by byl komunikačním nástrojem mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Také by byl součástí a nástrojem rozvoje komunikace ve společnosti. Cílem časopisu by bylo poskytovat všestranné informace o dění, změnách, aktivitách, produktech a projektech v podniku. Časopis Zpravodaj by vycházel měsíčně v tištěné formě s tím, že aktuálním, významným nebo zajímavým událostem by byly věnovány zvláštní přílohy. Zpravodaj by byl distribuován prostřednictvím podatelny na všechna pracoviště v republice a měl by se dostat ke každému zaměstnanci.

Diskuzní fórum – by zprostředkovalo otevřenou diskuzi o problémech, projektech i o tom, jak situaci ve společnosti vnímají lidé v jiných útvarech a jednotkách. Cílem by bylo dát uživatelům možnost sdílení a výměny informací, řešit pracovní problémy, získat nápady nebo názory na činnosti související s výkonem zaměstnání v podniku.

Diskuzní fórum by mohlo existovat v prostředí Intranetu společnosti. Jednalo by se o moderovanou komunikaci mezi uživateli, tzn. že příspěvky by nebylo možné vložit anonymně, protože správce např. útvar Vnější a vnitřní komunikace, by příspěvky sledoval. Měl by právo schvalovat nebo zakazovat příspěvky podle vlastního uvážení. Ti, kteří by se účastnili diskusního fóra, by měli uvést své příspěvky pod svým jménem a texty příspěvků by měly jasně formulovat stanovené problémy. Platilo by pravidlo, že nikdo ze zaměstnanců by nebyl povinen odpovídat či reagovat na jakékoliv příspěvky. Jednalo by se o dobrovolnou diskusi, která by umožnila informovanost zaměstnanců v podniku prostřednictvím neformálních komunikačních kanálů.

Roadshow – by umožnilo setkání top managementu se zaměstnanci společnosti. Top management by měl být otevřený vůči zaměstnancům, kteří by to tak měli vnímat. Pracovníci by měli být schopni nabídnout určitou protihodnotu ve formě aktivní účasti na řešení daných problémů, což by byl velmi pozitivní krok ve vzájemné komunikaci mezi jednotlivými stupni řízení. Po uskutečnění těchto Roadshow by útvar Vnější a vnitřní komunikace vyhodnotil distribuované dotazníky od účastníků těchto setkání. Vyhodnocení dotazníků by poskytlo vedení podniku důležitou zpětnou vazbu.

Dotazníky by mezi účastníky Roadshow distribuovali pracovníci útvaru Vnější a vnitřní komunikace. V dotaznících by byly otázky na základě požadavků top managementu. Proto na Roadshow by pracovníci mohli, jak aktivně klást otázky, tak by zároveň mohli prostřednictvím vyplněných dotazníků, vyjádřit své názory na oblasti problémů ve společnosti.

Navrhované formy komunikačních prostředků umožní zaměstnancům aktivní zapojování do všech fází rozhodovacího procesu a povedou k zefektivnění komunikačních kanálů mezi jednotlivými stupni řízení. Také zajistí u zaměstnanců větší prosazování sebe sama a jejich kritičtější hodnocení vůči nadřízeným a jejich příkazům.

7.2 Návrh komunikačního modelu ve společnosti „A“

Návrh komunikačního modelu vychází ze specifikace stávajícího komunikačního modelu mezi jednotlivými stupni řízení ve společnosti „A“, uvedeného na obr.16 a obr.17. Grafické zobrazení návrhu komunikačního modelu se skládá ze čtyř vrstev, kdy každá jednotlivá vrstva znázorňuje detaily komunikačního procesu v příslušné formě předávání informací mezi subjekty. Vrstevnaté řešení komunikačního modelu umožňuje rozložit složky komunikačního procesu na menší celky a ty potom řešit samostatně.

První vrstva zobrazuje rozhodování o formě přenosu sdělení. Ve druhé vrstvě je znázorněn komunikační proces z hlediska řídicích pracovníků a podřízených. Třetí vrstva se zabývá popisem specifického komunikačního prostředku ve společnosti, kterým je Intranet. Ve čtvrté vrstvě jsou schematicky uvedeny řídicí dokumenty, jako konkrétní forma komunikačních prostředků ve společnosti.

Rozhraní mezi komunikačními vrstvami vychází z hierarchického uspořádání, které je zobrazeno od první obecné rozhodovací vrstvy do detailnější druhé, třetí a čtvrté vrstvy. Každá jednotlivá vrstva komunikace představuje určitou úroveň přenosu informací mezi subjekty, kdy příslušné úrovně na sebe navazují.

7.2.1 Návrh komunikačního modelu – první vrstva, rozhodování o formě přenosu sdělení

Komunikační model v první vrstvě ukazuje, že rozhodnutí komunikátora (generální ředitel, výkonný ředitel, ředitel, manažer) o formě přenosu sdělení je ovlivněno volbou komunikačního kanálu, parametry komunikačního prostředku, použitím konkrétního komunikačního prostředku a daným stupněm řízení. Z parametrů komunikačních prostředků je preferována rychlost, pomocí níž je možné předat informaci od odesílatele informace k příjemci co nejdříve.

Při přenosu informace pomocí komunikačního kanálu není preferován vždy rozdílný druh komunikačního prostředku, tzn. že u vertikálního komunikačního kanálu nemusí být použit jiný druh komunikačního prostředku než u horizontálního komunikačního kanálu, ale může být shodný. Ve společnosti „A“ je u vertikálního komunikačního kanálu shora dolů i zdola nahoru nejvíce používáno telefonické spojení, následuje e-mail, internetové spojení a fax.

U vertikálního komunikačního kanálu je navrhována účinnější komunikace formou hromadného e-mailu a roadshow. Hromadný e-mail je vhodné použít u vertikálního komunikačního kanálu shora dolů, protože umožní odesílatelům informací předat příslušné informace v jednom okamžiku, všem zaměstnancům najednou. Nebo zprostředkuje hromadný přenos informací pouze vybraným skupinám zaměstnanců, kterých se příslušné sdělení týká. Tím se zajistí, že konkrétní informace pro určitou pracovní oblast budou dostávat pouze pracovníci příslušných útvarů, které je potřebují ke své pracovní činnosti. A nebudou těmito informacemi zahlcováni zaměstnanci, pro něž nejsou určeny.

Roadshow, realizovaná managementem společnosti zajistí zaměstnancům u vertikálního komunikačního kanálu zdola nahoru, klást otázky k pracovní činnosti a systému řízení podniku. Ale také poskytne důležitou zpětnou vazbu, která není ve velké míře ve společnosti mezi nižšími řídicími stupni a managementem realizována.

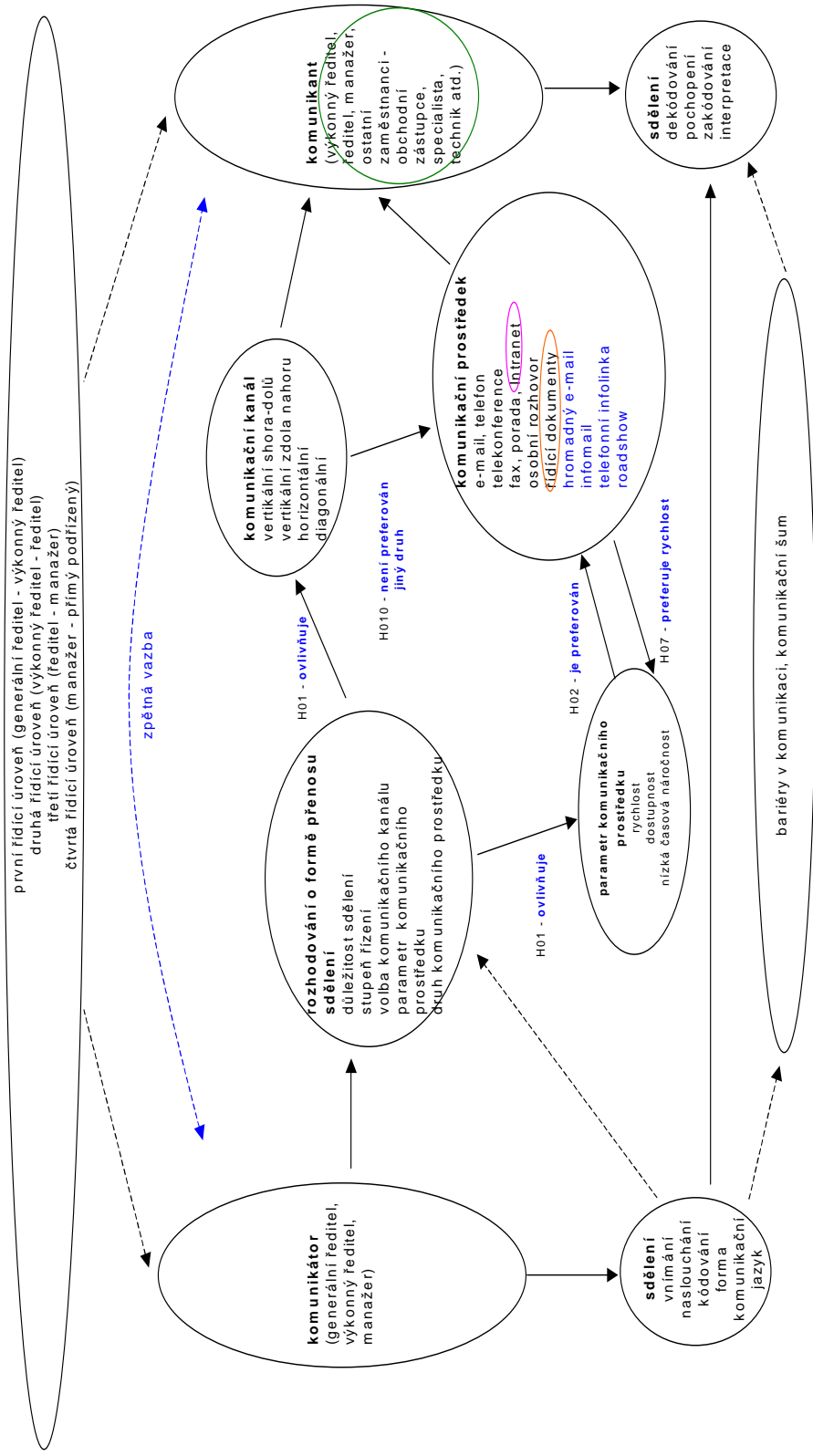
U horizontálního a diagonálního komunikačního kanálu je ve společnosti „A“ nejvíce využíván e-mail, následuje telefonní kontakt, Internet a fax. Ke zvýšení účinnosti komunikace jsou navrhovány komunikační prostředky infomail a telefonní infolinka.

Infomail umožní zaměstnancům dotazovat se na řešení pracovních problémů se kterými nevědí na koho se obrátit, aniž by zatěžovali svého nadřízeného. Zároveň infomail poskytne zpětnou vazbu nadřízeným, zda informace, které předávají ostatním zaměstnancům, tito zaměstnanci správně pochopili.

Telefonní infolinku mohou pracovníci využít pokud nechtějí psát e-maily a potřebují získat informace, co nejrychleji. Útvar „Vnější a vnitřní komunikace“ zajistí, aby v určitý den a určitou hodinu byla na uvedeném telefonním čísle kompetentní osoba za příslušnou pracovní oblast. Této osobě by zaměstnanci mohli klást své dotazy.

Grafické zobrazení první vrstvy komunikačního kanálu je uvedeno na obr. 18. Barevným označením jsou v této vrstvě zvýrazněny oblasti, které jsou specifikovány v následujících nižších vrstvách tj. ve druhé vrstvě komunikační proces z hlediska řídicích pracovníků, ve třetí vrstvě z pohledu informací na Intranetu a ve čtvrté vrstvě navrhované komunikační prostředky, umožňující přenos informací o vzniku aktuálních řídicích dokumentů.

Obr. 18 : Návrh komunikačního modelu - první vrstva, rozhodování o formě přenosu sdělení



první vrstva - rozhodování o formě přenosu sdělení
 druhá vrstva - komunikační proces z hlediska řídicích pracovníků a podřízených
 třetí vrstva - Intranet, jako specifický komunikační prostředek
 čtvrtá vrstva - řídící dokumenty, jako konkrétní komunikační prostředek

7.2.2 Návrh komunikačního modelu – druhá vrstva, řídicí pracovníci a podřízení

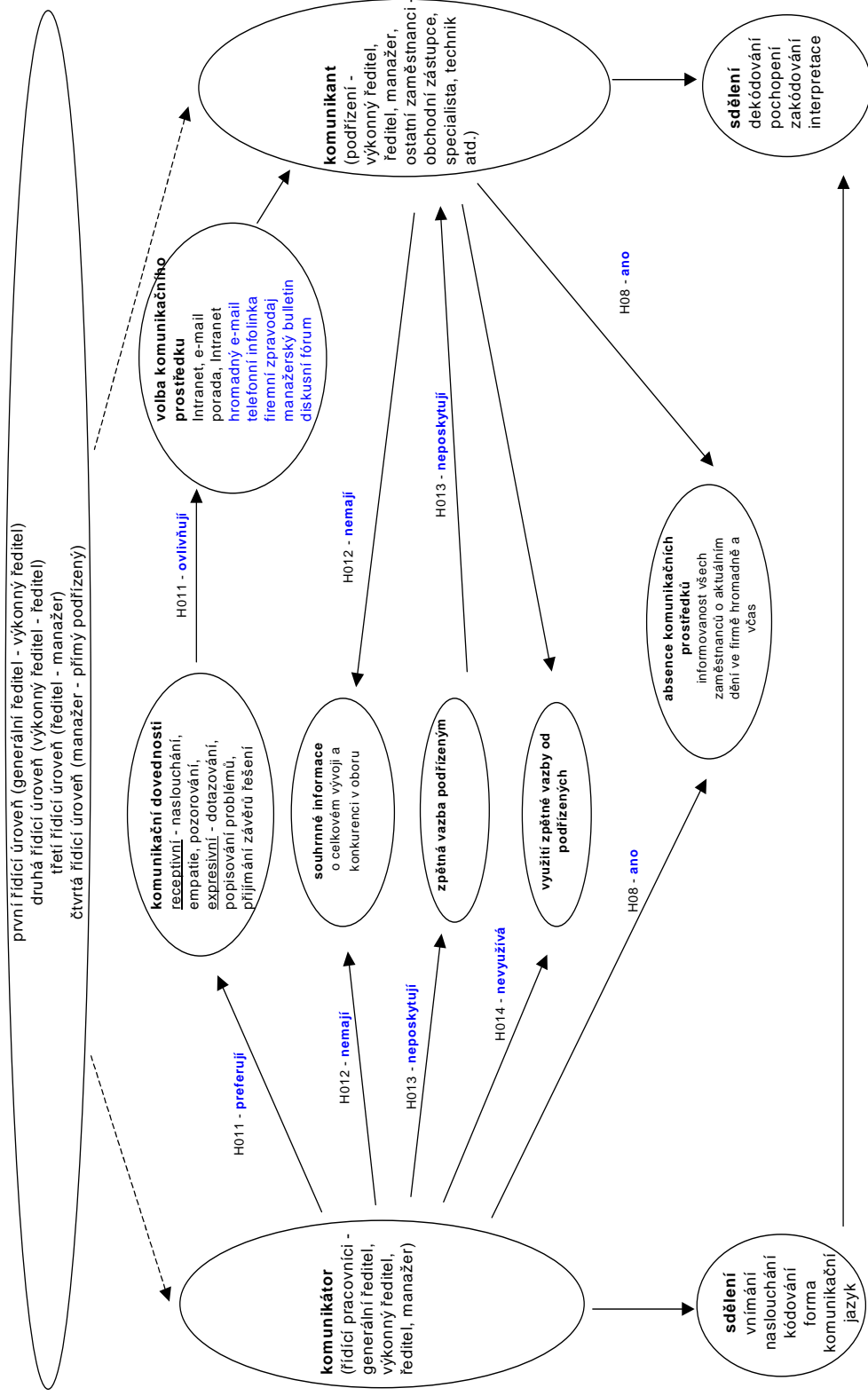
Schéma komunikačního modelu ve druhé vrstvě na obr. 19 ukazuje, že pokud řídicí pracovníci preferují komunikační dovednosti receptivní (naslouchání, empatie, pozorování) a expresivní (dotazování, popisování problémů, přijímání závěrů řešení), je tím ovlivněna volba komunikačního prostředku. Řídicí pracovníci i podřízení postrádají komunikační prostředky, které umožňují informovanost všech zaměstnanců o aktuálním dění ve firmě hromadně a včas. Navíc vedoucí pracovníci nemají přístup k souhrnným informacím o celkovém vývoji v oblasti produktů a nabízených služeb zákazníkům a konkurenci v oboru.

Komunikační model v této vrstvě také naznačuje, že se nevyužívají komunikační prostředky umožňující managementu společnosti poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům na nižších stupních řízení. Zanedbávání zpětné vazby signalizuje lhostejnost a má negativní dopad na motivaci v podniku. Na prvním (generální ředitel – výkonný ředitel) a třetím (ředitel – manažer) stupni řízení je z komunikačních prostředků ve společnosti nejvíce využíván telefonní kontakt a dále e-mail, pak Internet a fax. Ke zvýšení účinnosti komunikace na těchto stupních řízení je navrhováno použití telefonní infolinky a manažerského bulletinu.

Telefonní infolinka rozšíří poznatkovou bázi zaměstnanců, kteří nevědí, kam se obrátit s řešením pracovních problémů. Manažerský bulletin zajistí distribuci pouze elektronicky, a to pro zaměstnance na řídicích a manažerských pozicích a informuje hlouběji o řídicí strategii společnosti, o konkurenci v oboru, o možnostech hodnocení zaměstnanců apod. Preference komunikačních prostředků na druhém (výkonný ředitel – ředitel) a čtvrtém (manažer – přímý podřízený) řídicím stupni je nejvyšší u e-mailového spojení a následují telefon, fax a Internet. Pro zefektivnění komunikačního procesu je vhodné použití komunikačních prostředků jako hromadný e-mail, firemní zpravodaj a diskusní fórum.

Příčinou je možnost předání aktuálních, relevantních informací mezi zaměstnance podniku a umožnění využití zpětné vazby k možným inovacím ve společnosti. Hromadný e-mail zabezpečí předávání aktuálních a souhrnných informací všem zaměstnancům najednou. Firemní zpravodaj zajistí, pro všechny zaměstnance, přenos informací o aktualitách, novinkách, nových produktech společnosti apod. Diskusní fórum je komunikačním prostředkem, který umožní zaměstnancům zjišťovat informace neformální cestou, pokud je oficiální cestou nezískali. Na stránkách diskusního fóra je možné zjistit, jaké mají zaměstnanci společnosti pracovní problémy, co je nejvíce trápí, čím se zabývají. Jedná se o neformální komunikační kanál, který poskytne neoficiální zpětnou vazbu managementu společnosti o celkové atmosféře ve firmě, tj. napětí, stres nebo naopak klid, pohodu a spokojenost zaměstnanců.

Obr.19 : Návrh komunikačního modelu - druhá vrstva, komunikační proces z hlediska řídicích pracovníků a podřízených



7.2.3 Návrh komunikačního modelu – třetí vrstva, Intranet

Třetí vrstva návrhu komunikačního modelu je zobrazena na obr. 20. Komunikátor (generální ředitel, výkonný ředitel, ředitel) prostřednictvím Intranetu předává příjemcům sdělení (výkonný ředitel, ředitel, manažer, ostatní zaměstnanci) ve formě informací. Informace uvedené na Intranetu mají být pro zaměstnance aktuální, pravdivé, věrohodné, dostupné, uchovatelné a srozumitelné.

Základní podmínkou pro splnění požadavku aktuálnosti a pravdivosti informací je existence mechanismů pro tvorbu a aktualizaci informací včetně dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců s definovanými rolami v jednotlivých krocích těchto mechanismů. Je nutné dávat zřetelné signály o tom, že zveřejňované informace jsou aktuální a hodnověrné, např. uvádění zdroje včetně konkrétního data získání informace.

Informace na Intranetu musí být pro zaměstnance dostupné, aby nemuseli při jejich hledání překonávat technické bariéry, tzn. že informace musí být zobrazeny v takovém softwaru, který mají nainstalován v rámci společnosti, všichni zaměstnanci.

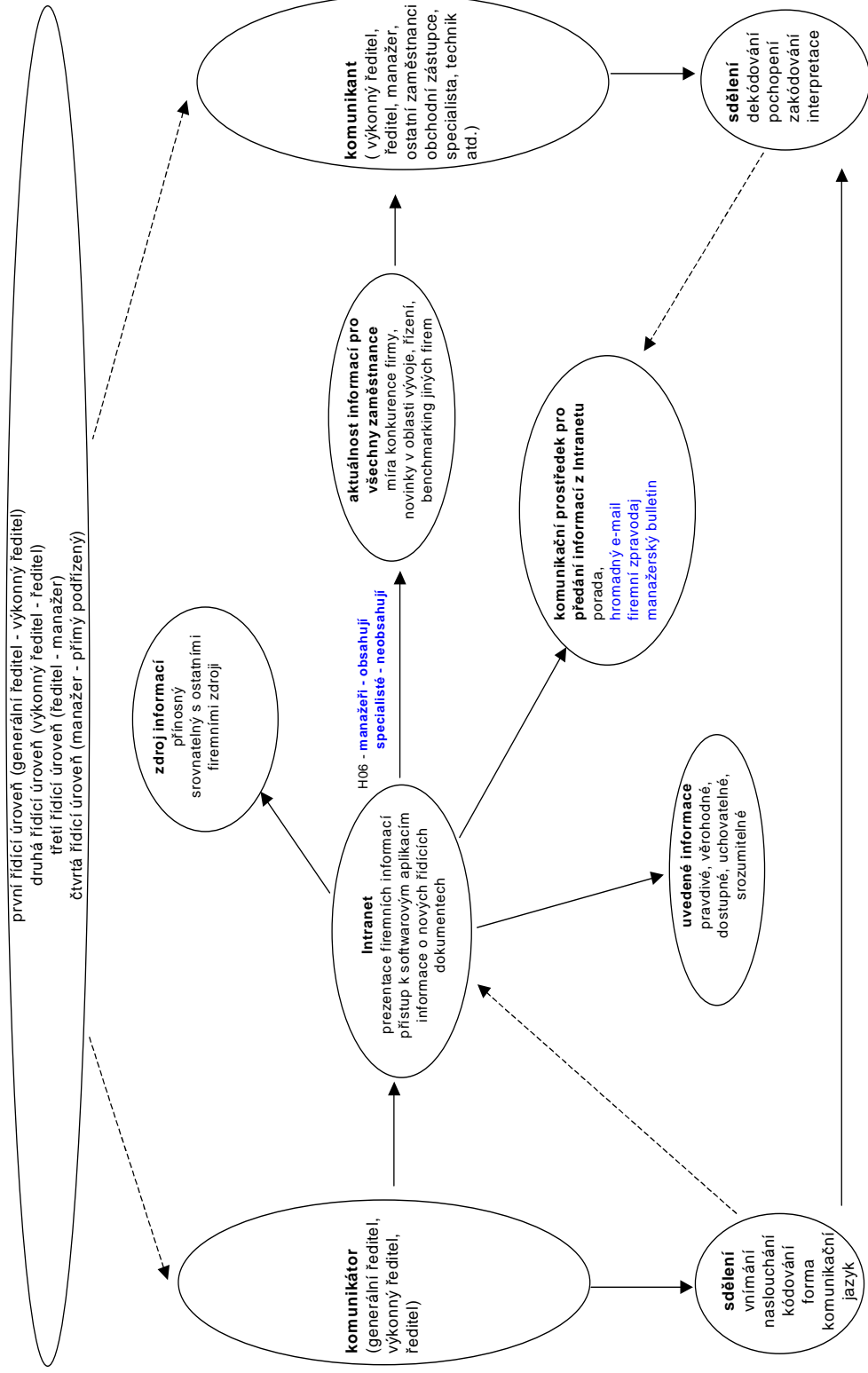
Také je nutné, aby si pracovníci mohli získané informace uchovat nebo si pořídit jejich duplikát. Srozumitelnost informací uvedených na Intranetu je velice důležitá k pochopení sdělovaných informací od řídicího managementu. Pokud informacím prezentovaným na Intranetu zaměstnanci správně nerozumí, může ve společnosti „A“ docházet ke komunikačním šumům, které výrazně zkreslují obsah a smysl předávaných informací mezi odesilatelem a příjemcem.

Názory na aktuálnost a užitečnost informací publikovaných na Intranetu společnosti se u manažerů a specialistů liší. Důvody jsou dány specifiky, pro které obě skupiny zaměstnanců Intranet využívají. Manažeři se domnívají, že na Intranetu najdou aktuální a užitečné informace pro všechny zaměstnance společnosti „A“. Naopak specialisté zastávají názor, že na Intranetu nejsou uvedeny aktuální informace.

Manažeři a řídicí pracovníci používají Intranet jako pracovní nástroj pro sdělení informací jiným skupinám zaměstnanců nebo hledají aktuální informace, které umožní rozšířit jejich znalostní úroveň. Specialisté však používají Intranet jako pracovní nástroj k pracovním činnostem, kde hledají rutinně a automaticky informace, které v některých případech nejsou aktualizované nebo jsou uvedeny pod jinými odkazy na jiných místech.

Nově je navrhováno pro předání aktuálních informací uvedených na Intranetu, použití hromadného e-mailu, firemního zpravodaje a manažerského bulletinu. Tyto komunikační prostředky zabezpečí účinnější komunikační proces mezi zaměstnanci společnosti.

Obr.20 : Návrh komunikačního modelu - třetí vrstva, Intranet



7.2.4 Návrh komunikačního modelu – čtvrtá vrstva, řídicí dokumenty

Ve čtvrté vrstvě komunikačního modelu je na obr. 21 zobrazen tok informací o distribuci řídicích dokumentů jako konkrétní formě komunikačních prostředků používaných ve společnosti „A“. Řídicí dokumenty jsou ve společnosti „A“ distribuovány formou vertikálního komunikačního kanálu shora dolů a diagonálního komunikačního kanálu.

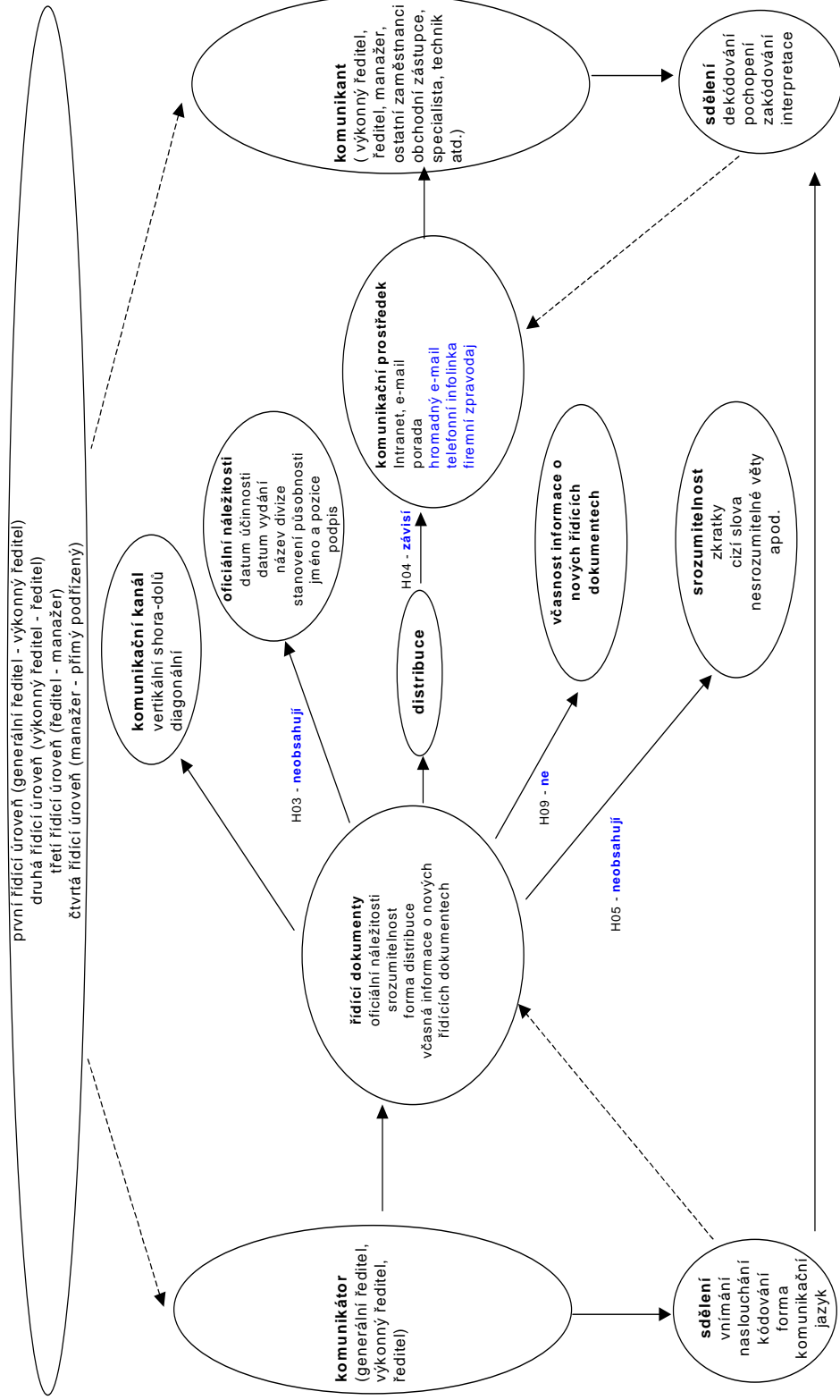
Řídicí dokumenty neobsahují všechny oficiální náležitosti a jejich obsah není pro zaměstnance dostatečně srozumitelný. Proto je důležité, aby předtím než jsou řídicí dokumenty vydány jako platné, fungoval ve společnosti takový kontrolní mechanismus, který by tyto nedostatky eliminoval. Srozumitelnost řídicích dokumentů před jejich vydáním by měla být ověřována u specializovaných pracovníků vyškolených na jazykové obraty, a také u vybrané skupiny konkrétních zaměstnanců společnosti, kterých se vydané řídicí dokumenty budou týkat.

Distribuce řídicích dokumentů závisí na druhu použitého komunikačního prostředku. Použití vhodného komunikačního prostředku pro distribuci vydaného firemního dokumentu zajistí, aby se příslušný dokument dostal ve správný čas ke správným zaměstnancům a umožnil jim rozšířit jejich poznatkovou bázi při pracovní činnosti. Tím dochází ke zvýšení kooperace mezi řídicími jednotkami podniku. A také se zpružní a zrychlí interní komunikace, která přispěje k vyšší vzdělanosti zaměstnanců. Dále se vytvoří prostředí pro realizaci strategických cílů a možnosti pro uskutečnění provázanosti procesů a systémů uvnitř společnosti.

Pokud se nedostane informace o vzniku firemního dokumentu k příslušnému zaměstnanci včas, může dojít ke špatnému rozhodnutí, založenému na chybných nebo nedostatečných informacích, duplicitní pracovní činnosti některých útvarů, které nevědí, že např. pracovní postup na toto téma byl již zpracován. Také může dojít ke snížení produktivity práce, kdy zaměstnanci nemohou najít potřebný firemní dokument na Intranetu a jsou nuceni se uchýlit ke zdoluhavějšímu získávání informací od svých spolupracovníků.

Proto je vhodné použití navrhovaných komunikačních prostředků, které ve společnosti nejsou dosud využívány. Jedná se o použití hromadného e-mailu, kterým mohou zaměstnanci dostávat informace o vzniku nového řídicího dokumentu s tím, že v něm bude uveden odkaz na tento dokument, který je uložen v databázi na Intranetu. Dále možnost použití firemního zpravodaje, kde by informace o vzniku nových řídicích dokumentů byly obsaženy a zároveň touto formou distribuovány mezi všechny zaměstnance najednou. Telefonní infolinka umožní zaměstnancům podat odpověď, zda budou v nejbližší době příslušné řídicí dokumenty vydány nebo jsou již publikovány na Intranetu.

Obr.21 : Návrh komunikačního modelu - čtvrtá vrstva, řídicí dokumenty



8 ZÁVĚR A DISKUSE

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují komunikační proces v organizaci, a tím výsledný efekt kvality předané informace mezi dvěma subjekty. Patří sem komunikační adaptabilita ve smyslu přizpůsobení se, mezi vysílajícím informací a jejich příjemcem, např. problém ve specializaci odborníků u týmové spolupráce apod. Se schopností účinné komunikace souvisí také homogenita znalostní báze mezi účastníky komunikace, tzn. poznatková báze, struktura verifikací poznatků, obecná a konkrétní znalostní báze. Toto všechno dohromady umožňuje akceptaci přijímaných informací, vlastní odezvové zpracování a schopnost reagovat na požadavky komunikátora.

Komunikace v podniku je ovlivněna nejen vnitřním prostředím firmy, ale i jeho vnějším prostředím. Zde vedle materiálových toků, znalostní báze a pozice v organizaci je obsaženo také psychologické prostředí firmy, protože zdrojová ekonomika je současně ekonomikou funkcionální. Žádný objekt není závislý pouze na struktuře vnitřního prostředí, ale všechny objekty jsou závislé na působení vnějšího prostředí. Změny stability a adaptability systému vyvolávají logické tlaky na strukturu podmínek psychologie a psychologických dopadů v celé pyramidě jednotlivých řídicích stupňů segmentů.

Pro efektivní fungování komunikačního chování v organizaci je důležitá kvantifikace struktury, aby měl vrcholový management jasno o pozici podniku a stupni otevření prostoru možného chování organizace na trhu. S účinným fungováním komunikačního procesu také souvisí zneprístupnění toku informací v jednotlivých fázových a časových horizontech, např. když nesprávný člověk dostane nepřislusnou informaci, které nerozumí, a zkruslenou ji předává dále, tak dochází k bezdůvodnému nedorozumění a chaosu. A dále schopnost kvantifikovat strukturální vazby, kde existují tři hlavní faktory: 1. stabilita podniku jako celku tzn. eliminace velkých výkyvů, 2. vytipování prostoru pro vhodnou perspektivní adaptabilitu, tzn. správně odhadnout kam směřuje vývoj v klíčové činnosti organizace, 3. flexibilita, tzn. jemnost, která citlivě a dostupně reaguje na citlivé změny adaptace.

Aby byla splněna funkcionalita komunikačního procesu v organizaci musí být obsaženy čtyři skupiny faktorových podmínek: 1. spolehlivost managementu na všech řídicích úrovních, tzn. že řídicí management není zaměřen pouze na svůj prospěch, což je klíčovým problémem, protože v našich podmínkách je tento systém dosud destabilizovaný, 2. know how, tzn. základní bazická znalostní úroveň předmětného oboru podnikání společnosti, 3. vytvoření tvůrčího klimatu v organizaci včetně participace struktury na dosažených efektech, tzn.

komplexní psychologická stabilita poctivých zaměstnanců podniku, kteří mají zájem o jeho rozvoj, 4. vytvoření podmínek pro optimální reprodukci výrobně technologických faktorů jako základů stability perspektivního rozvoje organizace.

Cílem disertační práce bylo navrhnout komunikační model ve společnosti „A“, který umožní zobrazit účelné využití navržených komunikačních prostředků. Samotný cíl byl rozdělen na čtyři dílčí cíle, které byly ověřovány konkrétními hypotézami.

Na základě prostudované literatury byly vymezeny základní pojmy související s tématem komunikace. Byly provedeny analýzy stávajícího komunikačního procesu ve společnosti a předpokládaných požadavcích, které jsou kladeny na oblast komunikace. Na základě provedených analýz a výsledků stanovených hypotéz byl navržen komunikační model s členěním na dílčí vrstvy. Rozhraní mezi komunikačními vrstvami vycházelo z hierarchického uspořádání, které bylo zobrazeno od první obecné rozhodovací vrstvy do detailnější druhé, třetí a čtvrté vrstvy. Vrstevnaté řešení komunikačního modelu umožnilo rozložit složky komunikačního procesu na menší celky a ty potom řešit samostatně. Pro každou vrstvu byly navrženy komunikační prostředky, které nejsou ve firmě dosud využívány. Výsledky a vyhodnocení hlavního cíle, lze shrnout do následujících bodů:

1. První vrstva navrhovaného komunikačního modelu zobrazuje rozhodování o formě přenosu sdělení. Jedná se o stanovení důležitosti přenášení informace a k tomu odpovídající formě komunikačního prostředku a komunikačního kanálu.

Ve druhé vrstvě je znázorněn komunikační proces z hlediska řídicích pracovníků a podřízených. V této vrstvě jsou navrženy komunikační prostředky, které umožní informovanost všech zaměstnanců o aktuálním vývoji a dění ve společnosti včetně zabezpečení zpětné vazby mezi řídicími pracovníky a jejich podřízenými.

Třetí vrstva se zabývá popisem specifického komunikačního prostředku ve společnosti, kterým je Intranet. Názory na aktuálnost a užitečnost informací uvedených na Intranetu se u manažerů a specialistů liší. Proto byla věnována pozornost tomuto komunikačnímu prostředku. Uvedený komunikační model řeší využití navržených komunikačních prostředků, které uspokojí požadavky řídicích zaměstnanců včetně podřízených.

Ve čtvrté vrstvě jsou schematicky uvedeny řídicí dokumenty, jako konkrétní forma komunikačních prostředků ve společnosti. Navrhovaný model komunikace v této vrstvě umožní aktuální přenos informací o nově vydaných řídicích dokumentech všem zaměstnancům najednou, v jednom časovém okamžiku.

2. Navrhované komunikační prostředky u vertikálního komunikačního kanálu jsou hromadný e-mail a roadshow. Výhodou hromadného e-mailu je umožnit odesílatelům sdělení,

předat ihned příslušné informace všem zaměstnancům najednou. Roadshow zabezpečí managementu firmy poskytnutí zpětné vazby, která není ve firmě mezi nižšími řídicími stupni a managementem realizována.

3. V horizontálním a diagonálním komunikačního kanálu jsou navrhovanými komunikačními prostředky infomail a telefonní infolinka. Výhodou infomailu je, že odpadá časový stres, protože své dotazy nebo pracovní problémy mohou pracovníci napsat a poslat v klidu, i mimo pracovní dobu. Také odpadá obava z toho, že se zaměstnanci musí dotazovat mimo svůj útvar či divizi a nebo na vyšší než nadřízený řídicí stupeň. Telefonní infolinka umožní zaměstnancům rychle zjistit odpověď na jejich otázku, a to i pokud nevědí na koho se obrátit s konkrétním pracovním problémem.

4. Na prvním a třetím stupni řízení je z komunikačních prostředků ve společnosti nejvíce využíván telefonní kontakt a dále e-mail, pak Internet a fax. Ke zvýšení účinnosti komunikace na těchto stupních řízení je navrhováno použití telefonní infolinky a manažerského bulletinu. Telefonní infolinka rozšíří poznatkovou bázi zaměstnanců, kteří nevědí, kam se obrátit s řešením pracovních problémů. Manažerský bulletin zabezpečí vedoucím pracovníkům včasnost informací o konkurenčním dění na trhu.

5. Preference komunikačních prostředků na druhém a čtvrtém řídicím stupni je nejvyšší u e-mailového spojení a následují telefon, fax a Internet. Pro zefektivnění komunikace je vhodné použití komunikačních prostředků jako hromadný e-mail, firemní zpravodaj a diskusní fórum. Důvodem je možnost předání aktuálních, relevantních informací mezi zaměstnanci společnosti a umožnění využití zpětné vazby k možným inovacím v podniku.

Výsledky a vyhodnocení stanovených dílčích cílů uvádějí následující body:

1. Na základě provedené analýzy na jednotlivých stupních řízení podle preference informačních médií v daných komunikačních kanálech je zřejmé, že ve společnosti „A“ není přesně rozlišován druh komunikačního prostředku, ale daný stupeň řízení. Výsledky analýzy ukazují, že forma telefonního kontaktu je preferována na prvním a třetím stupni řízení. Naopak e-mailová komunikace je upřednostňována na druhém a čtvrtém řídicím stupni.

2. Závislost mezi formou komunikace nadřízených pracovníků při předání důležité informace svým podřízeným a preferencemi parametrů komunikačních prostředků byla prokázána, tzn. že řídicí pracovníci při předávání informací podřízeným berou v úvahu i parametry komunikačních prostředků tj. jejich rychlost, dostupnost a nízkou časovou náročnost.

3. Podle provedené analýzy dokumentů bylo určeno, že řídicí dokumenty neobsahují všechny náležitosti zajišťující jejich oficiální platnost. Zkoumané kritérium určení působnosti,

nebylo uvedeno v 8,81% řídicích dokumentů. Jméno a pozice vydávající osoby chybělo ve 2,68% dokumentů a podpis osoby nebyl uveden 6,13% dokumentech.

Je to způsobeno tím, že všechny divize společnosti, vydávající řídicí dokumenty, jsou si vědomy, že pro platnost řídicího dokumentu je nutné, aby bylo uvedeno určení působnosti a identifikace vydávající osoby. Ovšem to, že tyto identifikace musí být uvedeny zároveň, některé divize neberou jako směrodatné, což není správné.

Většina sledovaných parametrů potvrdila, že řídicí dokumenty jsou pro zaměstnance nesrozumitelné. Výsledky analýzy dokumentů ukazují, že srozumitelnost dokumentu byla vyhodnocena u pěti stanovených řídicích znaků tj. nesrozumitelné věty, nespisovná nebo hovorová slova, chyby v textu včetně pravopisných, počet schémat a obrázků. Nesrozumitelnost řídicích dokumentů byla určena u šesti sledovaných kritérií tj. cizí slova, zkratky, několikařádkové věty, počet řádků, stránek a tabulek.

Hodnocení výsledků ukazuje, že šest z jedenácti sledovaných kritérií potvrdilo nesrozumitelnost řídicích dokumentů pro zaměstnance společnosti a pět kritérií potvrdilo jejich srozumitelnost.

4. Distribuce vydaných nových řídicích dokumentů je závislá na druhu použitého komunikačního prostředku. Provedená analýza prokázala, podle stanovení koeficientu determinace, nejvyšší těsnost závislosti mezi počtem nově vydaných řídicích dokumentů a jejich distribucí formou Intranetu. Jeho hodnota činila 83,62%. Nízká těsnost závislosti mezi vysvětlovanou proměnnou tj. počtem distribucí zvoleným komunikačním prostředkem a vysvětlující proměnnou tj. celkovým počtem nově vydaných řídicích dokumentů byla ve formě e-mailu a porady, kde koeficient determinace činil 23,34% a 16,83%.

Výše uvedené závěry ukazují, že navrhovaný komunikační model je všeobecně možné aplikovat ve velkých podnicích a organizacích, kde je nutné nastavení komunikačního procesu tak, aby byl přenos informací uvnitř společnosti co nejkratší a zároveň selektován pro všechny zaměstnance, pro které jsou příslušné informace relevantní. Správně nastavený proces komunikace v organizaci i mimo ni, umožňuje udržení životaschopnosti podniku ve vysoce konkurenčním prostředí trhu.

8.1 Využití poznatků pro další rozvoj vědního oboru

Teoretickým přínosem práce je stanovení nového pohledu na způsoby komunikace v organizaci s účinným využitím navrhovaných komunikačních prostředků v jednotlivých vrstvách komunikačního modelu. Jedná se o možnost využití pro velké organizace a společnosti, které se zabývají zefektivněním komunikačních procesů, a s tím souvisejícím zvýšením konkurenceschopnosti na trhu.

Zdokonalování komunikačního procesu v organizaci je mimo jiné, hledáním optimálních cest včasného a objektivního poskytování informací. Zaměstnanci by při hledání informací neměli dlouze pátrat. Měli by vědět, kde je možné potřebné informace získat, kam se obrátit a měli by vědět, proč je užitečné tyto informace znát a využívat.

Informace poskytované a využívané ve společnosti musí být dostupné, objektivní a využitelné nejen pro všechny zaměstnance podniku, ale i pro realizaci manažerských rozhodnutí řídicích pracovníků společnosti. Záleží, jaký přístup k informacím organizace umožní, záleží na výběru přímých a nepřímých komunikačních forem zaručujících průhlednou distribuci informací, sledování zpětné vazby a umožňujících názorovou korekci. Požadavky na kvalitu poskytovaných informací jsou: aktuálnost, pravdivost, srozumitelnost, věrohodnost, srovnatelnost, dostupnost, uchovatelnost a transformovatelnost.

Klíčovou rolí, zde hrají psychologické efekty, protože v každé organizaci se objevují psychologické brzdy. Tyto brzdy vycházejí ze stereotypu, tradic, nedostatečné akceptace změn technologií a okolí, zastaralého informačního systému, který nevytváří aktuální zdroje informací apod.

Z toho vyplývá, že hlavní úkoly managementu společnosti musí vycházet z dynamiky rozvoje podmínek. Ale současně při plné akceptaci psychologicky orientovaných procesů, dějů a efektů, které v dané organizaci probíhají. Systémová úloha komunikace je diagnostovat eventuální možné změny, které mohou nastat v oblasti funkce množiny lidských prvků a jejich vzájemných vztahů.

V uvedeném modelu komunikace pro jednotlivé stupně řízení se jedná o použití navrhovaných komunikačních prostředků jako hromadný e-mail, telefonní infolinka a infomail, které umožní v oboru sociální komunikace rozšíření pohledu na přenos informací hromadnou formou v jednom časovém okamžiku. A také získání informací od kompetentních osob, bez bariér v oblasti řídicích úrovní v organizaci. Manažerský bulletin a firemní zpravodaj lze využít ve velkých organizacích, kde má podnik složitý informační a komunikační systém. Tyto

komunikační prostředky pak zaměstnancům umožní lepší orientaci ve složitých strukturách procesního řízení ve společnosti.

Diskusní fórum a roadshow souvisí s oblastí interpersonální percepce, chápané z pozice teorie odrazu jako bezprostřední odraz člověka člověkem v různých druzích činnosti, což patří do oblasti aplikované sociální psychologie. Proto lze diskusní fórum a roadshow, v oblasti aplikované sociální psychologie z pozice teorie odrazu, rozšířit na vnímání oblasti zpětné vazby mezi managementem a ostatními zaměstnanci společnosti. Zpětná vazba je velice důležitá, což řídicí složky některých podniků často takto nevnímají.

Vzhledem k tomu, že autorka disertační práce nenašla v dostupné literatuře podobnou studii, zabývající se výzkumem komunikačního procesu ve společnosti, z pohledu vrstevnatého modelu komunikace, s navrženými komunikačními prostředky, lze konstatovat, že se jedná o originální přístup k řešení tohoto problému.

Podle poznatků z literární rešerše, se návrhem modelu komunikace zabýval Shannon (1949), který lineární model komunikace rozdělil na úroveň lidskou, instrumentální a hypotetickou. Tento model dále rozšířil a doplnil Weaver (1949) o obecné základní podmínky lidské komunikace.

Nový a Surynek (2002) ukazují síťový komunikační model, který umožní zachytit skutečnost, kdy odesílatel může být v následujícím komunikačním procesu příjemcem a opačně. Tito autoři se však významně nezabývají popisem použitých komunikačních prostředků při přenosu informací mezi subjekty. Také nepopisují modely procesu komunikace z pohledu obecné vrstvy komunikačního procesu směřujícího k nižším konkrétním vrstvám komunikace.

Podle názoru autorky práce je možné výše zmíněné poznatky využít k dalšímu výzkumu v oblasti komunikace, komunikačního procesu, přenosu informací a při samotné výuce pro školící účely a pro rozšiřující znalosti manažerů.

8.2 Využití poznatků v praxi

Praktickým přínosem je použití modelu komunikace na jednotlivých stupních řízení podle uvedených vrstev, ve velkých organizacích a podnicích, při využití navrhovaných komunikačních prostředků. Tyto komunikační prostředky je vhodné používat ve velkých organizacích, z důvodu většího množství zaměstnanců, kde jsou složitější řídicí a komunikační struktury. Jedná se především o využití v útvarech komunikace, které se problematikou

komunikačního procesu ve velkých podnicích zabývají a snaží se o co nejúčinnější fungování přenosu informací mezi zaměstnanci.

Velké organizace se chtějí vyrovnat s dnešními a budoucími potřebami přenosu informací. Proto se snaží dosáhnout co nejúčinnější integrace procesů, metodiky, struktury lidských zdrojů, aplikační podpory a datové základny, komunikační infrastruktury tzn. hardware a systémový software. Ve všech oblastech je klíčovým spojovacím prvkem efektivní komunikační přenos aktuálních informací od odesílatele sdělení k příjemci.

Proto navrhovaný vrstevnatý komunikační model ukazuje, které komunikační prostředky, v jakém komunikačním kanálu a příslušném stupni řízení je vhodné použít. Primární je druh přenášené informace, např. důležitý příkaz nadřízeného o okamžité provedení úkolu, příkaz vedoucího o zpracování úkolu do určitého časového okamžiku, delegování úkolu řídicím pracovníkem podřízenému, specifikace a obsah informací v řídicím dokumentu, obecná informace o změnách v rámci organizační struktury atd.

Následně je nutné určit prioritu přenášené informace tím, že je jí dána určitá váha. Dále je specifikován typ, parametr a váha komunikačního prostředku a druh komunikačního kanálu. Pro vertikální komunikační kanál je navrhována forma hromadného e-mailu a roadshow. U horizontálního a diagonálního komunikačního kanálu se jedná o použití infomailu a telefonní infolinky.

Využití navrhovaného modelu komunikace pro střední podniky je možné, pokud mají řídicí strukturu rozdělenou alespoň na dva řídicí stupně. Pak lze konstatovat, že použití nových komunikačních prostředků podle vrstevnatého řešení modelu komunikace je účinné.

U malých podniků nebo středně velkých organizací, kde není řízení rozděleno na stupně řízení, nepřinese použití tohoto modelu očekávaný užitek. Příčinou je, že přenos informací mezi zaměstnanci je rychlejší při použití standardních komunikačních prostředků.

Ve společnosti „A“ začala již realizace navrhovaných změn v komunikačním procesu firmy, použitím navrhovaných komunikačních prostředků podle jednotlivých vrstev komunikačního modelu. Současně je v jednání spolupráce s další velkou organizací o realizaci změn v oblasti komunikace. Je to způsobeno tím, že se tato organizace potýká s podobnými problémy v oblasti účinného přenosu aktuálních informací mezi zaměstnanci podniku.

9 SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY

1. ADAIR, J. *Effective Communication*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.
2. ADAIR, J. *Jak efektivně vest druhé*. Praha: Management Press, 1993.
ISBN 80-85603-40-3.
3. ADAMS, M., COLLINS, A. *A schema theoretic view of reading*. In R.O.Freedle (Ed.) *New Directions Discourse Processing*. Norwood, NJ Ablex, 1979.
4. ARGYLE, M. *Bodily Communication*. London: Methuen, 1975.
5. ARGYLE, M., COOK, M. *Gaze and mutual gaze*. London: Cambridge University Press, 1976.
6. ARISTOTELÉS. *Rétorika.Poetika*. Praha: Nakladatelství Petr Rezek, 1999.
ISBN 80-86027-14-7.
7. ARREGUÍN, J.L.M. *Sistemas de comunicación y enseñanza*. México: Editorial Trillas, S.A de C.V., 1983. ISBN 968-24-1311-7.
8. ATKINSON, R.L. *Hilgard's Introduction to Psychology*. Harcourt, Inc., 2003. ISBN 80-7178-640-3.
9. AUSTIN, J.L. *Expression and meaning: studies in the theory of speech acts*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
10. BARHAM, R. M. *Orienting responses in a selection of cognitive tasks*. Rotterdam: Rotterdam Univ. Press, 1975. ISBN 90-237-4122-6.
11. BASS, B.M. *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press, 1991.
12. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001.
ISBN 80-7261-053-8.
13. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
14. BELLEŠ, L. *Trénink asertivity*. Praha: Institut výchovy a vzdělávání MZVŽ ČR, 1990.
15. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Praha: Management Press, 2003.
ISBN 80-7226-873-2.
16. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

17. BĚLOHLÁVEK, F., KAŠTAN P., ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001.
ISBN 80-85839-45-8.
18. BENNE, K.D., SHEATS, P. *Functional roles of group members*. Journal of Social Issues 4. 1948.
19. BENESCH, H. *Encyklopedický atlas psychologie*. Praha: Lidové noviny, 2001.
ISBN 80-7106-317-7.
20. BIRDWHISTELL, R.L. *Kinesics and context*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1970.
21. BLAHUŠ, P. *K systémovému pojetí statistických metod v metodologii empirického výzkumu*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-100-5.
22. BLANCHARD, K. *Minutový manažer*. Praha: Pragma, 1993. ISBN 80-7205-542-9.
23. BRICHČÍN, M. *Lidská mysl, mozek a vnější prostředí*. Praha: Československá psychologie 40, 1996.
24. CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-767-4.
25. COLEMAN, J.C., MORRIS, CH.G., GLAROS, A.G. *Contemporary psychology and effective behavior*. London, England, 1987. ISBN 0-673-18456-0.
26. DE VITO, A. J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001.
ISBN 80-7169-988-8.
27. DIEMER, A. *Informationswissenschaft. Zur Begründung einer eingstandiger Wissenschaft und zur Grundlegung eines autonomen Bereiches „Informationswissenschaften“*. Nachrichten für Dokumentation, 22. 1971.
28. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 1993.
ISBN 80-7066-822-9.
29. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002.
ISBN 80-246-0139-7.
30. DOYLE, M., STRAUS, D. *How to make meetings work*. New York: The Berkley Publishing Group, 1982. ISBN 0-515-09048-4.
31. DRUCKER, P. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-02-0.

32. DUPUY, E. *Úspěšný dialog*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-666-7.
33. FESTINGER, L. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.
34. FRIEDEMANN S.T. *Miteinander Reden: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2003. ISBN 80-247-0832-9.
35. FIEDLER, J. *Komunikace v řízení*. Praha: ČZU Praha, 2000. ISBN 80-213-0698-X.
36. FURST, M. *Psychologie včetně vývojové psychologie a teorie výchovy*. Praha: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-199-0.
37. GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo Praha, 1999. ISBN 80-7203-124-4.
38. GOLEMAN, D. *Emotional intelligence*. New York: Bantam, 1995.
39. GREENWALD, A. G. *Cognitive learning, cognitive response to persuasion, and attitude change*. New York: Academic Press, 1968.
40. GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2005. ISBN 80-7329-092-8.
41. HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.
42. HALEY, J. *Gemeinsamer Nenner Interaktion*. Munchen, 1978.
43. HALL, E.T. *The silent language*. New York: Doubleday, Garden City, 1959.
44. HAMBRICK, R. S. *The management skills builder: Self-Directed learning strategies for career development*. New York: Praeger, 1991.
45. HEATH, R. L., BRYANT, J. *Human communication theory and research concepts, contexts and challenges*. London/New Persey: Lawrence Erlbaum Associates, 2nd Ed, 2000.
46. HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J. *Průvodce moderními statistickými metodami*, Praha: SNTL, 1990. ISBN 80-7079-354-6.
47. HEINRICH, L. J., BURGHOLZER, P. *Systemplanung – Planung und Realisierung von Informations-und Kommunikationssystemen*. Munchen/Wien: Oldenburg Verlag, 1990.
48. HELLER, R. *Manuál manažera*. Praha: Euromédia Group, 2004. ISBN 80-249-0465-9.
49. HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1.

50. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
51. HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0782-9.
52. HINDLS, R., HRONOVÁ, S., NOVÁK, I. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-255-7.
53. HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-59-2.
54. HINDLS, R., KAŇOKOVÁ, I., NOVÁK, I. *Statistické metody*. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7079-354-6.
55. HOFSTEDE, G. *Culture and organization*. London: McGraw-Hill, 1991.
56. HOFSTEDE, G. *The Interaction between National and Organizational Value Systems*. Journal of Management Studies, 1985.
57. HONEY, P. *Tváří v tvář: průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-445-2
58. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
59. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU Praha, 2003. ISBN 80-213-0646-7.
60. HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: ČZU Praha, 1997.
61. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*, Praha: ČZU Praha, 2000. ISBN 80-213-0625-4.
62. HURST, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-85424-40-1.
63. CHERRY, C. *On Human Communication*. Massachusetts: Institute of Technology Press, 1966.
64. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
65. JANEK, M. *Cesty rozvoje osobnosti*. Praha: Mladá Fronta, 1989. ISBN 80-204-0097-4.

66. JANOUŠEK, J. *Intrapersonální komunikace a vnitřní řeč*. Praha: Academia, Čs.psychoogie 45, 6, 481-492, 2001.
67. JANOUŠEK, J. *Význam v komunikaci a v lidské psychice*. Praha: Academia, Čs.psychoogie 48, 1, 1-16, 2004.
68. JANOUŠEK, J. *Významová analýza komunikace*. Praha: Academia, Čs.psychoogie 49, 3, 252-258, 2005.
69. KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2004. ISBN 80-86429-39-3.
70. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing Praha, 1999. ISBN 80-7169-375-8.
71. KNAPP, M.L., HALL J. *Nonverbal communication in human interaction*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, 1997.
72. KOČMANOVÁ, Š. *Možnosti zvýšení efektivnosti komunikace v podniku*. Sborník příspěvků z odborného semináře. Praha: ČZU Praha, 2004. ISBN 80-213-1270-X.
73. KOČMANOVÁ, Š., PECHAČOVÁ, Z. *Preference komunikačních prostředků na různých stupních řízení v podniku*. Sborník prací z mezinárodní vědecké konference. Praha: ČZU Praha, 2005. ISBN 80-213-1372-2.
74. KOČMANOVÁ, Š. *Stanovení míry závislosti při výběru komunikačního prostředku na preferenci formy přenosu informace*. Sborník příspěvků z doktorské vědecké konference. Praha: ČZU Praha, 2006. ISBN 80-213-1474-5.
75. KOČMANOVÁ, Š., PECHAČOVÁ, Z. *Analysis of dependence between the distribution of managing documents and selected communication means*. Sborník prací z mezinárodní vědecké konference. Praha: ČZU Praha, 2006. ISBN 80-213-1531-8.
76. KOHOUT, J. *Rétorika*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-92-6.
77. KOHOUT, J. *Sociologie a psychologie pro ekonomy*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1985.
78. KOHOUT, J. *Sociologie a řízení ekonomiky*. Praha: Nakladatelství Práce, 1967.
79. KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. *Aplikovaná sociální psychologie III. – Sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0180-4.

80. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing Praha, 1993. ISBN 80-7219-014-8.
81. KOŤÁTKO, P. *Význam a komunikace*. Praha: Nakladatelství Filozofického ústavu AV ČR, 1998. ISBN 80-7007-117-6.
82. KOUCKÁ, P. *Žijete on-Line?* Praha: Časopis Psychologie Dnes 7-8/2006.
<http://www.portal.cz/pd>
83. KŘIVOHLAVÝ, J. *Já a ty*. Praha: Avicenum, 1986.
84. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988.
85. KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X
86. KUNCZIK, M. *Základy masové komunikace*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-134-X.
87. LITTLEJOHN, S. W. *Theories of Human Communication*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1999.
88. LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0264-5.
89. MAREK, L. a kol. *Statistika pro ekonomy-aplikace*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-68-1.
90. MAREK, P. *E-mailová komunikace má svá pravidla efektivnosti*. 2005.
<http://www.ekoinfo.cz/>
91. MEAD, R. *Cross-Cultural Management Communication*. England: John Wiley & Sons Ltd. West Sussex, 1994.
92. MEHRABIAN, A. *Silent messages*. Belmont: Calif. Wad worth, 1972.
93. MCLAGANOVÁ P., KREMBS, P. *On-the-Level. Performance Communication that Works*. 715 Florida Avenue South, 1998. ISBN 80-85943-75-1.
94. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
95. MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-410-X.

96. MORRIS, D. *Manwatching. A Field Guide to Human Behaviour*. New York: H. N. Abrams, 1977.
97. MUCHA, I. *Texty ze sociologie – Sociální mobilita a sociální stratifikace*. 2005.
<http://www.sds.cz/view.php?cisloclanku=2005121803>
98. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-1289-3.
99. NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-1290-7.
100. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
101. NOVÝ, I. *Interkulturální management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
102. NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-433-9.
103. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0384-X.
104. O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery*. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1996. ISBN 80-85603-98-5.
105. PARKINSON, C.N., RUSTOMJI, M.K. *Bible pro manažery*. Praha: TOP Agency, 1990.
106. PAULÍNOVÁ, L. *Psychologie pro Tebe*. Praha: Informatorium, 1998. ISBN 80-85427-30-0.
107. PEASE, A. *Body Language*. London: Sheldon Press, 2001. ISBN 80-7178-582-2.
108. PECHAČOVÁ, Z., BAKALÁŘ, E. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: VŠZ, 1992.
109. PECHAČOVÁ, Z., KEBZA, V. *Úvod do psychologické metodologie*. Praha: ČZU Praha, 2001. ISBN 80-213-0792-7.
110. PECHAČOVÁ, Z., RYMEŠOVÁ, P., MICHÁLEK, P. *Studijní texty z psychologie pro studenty ČZU*. Praha: ČZU Praha, 2002. ISBN 80-213-0953-9.
111. PECHAČOVÁ, Z. *Komunikace pro ekonomy*. Praha: ČZU Praha, 2004. ISBN 80-213-1240-8.
112. PETTY, R.E., OSTROM, T.M., BROCK, T.C. *Historical foundations of the cognitive response approach to attitudes and persuasion*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1981.

113. PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Agro, 1994. ISBN 80-85794-14-4.
114. PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Agro, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
115. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
116. PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
117. POSPÍŠIL, M. *Devalvace a evalvace v komunikaci*. Praha, 2002. Článek uveřejněný na Intranetu společnosti "A".
118. RODRYČOVÁ D., STAŠA P. *Bezpečnost informací jako podmínka prosperity firmy*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-144-5.
119. RYMEŠOVÁ, P., CHAMOUTOVÁ, K. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií pro distanční studium*. Praha: ČZU Praha 2001. ISBN 80-213-0814-1.
120. SEARLE, J.R. *How to do things with words*. New York: Oxford University Press, 1976. ISBN 0-19-281205-X.
121. SEGER, J., HINDLS, R. *Statistické metody v ekonomii*. Praha: H&H, 1993. ISBN 80-85787-26-1.
122. SHANNON, C. E., WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. Bell System Technical Journal, 1949.
123. SIMON, F.B., STIERLIN, H. *Slovník rodinné terapie*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995. ISBN 80-901773-1-X
124. SLATER, R. *Get Better or Get Beaten! 31 Leadership Secrets from GE's Jack Welch*. Chicago, USA: Irwin Professional Publishing, 1994. ISBN 80-7261-000-7.
125. SOKOLOWSKY, P. *Informační požadavky moderního podniku*. Praha: Matematicko-fyzikální fakulta UK, 1997. ISBN 80-7184-453-5.
126. SOKOLOWSKY, P. *Organizace a management podnikového zpracování informací*. Praha: Matematicko-fyzikální fakulta UK, 1997. ISBN 80-7184-454-3.
127. SULER, J.R. *The Psychology of Cyberspace*. 2003.
<http://www.rider.edu/suler/psycyber/psycyber.html>

128. SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
129. ŠMAHEL, D. *Psychologie a Internet*. Praha: Nakladatelství Triton, 2003. ISBN 80-7254-360-1.
130. ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0633-4.
131. ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0012-3.
132. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
133. TONDL, L. *Dialog*. Praha: Nakladatelství Filosofického ústavu AV ČR, 1997. ISBN 80-7007-092-7.
134. TORRINGTON, D. *Management Face to Face*. Great Britain: Prentice Hall, International Editions, 1991.
135. URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4.
136. VACÍNOVÁ, M. *Psychologie a společenská výchova*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-7187-006-4.
137. VEBER, J. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
138. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90.let*. Praha, Institut řízení, 1991. ISBN 80-7014-034-8.
139. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – teorie a praxe v informační společnosti*. Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
140. VYBÍRAL, Z. *Úvod do psychologie komunikace*. Praha: Gaudeamus, 1997. ISBN 80-7041-002-7.
141. VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.
142. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

143. VYKOUKALOVÁ, Z. *Mobilní komunikace dospívajících. Transformace komunikačních vzorců generace SMS ?* Brno: FSS MU. 2005.
144. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. Praha: ISV, 1997. ISBN 80-85866-20-X .
145. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
146. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0042-5.
147. WATZLAWICK, P., BEAVINOVÁ, J.B, JACKSON, B.B. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.
148. WAGE L.J. *Körpersprache. Erfolgsinstrument im Verkauf*. Wien: Signum Verlag GmbH & Co.KG, 1995. ISBN 80-7261-023-6.
149. WEINERT, A. B. *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. München-Weinheim: Psychologie Verlags Union Beltz, 1987.
150. WIENER, N. *The Human Use of Human Beings. Cybernetics and Society*. Praha: Nakladatelství ČSAV, 1963.
151. ZÍSKAL, J. *Systémová analýza a modelování I*. Praha: ČZU Praha, 1998. ISBN 80-213-0371-9.
152. ZÍSKAL, J., ŠVASTA, J., BROŽOVÁ, H. *Systémová analýza a modelování II*. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0558-4.
153. ZÍSKAL, J., HAVLÍČEK, J. *Ekonomicko matematické metody II. Studijní texty pro distanční studium*. Praha: ČZU Praha, 1999. ISBN 80-213-0510-X.
154. <http://geologie.vsb.cz/geoinformatika/kap10.htm> - vývoj komunikačních prostředků
155. http://www.cma.cz/Upload/Documents/bulletin/Bulletin_4_06.pdf - rozvoj manažerů
156. <http://www.gro.cz/tema.php?id=9> - komunikace zaměřená na výsledek
157. <http://www.modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=604800> - řízení informací/ICT
158. <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=106446202> - Interpersonal Communication
159. <http://www.cios.org/www/ejccalls.htm> - The Electronic Journal of Communication
160. <http://www.uiowa.edu/~commstud/resources/listserv.html> - Communication Studies

10 PŘÍLOHY

1. Schéma struktury komunikace	1
2. Schéma struktury sociální psychologie.....	2
3. Struktura dotazníku 4 v českém jazyce.....	3
4. Struktura dotazníku 4 v anglickém jazyce.....	11
5. Kódovací tabulka pro analýzu dokumentů a obsahovou analýzu.....	19
6. Schéma organizační struktury firmy včetně komunikačních kanálů.....	20
7. Tabulka s počtem zaměstnanců v jednotlivých krajích.....	21
8. Schéma řídicí struktury jednotlivých divizí.....	22
9. Specifikace řídicích dokumentů, jejich vydávání a schvalování.....	26
10. Přehled vydaných a platných řídicích dokumentů.....	34
11. Formy distribuce vydaných řídicích dokumentů.....	37
12. Přehled počtu dokumentů podle útvarů v jednotlivých divizích.....	39
13. Grafické znázornění odpovědí na otázky u dotazníku 4 část A (manažer a specialista) ...	41
14. Grafické znázornění odpovědí na otázky u dotazníku 4 část B (manažer).....	46
15. Grafické znázornění odpovědí na otázky u dotazníku 4 část C (specialista).....	48