

Komunikace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy

Iveta Kalčáková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta KALČÁKOVÁ**
Osobní číslo: **M08093**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Komunikace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na komunikaci a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy.

II. Praktická část

- Analyzujte současný způsob komunikace ve firmě XY.
- Zhodnoťte výsledky a navrhněte zdokonalení způsobu komunikace ve firmě XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, et al. **Management : co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti**. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] GOLEMAN, Daniel. **Social intelligence : The new science of human relationships**. 1st ed. New York : Bantam, 2007. 416 p. ISBN 978-0553384499.
- [3] MIKULÁŠTÍK, Milan. **Komunikační dovednosti v praxi**. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [4] PORVAZNÍK, Ján; LADOVÁ, Janka. **Celostní management**. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava : IRIS, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 8. 8. 2011

.....


⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje komunikaci a jejímu vlivu na zvyšování výkonnosti firmy. Obsah práce je zaměřen na definici pojmu komunikace, zabývá se jejím cílem, druhy či zásadami efektivní komunikace. Největší důraz je však kladen na poznatky, jež se týkají interní komunikace. Praktická část se zabývá analýzou interní komunikace vybraného subjektu, jejímž cílem je zhodnotit stávající stav komunikace a následně navrhnout opatření, jejichž zavedení by vedlo ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: komunikace, funkce a druhy komunikace, efektivní komunikace, komunikační bariéry, interní komunikace, formální a neformální komunikace

ABSTRACT

My bachelor thesis deals with communication and its influence on the increasing of the company's performance. It is concerned about the definition of communication, its goals, various kinds and rules of an effective communication. The main emphasis of my thesis is laid on the internal communication. Practical part of my thesis deals with analyzing the internal communication of a chosen subject (company), and its goal is to evaluate the current state of the communication and subsequently propose some arrangements, whose application would lead to increasing of the company's performance and ability to compete.

Keywords: communication, functions and types of communication, effective communication, communication barriers, internal communication, formal and informal communication

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D., za její ochotu a rady, týkající se jmenovce naší univerzity Tomáše Bati.

Mé díky patří také šéfredaktorovi Deníku divize střední a východní Moravy Mgr. Martinu Nevyjelovi za informace, které mi poskytl, a za jeho ochotu a čas, který mi věnoval. A za totéž děkuji také šéfredaktorovi Zlínského deníku Davidu Karolovi a celé redakci za spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE.....	12
1.1 MOCENSKÝ ROZMĚR	14
1.2 CÍL KOMUNIKACE.....	15
1.3 FUNKCE KOMUNIKACE	16
1.4 DRUHY KOMUNIKACE.....	17
1.5 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	22
1.6 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY.....	24
2 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	27
2.1 FORMÁLNÍ KOMUNIKACE	28
2.1.1 Komunikační kanál	28
2.2 NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE	30
2.3 PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	31
2.3.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář.....	31
2.3.2 Týmové porady	31
2.3.3 Firemní mítinky, interní prezentace	32
2.3.4 Interní školící programy.....	32
2.3.5 Dny otevřených dveří.....	32
2.3.6 Konzultace.....	33
2.3.7 Manažerské pochůzky.....	33
2.3.8 Pracovní předpisy a přímé písemné rozkazy.....	33
2.3.9 Společenské a sportovní akce.....	33
2.3.10 Komunikace prostřednictvím médií.....	34
2.3.11 Vizuelní, audiovizuelní komunikace.....	34
2.3.12 Výroční zprávy.....	35
2.3.13 Firemní profil	35
2.3.14 Firemní časopis, bulletin, noviny	35
2.3.15 Nástěnky.....	35
2.3.16 Firemní televize a firemní rozhlas.....	36
2.3.17 E-mailová komunikace.....	36
2.3.18 Intranet	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
3 INTERNÍ KOMUNIKACE V DIVIZI ZLÍNSKÉHO DENÍKU	39
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI VLTAVA-LABE-PRESS, A. S.....	39
3.2 DENÍK	40
3.2.1 Organizační struktura Deníku pro ČR.....	44
3.2.2 Uspořádání Deníku ve Zlínském kraji	45
3.2.3 Organizační struktura Zlínského deníku	45
3.3 INTERNÍ KOMUNIKACE A VYUŽITÍ NÁSTROJŮ VE ZLÍNSKÉM DENÍKU.....	46
3.3.1 Porady	47
3.3.2 Konferenční hovory	47
3.3.3 Intranet	48

3.3.4	E-mail	50
3.3.5	Školící programy	51
3.3.6	Společenské akce	51
3.3.7	Jiné způsoby komunikace	51
3.4	PRŮZKUM INTERNÍ KOMUNIKACE MEZI ZAMĚSTNANCI	51
3.4.1	Definování cíle	52
3.4.2	Stanovení výběrového souboru	52
3.4.3	Použité metody a techniky	52
3.4.4	Analýza informací	53
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	62
4.1	ODSTRANĚNÍ KOMUNIKAČNÍCH BARIÉR A ROZVOJ KOMUNIKAČNÍCH SCHOPNOSTÍ PRACOVNÍKŮ	62
4.2	VZDĚLÁNÍ A ŠKOLENÍ	62
4.3	NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE	63
4.4	SYSTÉM ODMĚN A TRESTŮ – MOTIVACE	63
4.5	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	64
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM GRAFŮ	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Komunikace byla, je a vždy bude důležitou součástí každodenního života. Jak osobního, tak i profesního. Osobní komunikace je nezbytná k tomu, aby se každý člověk byl schopen projevit, vyjádřit své pocity, názory a postoje, které mu umožňují zařadit se do společnosti a následně se realizovat a prosadit v profesním životě. Žádná společnost se v dnešní době bez dobře fungující komunikace neobejde, jelikož ta probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je základem a hybnou silou celého fungování organizace. Jedná se o mnohostranný proces sdělování informací a získávání zpětné vazby a čím lepší je vnitřní atmosféra, tím funkčnější a akceschopnější firma je. Dobrá komunikace je nezbytná nejen pro výkon práce, ale i mezilidské vztahy v rámci firmy. Lidé jsou jedním ze základních faktorů rozvoje firmy, proto by měla být interní komunikace jednou z priorit firmy. To vše proto, aby byla společnost schopna přežít ve vysoce konkurenčním prostředí, využít příležitostí a přeměnit je v zisk a perspektivu.

Cílem této bakalářské práce je vyzdvihnout důležitost správné komunikace a využívání komunikačních prostředků. V teoretické části jsem si stanovila za úkol objasnit samotný pojem komunikace, definovat její účel a podtrhnout význam moci jíž disponujeme. Následně se zaměřím na seznámení se s druhy komunikací, se kterými se můžeme v běžném životě setkat, a pochopení jejich funkcí. V každé organizaci nastane dříve či později situace, kdy se zaměstnanci postaví do cesty komunikační bariéry. Budu tedy analyzovat nejčastější příčiny těchto bariér a jejich možná východiska a osvětlit zásady správné a efektivní komunikace. V druhé části teoretické práce se hodlám věnovat vnitrofiremní komunikaci, formální i neformální, s důrazem na prostředky interní komunikace, jež by měli zaměstnanci užívat k vzájemné komunikaci a zlepšování svého výkonu.

V praktické části aplikuji nově získané vědomosti na konkrétní podmínky organizace. Objasním jeho nejčastěji využívané nástroje interní komunikace a pomocí dotazníkového šetření zjistím, jaký je názor zaměstnanců na stav komunikace a využívání jejích nástrojů. Na základě zjištěných výsledků provedu vyhodnocení a navrhu opatření ke zkvalitnění výsledků a výkonnosti pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE

Komunikací v práci (i osobním životě) a v managementu rozumíme odevzdávání a přijímání oznámení, zejména mezi dvěma nebo více subjekty. Oznámení je všechno, co je předmětem komunikace, libovolné verbální a neverbální skutečnosti a děje, které mají signální podstatu. Poněvadž jsou pro komunikaci potřebné zejména dva subjekty, je komunikace především vztah. /Porvazník, 2010, str. 210/

Slovo samotné pochází z latinského slovesa *communicare*: sdělit, oznámit, účastnit se, sdílet. To zas pravděpodobně pochází z *communis*, původního kalku anglického slova *common*. Ve skutečnosti se slovo komunikace používalo, měl-li mluvčí pomoci něho vyjádřit, že dává, poskytuje či věnuje materiální věci. V průběhu času se postupně jeho význam zužoval až na označení předávání a propůjčování abstraktních či nehmátatelných předmětů, což odpovídá jeho nynějšímu užití.

V dnešní době se stalo užití výrazu komunikace tak snadným, že se používá jako klišé, aniž bychom přemýšleli o jeho významu. Většina lidí si je vědoma, že komunikování je něco více než mluvení. /Adair, 2004, str. 16/

Vyčerpávající výčtová definice komunikace, jež by zahrnula všechny aspekty (kognitivní, filozofické, sociální, lingvistické, kulturní; všechny potenciální proměnné a možné roviny významu a dopadu), není možná. /Vybíhal, 2005, str. 30/

Většina autorů definuje či spíše popisuje komunikaci s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření. V nejrůznějších slovnících a odborných publikacích se setkáváme s definováním, respektive popisem komunikace v náhodně vybraném souboru jako:

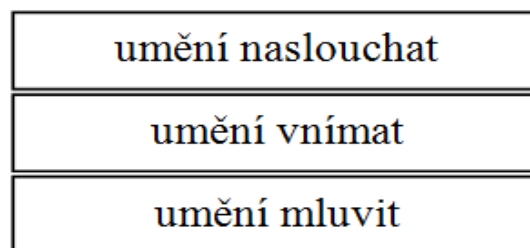
- proces přenosu a výměny informací v jakékoli formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem,
- proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov (mluvením),
- proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces,
- sociální interakce, chápaná v užším smyslu jako jazykové jednání (převzato z teorie komunikace, etnografie),
- opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku (převzato z managementu),
- proces vzájemného porozumění a výměny významů pomocí systému symbolů,

- proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma nebo více jedinci,
- nejdůležitější forma sociálního styku, spočívající ve vysílání a přijímání signálů či poselství, zahrnující i sebe prezentaci a sebe potvrdování (psychologické hledisko),
- přenos informací mezi dynamickými systémy, případně podsystemy takových systémů, které jsou schopny informace přijímat, uchovávat, přetvářet apod.,
- proces sdělování a vyměňování informací ve společnosti, jako typ sociální interakce, aj. /Vymětal, 2008, str. 22/

Definicí by bylo možno uvádět celou řadu. Některé zdůrazňují více aspekty obsahové, jiné formální, některé zdůrazňují stránku prožitkovou, jiné logickou. Nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do těchto základních bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů. /Mikuláščík, 2010, str. 20/

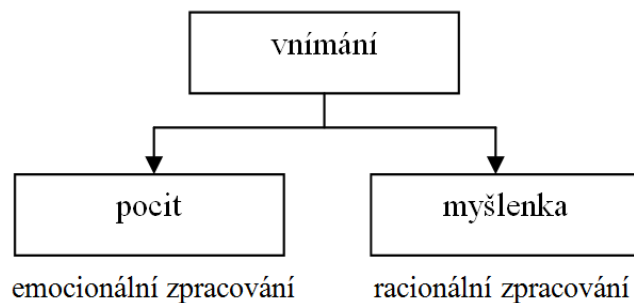
Je známo, že řečník, který nedokáže přesvědčit sám sebe, nemůže přesvědčit ani své posluchače (chybí mu autentičnost). Obecně můžeme říct, že proces komunikace sestává z vnímání, naslouchání a vlastního mluvení.



Obr. 1. Tajemství komunikace /Huňát, 2010, str. 182/

Umění managementu spočívá ve schopnosti identifikovat, definovat, aktivovat, kultivovat a rozvíjet potenciál lidí systematickým a tvůrčím způsobem respektujícím individualitu člověka v kontextu firemních potřeb a cílů. K tomu management nezbytně potřebuje efek-

tivní komunikaci, nejcennější manažerský nástroj spojující všechny lidi v organizaci. Kvalita naší komunikace také ovlivňuje kvalitu všech ostatních managementů (změn, znalostí, času atd.) a doslova determinuje kvalitu vztahů. Kvalita vztahů je ovlivněna nejen chováním, ale i způsobem, jakým vnímáme komunikaci (viz obr. 2). A právě myšlenky a pocity mají formující účinek na naše vztahy. /Huňát, 2010, str. 182/



Obr. 2. Vnímání /Huňát, 2010, str. 183/

Komunikovat se dá mnoha způsoby. Docela nedávno se dokonce objevila nová média, jejichž prostřednictvím se dá také komunikovat. Takže když budeme hovořit o komunikaci, nelze se omezit jen na slovní projev. Ve hře je totiž ještě komunikace prostřednictvím e-mailu a klasických dopisů. A také je třeba vzít v úvahu přenos informací prostřednictvím mobilních telefonů a pomocí videokonferencí. /Carnegie, 2010, str. 27/

1.1 Mocenský rozměr

Moc souvisí se schopností ovlivňovat nebo řídit chování druhého. Naše moc ovlivňuje to, jakým způsobem komunikujeme, a způsob, jakým komunikujeme, zase ovlivňuje moc, jíž disponujeme. Bylo identifikováno šest typů moci: legitimní, referenční, odměňovací, donucovací, odborná a informační.

Legitimní moc máme tehdy, když jsou ostatní přesvědčeni, že máme právo – na základě našeho postavení – ovlivňovat nebo řídit jejich chování.

Referenční moc máme, pokud si ostatní přejí být jako my. Držitelé referenční moci bývají atraktivní, mají značnou prestiž, jsou oblíbení a respektováni.

Odměňovací moc má ten, kdo kontroluje odměny, které chtějí ostatní získat. Odměny mohou být materiální (peníze, postup) nebo společenské (přátelství, respekt).

Donucovací moc znamená schopnost ovládat tresty nebo odmítání odměn těm, kdo se nechovají tak, jak si přejeme. Tato moc se obvykle pojí s odměňovací mocí.

Odborná moc patří tomu, koho druzí pokládají za odborníka s velmi speciálními znalostmi. Naše odborná moc roste, pokud nás považují za nezaujatého člověka, který z uplatňování této moci osobně nic nemá.

Informační moc, také označovaná jako „moc přesvědčit“, znamená, že druzí nás považují za schopného komunikovat logicky a přesvědčivě.

Moc, kterou disponujeme, není statická. Může se zvětšovat nebo zmenšovat v závislosti na tom, co děláme či neděláme. Zvětšit ji můžeme například tím, že zbohatneme a peníze použijeme k posílení svého vlivu, nebo třeba tím, že dobře zvládneme a využijeme zásady projevu k veřejnosti. Svou moc můžeme také zmenšit nebo zcela ztratit. Asi nejčastější cestou vedoucí k oslabení moci je neúspěšný pokus ovládnout chování druhého. Když například někomu hrozíme prstem, a potom nedokážeme svou hrozbu splnit, pravděpodobně o svůj vliv přijdeme. Další možností, jak ztratit moc, je dovolit jiným lidem ovládnout nás nebo nad námi nepoctivě získat výhodu. Jestliže těmto taktikám druhých nedokážeme čelit, svůj vliv ztratíme. /DeVito, 2008, str. 48/

1.2 Cíl komunikace

Komunikujeme s určitým záměrem, vede nás k tomu jistá motivace. Když mluvíme nebo píšeme, snažíme se předat své myšlenky někomu dalšímu a dosáhnout určitého cíle. Ačkoli různé kultury kladou důraz na odlišné záměry a motivy, pro většinu forem komunikace se zdá být relativně společných pět hlavních cílů:

- učit se – získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě,
- spojovat – vytvářet vztahy s dalšími lidmi, vzájemně na sebe reagovat,
- pomáhat – naslouchat ostatním a nabízet jim pomoc,
- ovlivňovat – posilovat nebo měnit postoje či chování druhých,
- hrát si – těšit se z okamžitého zážitku.

Někteří badatelé tvrdí, že účelem veškeré komunikace je přesvědčovat a že veškerá naše komunikace usiluje o nějaký cíl tohoto druhu, například:

- cíl prezentace vlastní osoby – komunikací chceme podat druhým obraz sebe sama takový, jaký si přejeme, aby si o nás udělali,

- cíle vztahové – komunikujeme, protože chceme vytvořit vztah, který uspokojí naše potřeby,
- cíle instrumentální – komunikujeme, abychom přiměli druhé něco pro nás udělat. /DeVito, 2008, str. 51/

Z hlediska směřování má komunikace v organizaci dvojí poslání:

- interní – ulehčuje v organizaci vykonávat jednotlivé manažerské funkce a jejich vzájemnou integraci,
- externí – umožňuje interakci organizace s vnějším prostředím, čímž se organizace stává otevřeným systémem. /Sedlák, 2008, str. 258/

1.3 Funkce komunikace

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné a dost často se překrývají (například funkce informativní a funkce instruktivní).

Funkce informativní – předávání určitých informací, faktů, dat mezi lidmi.

Funkce instruktivní – ve své podstatě se jedná o funkci informační, pouze s přídavkem vysvětlení významů popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.

Funkce přesvědčovací – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání (racionální přesvědčování pomocí argumentů, pomocí logiky; emocionální přesvědčování formou působení na city, často manipulativní).

Funkce posilovací a motivující – patří svým způsobem do funkce přesvědčovací. Jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, o posilování vztahu k něčemu.

Funkce zábavná – jde o to, pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti.

Funkce vzdělávací a výchovná – specificky uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i funkcemi dalšími.

Funkce socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace závisí také na naší společenské úrovni, v jakých společenských segmentech se nacházíme a do jakých chceme patřit. Každá společenská vrstva má poněkud odlišný způsob komuni-

kace, a není tím myšleno pouze rozdělení podle majetku, společenského postavení a vzdělávání, ale také podle věku, podle stupně vyspělosti člověka.

Funkce osobní identity – na úrovni osobnosti, pro JÁ je komunikace velmi důležitou aktivitou. Pomáhá nám totiž ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí a osobní aspirace. Jde o ratifikaci sebepojetí.

Poznávací funkce – souvisí úzce s funkcí informativní. Toto je pojetí spíše z pohledu komunikanta, kdežto informativní zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora i komunikanta. Umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány. Prostřednictvím zkušeností jiných lidí konzervujeme ve zkrácené podobě informace, které bychom vlastními zkušenostmi nebyli schopni v takové šíři prožít.

Funkce svěřovací – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci. Sdílení pocitů, možnost probrat myšlenky, které člověka trápí, je pro každého jedince silnou podporou (praktika „suché vrby“, svěřená bolest je poloviční bolest). Může mít různou hloubku. Může jít o přímou, empatickou snahu pomoci s maximální mírou identifikace, nebo to může být pouhé akceptování pocitové úrovně v podobě porozumění, bez jakýchkoliv snah hodnotit.

Funkce úniková – když je člověk sklíčený, otrávený, znechucený, může mít chuť si s někým nezávazně popovídat o věcech neutrálních, odreagovat se od starostí, od shonu. /Mikuláščík, 2010, str. 21/

Komunikace v organizaci může mít několik účelů (funkcí). Každá obsahuje přinejmenším jednu z nich, ale většinou plní více funkcí. Jsou to tyto hlavní funkce komunikace:

- informační – poskytuje informace jednotlivcům nebo skupinám k rozhodování nebo konání,
- motivační – motivuje lidi k plnění cílů organizace,
- kontrolní – kontroluje se při ní činnost jednotlivců a skupin,
- emotivní – umožňuje vyjádřit citění a uspokojení z plnění sociálních potřeb. /Sedlák, 2008, str. 258/

1.4 Druhy komunikace

Mezi základní komunikační prostředky patří komunikace:

- slovní (verbální),

- zraková (vizuální, neverbální) a
- hlasová (vokální).

Slovní komunikace se uskutečňuje mezi komunikujícími pomocí slov a jejím základem jsou písmena abecedy a čísla využívané číselné soustavy.

Zraková komunikace se uskutečňuje mezi komunikujícími zrakovým vnímáním a jejím základem jsou různé jiné než slovní znaky, především pohyby, vzdálenosti, výrazy tváře, barvy apod.

Hlasová komunikace se uskutečňuje mezi komunikujícími využíváním intenzity hlasu. /Porvazník, 2010, str. 214/

Ján Porvazník uvádí: „*Slova poskytují jen 7 % důvěryhodné informace z komunikovaného sdělení. Hlas zprostředkuje 38 % a až 55 % důvěryhodnosti informace v komunikovaném sdělení je v zrakové formě komunikace.*“ /Porvazník, 2010, str. 214/ To více méně potvrzuje i Alexander Huňát, který uvádí: „*Pouze 10 procent komunikace představují slova, která říkáme. Dalších 30 procent sdělujeme intonací a jinými, doplňkovými, zvuky. Konečně 60 procent komunikace je sdělováno řečí těla.*“ /Huňát, 2010, str. 183/

Podle Jana Vymětala „...v případě komunikace mezi lidmi hovoříme o sociální komunikaci, kterou obvykle dělíme na tři základní druhy“:

- ústní – pohovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování apod.,
- písemnou – dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál apod.,
- vizuální – diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, slide, film, model apod. /Vymětal, 2008, str. 23/

Komunikace se může dělit podle různých kritérií. Jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého. V popisu jde o interpretaci jednotlivých složek komunikačního projevu. Většinou celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu. /Mikuláščík, 2010, str. 32/

Milan Mikuláščík definuje následující druhy komunikace.

Komunikace záměrná – komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje. Způsoby komunikace odpovídají jeho záměru.

Komunikace nezáměrná – kdy komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než byl jeho původní úmysl.

Komunikace vědomá – komunikátor si uvědomuje, co říká a jak to říká. Může, ale také nemusí, uspokojovat záměr. Do určité míry se pojmy vědomá a záměrná komunikace překrývají.

Nevědomá komunikace – komunikující nemá pod vědomou kontrolou svůj komunikační projev komplexně, anebo některé jeho složky. Komunikace nevědomá se rovněž do určité míry překrývá s významem komunikace nezáměrné.

Kognitivní komunikace – logická, racionální, smysluplná. Preferovány jsou logické argumenty, racionalita.

Afektivní komunikace – komunikace prostřednictvím emočních projevů, tzv. působení na city.

Pozitivní komunikace – každý komunikační projev má v sobě určitý hodnotící projev, který napovídá, zda objekt, komuniké nebo komunikant jsou pojímány pozitivně či negativně. Pozitivní signalizuje souhlas, přijetí, obdiv. Pro manažery je důležité vědět, že i věci nepříjemné, kritiku, lze prezentovat přijatelně, pozitivně. Dalším důležitým poznatkem je, že hodnocení určitého chování může být od dvou lidí odlišné. Za co nás někdo kritizuje a haní, může nás někdo jiný chválit. Záleží na tom, které hodnoty jsou pro každého hodnotitele prioritní.

Negativní komunikace – vyjadřuje odmítnutí, odpor, pokárání, kritiku, ale také předstírání, zatajování. Negativní komunikace nikdy nemůže vyvolat pozitivní reagování druhé strany.

Shodná komunikace – sdělované informace mezi komunikujícími lidmi se shodují, neodporují si obsahově, ani formálně.

Komunikace neshodná – sdělované informace účastníků jsou v rozporu.

Asertivní komunikace – sebeprosazující a respektující totéž právo i pro jiné v rámci přijatelných pravidel.

Agresivní komunikace – útočná a bezohledná, sobecká vůči jiným.

Manipulativní komunikace – používající úskoků a neférových forem jednání.

Pasivní komunikace – ústupná, uhýbající, úniková a bojácná.

Intropersonální komunikace – tzv. vnitřní monolog nebo dialog. I když nekomunikujeme přímo s jinými lidmi, tak ostatní lidé a zkušenosti, které jsme s nimi měli, ovlivňují, jak komunikujeme sami se sebou.

Interpersonální komunikace – komunikace mezi dvěma lidmi, i když může být přítomno lidí více. Může mít formu dialogu, interview, vyjednávání, při němž je používáno všech dostupných komunikačních prvků. Protože se jedná o komunikaci dvou lidí, je přítomno mnohem větší příležitost využívat zpětnou vazbu.

Skupinová komunikace – je poněkud komplikovanější než interpersonální komunikace mezi dvěma lidmi, protože komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat nějaké informace, názory a postoje, je více. Často může docházet ke skákání do řeči, což může vyvolávat zmatek, spory, konflikty.

Masová komunikace – mluvčí předává sdělení širšímu obecenstvu. Obecně jsou za prostředky masové komunikace považovány noviny, časopisy, knihy, rádio, televize, internet, billboardy. Jsou zde omezenější příležitosti pro zpětnou vazbu.

Mezikulturní komunikace (interkulturní) – je komunikace mezi příslušníky různých kultur. Je potřeba kulturní rozdíly nejen znát, ale také je respektovat. Mezikulturní komunikace bourá bariéry mezi lidmi, sbližuje obyvatele celého světa.

Dyadická intimní komunikace – mezi dvěma lidmi, kteří jsou vůči sobě otevření, neprojeví se v zástupných rolích, „komunikují srdcem“.

Dyadická, jednostranně řízená komunikace – mezi dvěma lidmi, kdy jeden je závislý a podřízený, respektuje mocenskou pozici druhého.

Jednosměrná komunikace – role mluvčího a vnímajícího se nemění (jeden mluví a druhý poslouchá).

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

Komplementární komunikace – je to vzájemná komunikace z pozice doplňujících se rolí, jako např. právník – klient, učitel – žák.

Tváří v tvář – komunikace, kdy obě komunikující strany stojí nebo sedí přímo proti sobě. Reagování je bezprostřední, vzájemné a okamžité.

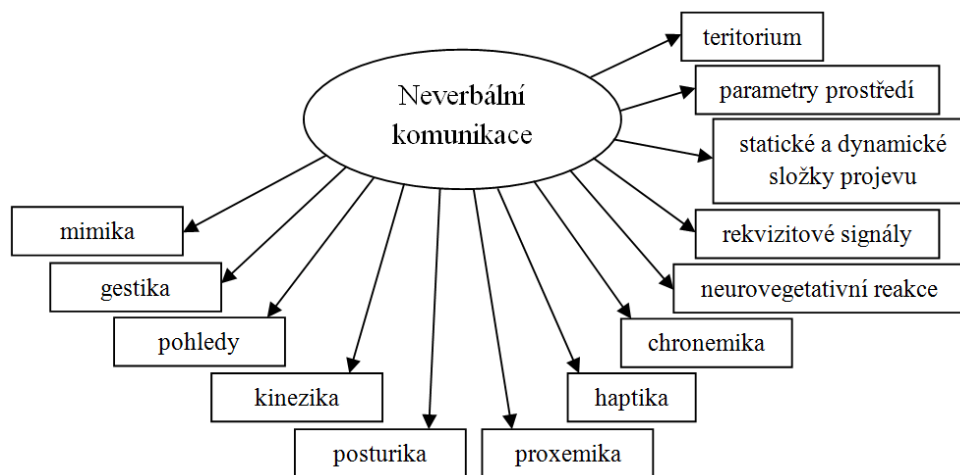
Postranní komunikace – to, co se neřekne tváří v tvář, co se vnímající může dovědět od jiných lidí.

Zprostředkovaná komunikace – komuniké se přenáší od komunikátora k příjemci prostřednictvím nějakého média (rozhlas, televize, telefon, fax,...).

Psaná komunikace – prostřednictvím knih, novin, časopisů, dopisů, výročních zpráv...

Verbální komunikace – prostřednictvím slov.

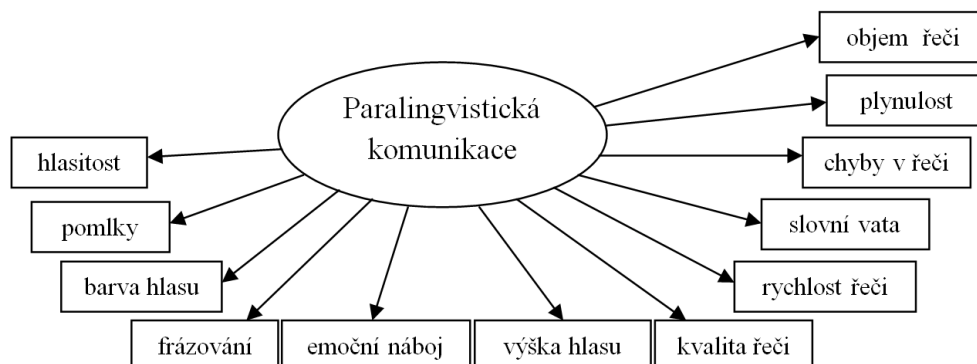
Neverbální komunikace – většinou slouží jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální, ale stává se, že neverbální komunikace stačí sama o sobě k vyjádření postoje, zejména v situacích, kdy hrají velkou úlohu emoce, a zejména mezi lidmi, kteří se dobře znají (viz obr. 3).



Obr. 3. Neverbální komunikace /Mikuláščík, 2010, str. 34/

Komunikace činem – svůj postoj, názor, pomoc můžeme vyjádřit i nějakým činem. Když nás někdo kritizuje, že neděláme práci dobře, stačí dokázat mu svými činy, že se mýlí.

Paralingvistická komunikace – svrchní tón řeči, tedy to, co nějakým způsobem hlasový projev moduluje.



Obr. 4. Paralingvistická komunikace /Mikuláščík, 2010, str. 34/

Agování – takový způsob komunikace, kdy oslovený člověk na stimul reaguje nepřiměřeně, odpovídá neadekvátním způsobem.

Metakomunikace – je to pojem, který by se dal přeložit jako komunikace o komunikaci. To znamená, že pozorovatel popisuje a interpretuje nějakou komunikaci. /Mikuláščík, 2010, str. 31 - 37/

1.5 Zásady efektivní komunikace

V odborné i manažerské literatuře se často setkáváme s konstatováním, že pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech.

Ať použijeme jakýkoliv typ komunikace a jakýkoliv komunikační prostředek, má-li být komunikace efektivní, musí vždy splňovat základní požadavky, kterými jsou:

- zřetelnost,
- stručnost,
- správnost,
- úplnost,
- zdvořilost. /Vymětal, 2008, str. 27/

Dále Carnegie uvádí čtyři okruhy doporučení pro efektivní komunikaci:

- základní způsoby správného jednání s lidmi:
 - nikdy nikoho nekritizujte, neodsuzujte a nestěžujte si,
 - poctivě a upřímně oceňujte druhé; své uznání jim dejte najevo,
 - vzbudte v druhých naléhavou chuť daný úkol vykonat, /Carnegie, 2004, str. 72/
- šest způsobů, jak se stát oblíbeným:
 - opravdově se zajímejte o druhé,
 - usmívejte se,
 - pamatujte si, že každému zní jeho jméno příjemně a je pro něho tím nejdůležitějším,
 - umějte naslouchat; povzbuzujte druhé, aby hovořili o sobě,
 - mluvte především o tom, co zajímá druhé,

- dejte druhým najevo, že si uvědomujete jeho osobní důležitost, a udělejte to upřímně, /Carnegie, 2004, str. 127/
- jak získat druhé na svou stranu:
 - vyhýbejte se hádkám; spor vyhraje ten, kdo se nepře,
 - ukažte druhým, že respektujete jejich názory; nikdy nikomu neříkejte, že se mýlí,
 - jestliže se mýlíte, uznajte svůj omyl rychle a ochotně,
 - když řešíte sporné situace, začínejte přátelsky,
 - veďte druhé hned od počátku ke kladným odpovědím,
 - nechte hovořit druhého,
 - přesvědčte druhého, že nápad vznikl v jeho hlavě,
 - snažte se upřímně dívat na věci očima druhého,
 - berte ohled na představy a přání druhého,
 - předpokládejte, že druzí jsou charakterní; dovolávejte se ušlechtilých pohnutí,
 - podávejte své myšlenky přitažlivým způsobem,
 - probud'te v lidech touhu vyniknout, /Carnegie, 2004, str. 200/
- buďte skutečnou vůdčí osobností:
 - začněte vždy chválou a upřímným uznáním,
 - na chyby upozorňujte nepřímo,
 - než začnete někoho kritizovat, hovořte nejdříve o vlastních chybách,
 - přikazujte otázkou namísto přímých rozkazů,
 - umožněte druhým, aby si zachovali svou tvář,
 - vyzdvihněte i sebemenší zlepšení, pochvalte každé zlepšení, buďte „upřímní v uznání a nešetřete chválou“,
 - dejte druhým předem najevo, že o nich máte to nejlepší mínění, aby se podle toho tak chovali,
 - povzbuzujte druhé; naznačte jim, že chyba se dá snadno napravit,
 - snažte se, aby lidé rádi udělali to, co jim navrhuje. /Carnegie, 2004, str. 249/

1.6 Komunikační bariéry

Zpráva je věcná informace, vyjadřuje případně emoce, vypovídá o inteligenci komunikantů, o jejich vzájemném vztahu a o vztahu k předmětu komunikace.

Manažer komunikuje, aby získal informace. Komunikace neznamena vždy jen sdělování informací v podnikatelské sféře, ale zasahuje i společenské vztahy. V procesu komunikace přitom nejednou mohou vznikat tzv. komunikační bariéry. /Lepilová, 2008, str. 105/

Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být pro komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. /Vymětal, 2008, str. 37/

Bariéry, které vznikají při komunikaci v organizaci, mohou vycházet z různých zdrojů a mohou mít různé příčiny. V literatuře se zpravidla setkáváme se dvěma skupinami bariér:

- subjektivní (psychologické) bariéry, které vznikají na straně odesílatele i příjemce informací; tyto bariéry většinou vyplývají z osobnostních charakteristik účastníků komunikace a jejich zdroj může být v tom, že:
 - odesílatel i příjemce rozdílně vnímají informace,
 - příjemce ignoruje konfliktní informace,
 - příjemce slyší jen to, co chce slyšet,
 - se projevuje v komunikaci sympatie anebo antipatie,
 - se projevuje malá schopnost sociálního odhadu,
 - komunikující nejsou schopni empatie,
 - komunikující mají rozdílné tempo myšlení a řeči,
- objektivní komunikační bariéry, které vznikají nejčastěji při nevhodně:
 - zvolených komunikačních prostředcích,
 - zvoleném čase na komunikaci,
 - určeném komunikačním médiu,
 - vybraném místě a prostředí pro komunikaci,
 - filtrovaných informacích a jejich účelovém měnění. /Mládková, 2009, str. 151/

Ján Porvazník uvádí další bariéry (překážky) v komunikaci:

- neschopnost koncentrace (stres),
- představa a zaujatost,

- soustředění se na něco jiného, co není předmětem komunikace (špatné naslouchání),
- nedostatek porozumění, nedůvěra, hrozby, obavy,
- nedostatek zájmu,
- nevhodné prostředí ke komunikaci (hluk),
- nevhodný čas ke komunikaci,
- informační přehlušení. /Porvazník, 2010, str. 217/

Jan Vymětal k výše zmíněným ještě řadí:

- verbální schopnosti – potíže s výstižným formulováním myšlenek,
- sémantické problémy – chybně interpretující význam slov,
- chybně interpretovaná neverbální komunikace,
- emocionální a psychologické bloky,
- fyzické nepohodlí,
- poučování,
- vyhrožování,
- moralizování,
- zesměšňování,
- kulturní problémy. /Vymětal, 2008, str. 38/

To jsou jen některé z možných bariér, které se mohou podílet na zkreslení přenášených informací a mohou způsobit v konečném důsledku nepředpokládané jednání a chování lidí v organizaci. Ve skutečnosti každá z forem komunikace s sebou přináší možnosti vzniku různých bariér, například v dialogu to mohou být obavy a strach z otevření se druhému, obranné reakce, předstírání nebo zastírání, vzájemná neúcta komunikujících. /Mládková, 2009, str. 151/

Květuše Lepilová uvádí: „*V mezilidské komunikaci se může např. objevit jako komunikační bariéra kromě rušení rozhovoru i mnoho faktorů samotné osobnosti komunikanta (věk, temperament, charakter, životní a sociální zkušenosti, znalost jazyků atp.)*.“ /Lepilová, 2008, str. 105/

Pro eliminaci komunikačních bariér lze doporučit:

- jistotu, že sdělení sleduje zřetelný cíl,
- věnování dostatku času přípravě sdělení,

- zvolení vhodného prostředí pro ústní komunikaci,
- vyžádání si rady, pokud ji potřebujeme,
- předvídání dotazů příjemce,
- pečlivou volbu nejvhodnějšího komunikačního média,
- mít při přípravě sdělení vždy na mysli jeho příjemce,
- využívat zpětnou vazbu pro ověření správnosti interpretace přijatého sdělení,
- při každé příležitosti průběžně zdokonalovat své komunikační dovednosti,
- vždy si uvědomovat, že sdělení musí být zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé,
- nedělat příjemci sdělení to, co nechceme, aby příjemce dělal nám! /Vymětal, 2008, str. 38/

Ivan Bureš a Vlasta A. Lopuchovská ve své knize charakterizují následujících deset zlatých pravidel k překonávání nejčastějších komunikačních bariér:

1. pravidlo: komunikačních bariér je šest a hledejte je u sebe i u ostatních,
2. pravidlo: začněte mluvit jednoznačně,
3. pravidlo: zkuste dobré slovo,
4. pravidlo: začněte změnou verbálního chování,
5. pravidlo: použijte verbální tlak, ale s citem,
6. pravidlo: nebojte se rozvíjet rámce myšlení,
7. pravidlo: cvičte se v situační senzibilitě,
8. pravidlo: věnujte pozornost nejen obsahu, ale také stylu,
9. pravidlo: použijte paměťovou mapu,
10. pravidlo: naučte se analyzovat to, co bylo řečeno. /Bureš, Lopuchovská, 2007, str. 5/

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

„Člověk prožije podstatnou část svého života prací, na pracovišti. Vyslovit názor, že většina na praceschopných lidí pracuje 1/3 dne by bylo určitě jen přibližným odhadem (1/3 osobní volno, 1/3 spánek). Mnozí lidé pracují o mnoho více než jen uzákoněný pracovní čas a pracují i ve svém volném čase. Mnozí i na úkor spánku.“ /Porvazník, 2010, str. 257/

V literatuře se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci. Vnitropodniková komunikace plní v prostředí organizace tyto základní funkce:

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace. /Vymětal, 2008, str. 263/

Manažeři věnují hodně svého času interakci se zaměstnanci. Studie sledující manažery ukázaly, že stráví 60 % svého pracovního času na plánovaných či neplánovaných schůzkách s ostatními, kolem 25 % času papírováním, asi 7 % telefonováním a 3 % pochůzkami. /Hargie, Tourish, 2004, str. 6/

Komunikace v organizaci je založena na kolektivní činnosti lidí. Jedním ze sjednocujících prvků a zároveň nástrojem řízení je komunikace. Její úroveň, její kvalita a obsah podstatně ovlivňují fungování a rozvoj organizace a její existence. Podle Mikuláše Sedláka (In Mládková 2009) se komunikace v organizaci nazývá organizační a za její druhy považuje formální a neformální komunikaci. /Mládková, 2009, str. 141/

Z hlediska této klasifikační vlastnosti můžeme komunikaci v organizaci klasifikovat jako komunikaci:

- formální – vychází z formální struktury organizace, obsahuje různé organizací oficiálně uznané informace,
- neformální – není v organizaci oficiálně uznaná, vytváří se na základě vztahů mezi lidmi nezávisle na formální struktuře organizace. /Mládková, 2009, str. 142/

2.1 Formální komunikace

Komunikace v organizaci představuje realizaci komunikačního procesu v rámci celé organizace. Zahrnuje různé vzory komunikace užívané v organizaci a dotýká se množství lidí uvnitř i vně organizace. Struktura komunikace pak vychází z formální struktury organizace. /Mládková, 2009, str. 142/

Formální komunikace má za cíl jednak informovat spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace, jednak jim přiblížit vnitřní chod organizace. Tím, že pracovník pronikne do organizační struktury ztratí pocit anonymity stane se více aktivní, nabývá přesvědčení, že je pro práci v organizaci důležitý i on sám a že i jeho názor má odpovídající význam. Tato identifikace pracovníka s organizací má za následek vyšší loajalitu a vyšší výkon. /Vymětal, 2008, str. 264/

V organizaci se tedy vytváří komunikační sítě, které zabezpečují komunikaci v organizaci v různých směrech. Každý směr má pro organizaci nějaký význam, svoji podstatu, obsah i frekvenci jejich použití. Pro manažera je velmi důležité, aby poznal možnosti těchto sítí, protože potom může daleko efektivněji řídit organizaci jako celek i skupiny lidí a jednotlivce v organizaci, lépe vyhodnotit bariéry komunikace a nalézt vhodné opatření pro jejich překonání a odstranění. /Mládková, 2009, str. 142/

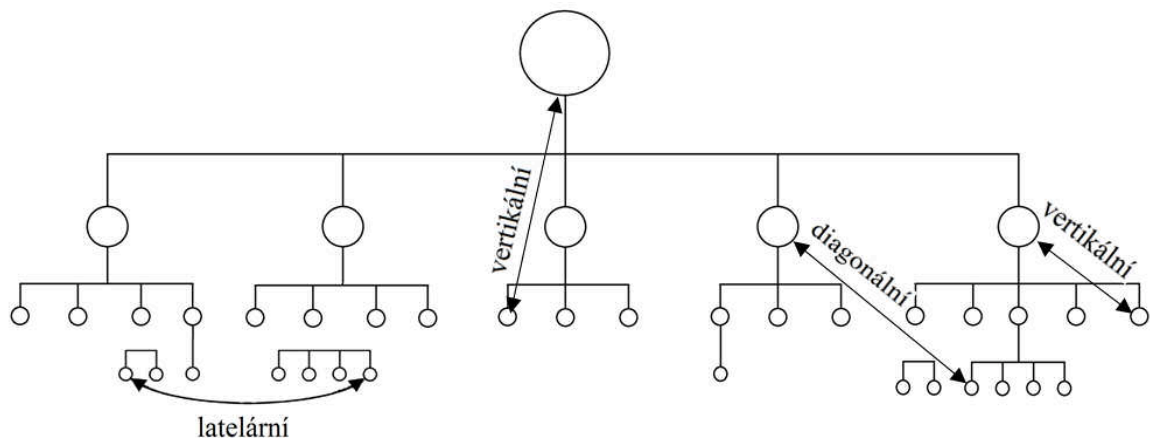
Organizační struktura omezuje většinu komunikace na určité formálně stanovené cesty, kanály. To má svůj účel. Pokud by to tak nebylo, každý by mohl mluvit s kýmkoli v případě, kdy vznikne nějaký problém, a počet zpráv by byl enormní a velmi rozptýlující. Krom toho by trpěla meziútvarová komunikace. /Sedlák, 2008, str. 261/

2.1.1 Komunikační kanál

Filozofie řízení organizace a organizační kultura předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu budou sdělovány. /Bělohlávek, 2006, str. 523/ S přihlédnutím k organizační struktuře můžeme pak rozlišit komunikační kanály:

- vertikální – mají formu sestupnou a vzestupnou a je důležité zabezpečit oboustranný informační tok jak uvnitř organizace, tak i s ostatními právníckými či fyzickými osobami /Mládková, 2009, str. 144/
 - sestupná:
 - řízení je postaveno na příkazování,
 - chybí informace o problémech v provozu,

- přijímány jsou pouze pozitivní zprávy, /Bělohlávek, 2006, str. 524/
 - dochází ke zkreslování informací a ztrátě kvalitativních vlastností (včasnost, hodnověrnost, aktuálnost, úplnost, detailnost),
 - probíhá ústně (příkazy, nařízení, úkoly) a to buď přímo (tváří v tvář) či zprostředkovaně (telefonicky), anebo písemně (dopisy, zprávy, příručky),
 - důležité, aby podřízení dostávali velké množství relevantních informací, které jsou důležité k výkonu jejich funkce, /Mládková, 2009, str. 143/
- vzestupná:
 - posiluje zpětnou vazbu, /Bělohlávek, 2006, str. 524/
 - dochází ke zkreslení informací (snaha o povýšení – zadržování informací, filtrování), /Mládková, 2009, str. 143/
 - je vhodné instalovat např. schránky na nápady či připomínky nebo využívat dny otevřených dveří manažerů, /Botek, 2008, str. 66/
 - laterální (horizontální) – mezi útvary na stejných nebo podobných úrovních, která dává prostor pro týmovou práci, /Bělohlávek, 2006, str. 524/
 - diagonální – mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní. /Bělohlávek, 2006, str. 524/



Obr. 5. Kanály komunikace /Bělohlávek, 2006, str. 524/

2.2 Neformální komunikace

Každá organizace má kromě formální organizační struktury i neformální organizační strukturu. Ta odráží neformální vztahy mezi lidmi a vytváří se spontánně na základě společných zájmů lidí, sympatií, náklonnosti, osobního přátelství, etnických zájmů, hmotných zájmů apod. Tyto vztahy mohou ovlivňovat spokojenost lidí s pracovními podmínkami, jejich jednání a chování, jejich morálku, motivaci k práci, tvořivost. /Mládková, 2009, str. 145/

Vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi spoluzaměstnanci a je stejně významná jako komunikace formální. Pro zaměstnance je neformální komunikace nezbytnou nutností, protože je pro její účastníky vítaným uvolněním, zpestřením i zábavou. Tímto způsobem se šíří informace i „informace“ jako fámy, drby, pomluvy, které mohou činnost organizace ovlivnit. Spolehlivost neformálních informací se obvykle odhaduje na 75 %. Tento typ komunikace obvykle nebývá vrcholovým managementem organizace vnímán, ani významněji ovlivňován, a slouží potřebám zaměstnanců, nikoli potřebám organizace. Neformální komunikace se může stát v organizaci i problémem, pokud se stane bezcílným tlacháním na úkor efektivního využívání pracovní doby. /Vymětal, 2008, str. 264/

V neformální organizační struktuře existují tzv. neformální vedoucí, kteří bývají uznáváni určitou skupinou lidí a kteří významným způsobem ovlivňují myšlení, jednání a chování členů této skupiny. Každá skupina si tvoří své kolektivní vědomí a svůj systém uznávaných symbolů, osobností, používaných rituálů, praktik a uznávaných hodnot, který známe pod pojmem kultura. Ostatní členové této skupiny jsou potom též ovlivňováni uvedenou kulturou a buď se jí přizpůsobují a jsou konformní, nebo se nepřizpůsobují a jsou na okraji skupiny či se z ní vyčleňují. /Mládková, 2009, str. 145/

Neformální komunikace však může mít negativní účinky v tom, že omezuje rozsah kontroly organizace nad informačním tokem, může zvyšovat neproduktivní čas tím, že ubírá z času potřebného na plnění normálních pracovních povinností. Mnohdy též informace získané touto neformální cestou mohou být v protikladu s informacemi získanými formálními kanály, což může způsobovat určitý chaos při zpracování informací manažery. /Mládková, 2009, str. 145/

I když může mít neformální komunikace tyto negativní dopady, přesto ji lze považovat za významnou a v konečném důsledku i za cennou pro organizaci. V případě, že by se organizace soustředila jen na využití kanálů formální komunikace, může to vést ke snížení vnímavosti a schopnosti reakce v organizaci a způsobit zpoždění informace. Neformální

komunikace může tedy zvýšit efektivnost organizace otevřením nových kanálů, které se včlení do už existujících komunikačních sítí. /Mládková, 2009, str. 146/

2.3 Prostředky interní komunikace

Komunikace ve firmě probíhá ve třech základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Jiná forma se hodí pro řešení aktuálního problému, jiná pro standardní komunikační situace. Volba formy závisí na vzájemné znalosti komunikujících. Obecně nelze říct, která z forem je efektivnější, protože vždy záleží na konkrétních podmínkách. Volba formy většinou probíhá na základě manažerských znalostí a zkušeností. /Holá, 2011, str. 190/

Vedoucí si musí uvědomit, že oni sami navozují většinu emocionálního tónu/rázu, který proudí chodbami jejich společností a že to má zase důsledek na to, jak dobře jsou plněny kolektivní cíle – jestli je výsledek měřen v dosahování výsledků testu, prodejních cílů nebo udržení zdravotních sester. /Goleman, 2007, str. 315/

2.3.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář

Nejpoužívanější formou komunikace je komunikace ústní, protože umožňuje okamžitou interakci, která dokáže na místě odstranit nedorozumění a omezit možnost vzniku informačního šumu. Tato forma má ze své podstaty nastavenou zpětnou vazbu a je podpořena také neverbální komunikací, která napomáhá umocnění významu sdělení a současně může usnadňovat vnímání na straně příjemce. Existuje zde ovšem riziko, že příjemce nezachytí důležité informace, neboť vyslovené informace nemusí mít takovou oficiální váhu jako informace v písemné podobě. Proto je nutné ústní komunikaci doplňovat pro její uchování písemným nebo jiným záznamem. Základní prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuse, rozprava, porada, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky. /Holá, 2011, str. 191/

2.3.2 Týmové porady

Častým nástrojem vedení týmu, řízení pracovního výkonu celého týmu i jednotlivců je týmová porada. Je třeba, aby manažeři stále objasňovali základní stanoviska vycházející ze strategie firmy, vysvětlovali souvislosti a pracovali na přesvědčení zaměstnanců o smys-

luplnosti jejich práce v rámci dosahování celofiremních cílů. Pro jednotlivé projekty je dobré vydávat konkrétní projektovou dokumentaci a publikace, pro dobrou orientaci v dané problematice a pro objasnění důležitosti projektu i pro ostatní přímo nezúčastněné zaměstnance. /Holá, 2011, str. 192/

Jakýkoli čas, který zaměstnanci stráví na poradách, jež nepřinesou výsledky je ztracený a stojí všechny mnoho duševních sil. Pro ušetření času je tedy nejdříve potřeba definovat konkrétní problém, zjistit jeho příčinu, navrhnou všechna možná řešení problému a vybrat z nich to nejlepší možné. /Janda, 2004, str. 50/

2.3.3 Firemní mítinky, interní prezentace

Celofiremní shromáždění zaměstnanců je dobrou platformou pro interní prezentaci firmy. Náplní firemního shromáždění nejčastěji bývá prezentace strategických cílů, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců a celkové nastartování firmy do nového období. /Holá, 2011, str. 193/

Frekvence setkání závisí na velikosti organizace, na jejím poslání, na složitosti vyráběných výrobků anebo poskytovaných služeb, na využívání jiných forem vnitřní firemní komunikace apod. V menší organizaci je možno doporučit měsíční setkání, ve větší čtvrtletní a ve velké půlroční nebo roční. /Porvazník, 2010, str. 259/

2.3.4 Interní školící programy

Interní školící programy jsou programy pro konkrétnější projednávání zamýšlených strategií a taktik a jednotlivých cílů firmy. Podrobné objasňování záměrů přináší pochopení a přijetí firemních cílů zaměstnanci. Manažeři by měli přesvědčit a dostatečně stimulovat své lidi ke ztotožnění se s firemními cíli, které se následně odrážejí v jednotlivých dílčích cílech celého týmu i pracovníků. /Holá, 2011, str. 194/

2.3.5 Dny otevřených dveří

Vymezení doby pro možnost diskuse a objasňování je vhodným nástrojem interních PR pro větší či menší firmu a také svědčí o organizovaném time-managementu manažerů. Tuto příležitost je možno nabídnout zaměstnancům k objasnění různých záležitostí od fungování konkrétního týmu po fungování a strategii celé firmy. Efekt je přímo závislý na práci konkrétních manažerů, na jejich ochotě, vůli, konkrétních schopnostech a dovednostech. /Holá, 2011, str. 195/

2.3.6 Konzultace

Každý manažer by měl mít ve svém pracovním programu čas, vyhrazený na konzultace se spolupracovníky. Četnost a doba trvání konzultací závisí na mnoha faktorech, především pak na vůli a ochotě manažera k diskusi se zaměstnanci. Nejsou-li tyto konzultace nijak organizovány, mohou velmi narušit celý manažerův pracovní program. /Holá, 2011, str. 195/

2.3.7 Manažerské pochůzky

Jedním z nástrojů, který poskytuje zpětnou vazbu názorů a postojů, je manažerská pochůzka na pracovišti. Je příležitostí pro zaměstnance, kteří se obávají přímé názorové konfrontace a sami neinicují vyjasnění různých skutečností. Tento nástroj ponejvíce vychází z komunikačních schopností a dovedností manažera, který právě při této příležitosti může svým lidem projevit první impulz k diskusi. Efektem těchto pochůzek je také projevení zájmu o zaměstnance. V případě nefungující interní komunikace však může tato pochůzka naopak vyvolat negativní odezvu, nejistotu a obavy zaměstnanců a zvýšit tak jejich ostražitost. /Holá, 2011, str. 195/

2.3.8 Pracovní předpisy a přímé písemné rozkazy

Nejosobitějším projevem organizačního umění Tomáše Bati jsou jeho pracovní předpisy a přímé písemné rozkazy určené vždy určitým lidem a týkající se určité věci. Některé delší diktoval, ale většinu z nich napsal ihned na tom místě, kde zjistil potřebu jednání a práce. Tuto svoji pracovní metodu popsal v přednášce pražským technikům roku 1927 následovně: „*Vyzbrojme se do této práce co nejlépe a co neúčelněji. Pohleďte na tuto tužku upevněnou na řetízku. Uvázanou tužku lze mnohem rychleji uchopit než volnou. Využitím tohoto způsobu ušetříte tisíce vteřin denně. Tímto mechanickým bločkem s volnými listy zvýšíte svoji výkonnost rovněž značně. Zasluhou těchto vzácných dvou pomocníků neunikne žádná myšlenka, ani ta, která vás napadla zrovna, když jste byli někde vysoko na komíně nebo někde dole v kanále.*“ /Baťa, 2002, str. 57/

2.3.9 Společenské a sportovní akce

Velmi vhodnou příležitostí pro získávání zpětné vazby, ale i pro neformální diskusi, jsou společenské akce firmy konané u různých příležitostí, firemních výročí, na začátku či konci důležitého období. Tyto akce bývají spojeny s interní prezentací nebo s posilováním týmové spolupráce, která je založena na různých sportovních aktivitách. V neformální

atmosféře se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti a souvislosti, otevřeně projevovat své názory na fungování firmy apod. /Holá, 2011, str. 196/

2.3.10 Komunikace prostřednictvím médií

Do této kategorie se obecně řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků. Písemná komunikace se využívá především pro hromadná sdělení větší skupině pracovníků s cílem informovat je v co nejširším záběru, v co nejkratším čase. Současně se tato forma používá pro komunikaci základních dokumentů vymezujících organizaci a činnost firmy, z hlediska informačních potřeb pracovníků, kteří se mohou kdykoliv seznámit s jejich obsahem. Rozvoj informačních technologií nesmírně ovlivňuje práci s písemnými dokumenty. Jejich elektronická forma nahrazuje klasickou písemnou formu, čímž odpadá základní nevýhoda písemné formy komunikací shrnutá do termínu stohy papíru. Elektronická podoba umožňuje také velmi efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů s využitím prostředí interní podnikové sítě, elektronické pošty a podnikového intranetu. Nicméně se dosud nevyloučila a zcela nikdy nevyloučí klasická papírová forma dokumentu v interní komunikaci z různých důvodů, například nepohodlnosti čtení delší zprávy z obrazovky počítače. Elektronická písemná forma komunikace přinesla i do interní podnikové komunikace fenomén moderní komunikace přes e-maily, ICQ nebo využívání SMS zpráv. /Holá, 2011, str. 197/

Toto stálé digitální připojení však znamená, že i když jsme na dovolené, práce si nás vystopuje. Výzkum amerických zaměstnanců zjistil, že během dovolené se 34 procent z nich kontaktuje se svou kanceláří natolik, že se vrací stejně vystresovaní – nebo i více – než byli, když odjížděli. E-mail nebo mobilní telefony pronikají základními bariérami kolem volného času a rodinného života. Mobilní telefon může zazvonit na pikniku s dětmi a dokonce v domácím prostředí může matka nebo otec chybět své rodině, když si každý večer pilně prochází e-mail. /Goleman, 2007, str. 8/

2.3.11 Vizuální, audiovizuální komunikace

Klasická vizuální nebo audiovizuální forma komunikace byla a je v podnikové komunikaci využívána především pro školící nebo instruktážní účely buď jako hlavní forma seznámení

pracovníků s informacemi důležitými pro výkon nebo bezpečnost jejich práce, nebo jako podpůrná forma doplňující ústní formu školení či instruktáže. /Holá, 2011, str. 198/

2.3.12 Výroční zprávy

Výroční zprávy bývají součástí business plánu a mají za cíl poskytnout souhrn důležitých informací o firmě v aktuální době. Jsou určeny vnější i vnitřní veřejnosti jako souhrnná zpráva o činnosti firmy. Například ukazatele prosperity firmy, konkrétní výsledky, plnění plánů, dosažení jednotlivých cílů, úspěchy na trhu. Výroční zpráva by měla celkově vyznívat pozitivně s důrazem na úspěchy, nesmí však obsahovat žádná zkreslená data a musí odpovídat skutečnému stavu. /Holá, 2011, str. 200/

2.3.13 Firemní profil

Firemní profil je souhrn základních informací o firmě samotné, její historii, důležitých milnících v časové chronologii. Dokument obsahuje přehled principů, na nichž je firma postavena, formulaci firemního poslání a její vizi do budoucna. Všechny informace směřují k pozitivní prezentaci firmy jako úspěšného partnera pro celou veřejnost. /Holá, 2011, str. 200/

2.3.14 Firemní časopis, bulletin, noviny

Firemní časopis, bulletin nebo noviny bývají oblíbeným komunikačním kanálem firmy ze strany zaměstnanců i ze strany zodpovědného vydavatele. Důležitější než forma a frekvence vydávání je samotný jeho obsah. Zaměstnanci málokdy věnují pozornost strohému výčtu faktů ve výroční zprávě. Upřednostňují, jsou-li tyto informace podávány v souvislostech života firmy. Časopis, noviny nebo bulletin musí vždy vycházet z pravdivých a aktuálních informací, samozřejmě opět s pozitivním akcentem. Výhodou by měla být dostupnost, nevýhodou může být nepružnost v aktualizaci. /Holá, 2011, str. 201/

2.3.15 Nástěnky

Nástěnky jsou velmi jednoduchým komunikačním prostředkem, spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců mohou tvořit oboustranný komunikační kanál. Jsou vhodné pro svoji jednoduchost zejména v případě, kdy informace mají delší časovou platnost a je třeba, aby je zaměstnanci měli tzv. na očích. Nástěnka může v podstatě poskytovat stejné informace jako firemní časopis nebo noviny s tím, že ji lze velmi jednoduše aktualizovat. /Holá, 2011, str. 202/

Náklady při využívání nástěnky jako komunikačního prostředku jsou několikanásobně nižší než náklady spojené s vydáváním interního časopisu. Jde o opomenutý nástroj, který se však v zahraničí hojně používá. /Janda, 2004, str. 64/

2.3.16 Firemní televize a firemní rozhlas

Firemní televize a firemní rozhlas mohou přinášet aktuální informace a zpravodajství ze života firmy. Přenos informací těmito komunikačními prostředky může být pro zaměstnance zábavnější a tím přijatelnější než například z firemního časopisu či novin. V menším rozsahu se využívá televize pro různá firemní školení, instruktáže, objasňování strategie firmy. /Holá, 2011, str. 202/

2.3.17 E-mailová komunikace

Dá se říct, že elektronická média ovládla dnešní firemní komunikaci. On-line stálé připojení poskytuje možnost okamžité reakce na psaný text a komunikace se může velmi zrychlit a zefektivnit. Nejčastěji využívaným a oficiálně nastaveným nástrojem pro komunikace v organizaci je především e-mail. E-mailová pošta je stále více populární, ale přes své nesporné výhody dokáže do komunikace vnést mnoho problémů. Stále běžnější využívání e-mailů totiž vytlačuje osobní komunikaci a dokáže vytvořit bariéry, které se pak v osobním rozhovoru těžko překonávají. Časté využívání e-mailů vede k velkému zjednodušení komunikace. Mizí prvky písemné komunikace a ze zpráv mizí elementární prvky slušnosti jako „prosím“ a „děkuji“. Zprávy jsou pak ve formě rychlých jednoduchých pokynů. Nedorozumění pak vzniká, že příjemce dává přijaté zprávě citové zabarvení a pokud mu chybí kontext, mohou na příjemce jednoduché pokyny působit jako nepříjemné direktivní příkazy. E-maily jsou také velmi rychlé a často mohou přijít nesprávnému adresátovi, nebo díky protispamovým filtrům upadnou do nevyžádané pošty a nikdy se nenajdou. /Holá, 2011, str. 203/

2.3.18 Intranet

Intranet je interní elektronická síť fungující na principu internetových protokolů. Tato síť je majetkem firmy a je přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Z pohledu interní komunikace má intranet všechny předpoklady stát se hlavním nástrojem tohoto procesu, neboť může zjistit sdílení, distribuci a uchovávání všech informací důležitých pro fungování firmy. Intranet kromě sdílení interních webových stránek umožňuje interní komunikaci pomocí e-mailů nebo různých on-line komunikátorů. Lze je použít jako

sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co je potřeba vědět o firmě a jejím fungování, jako jsou podnikové normy, standardy, postupy v různých situacích, základní dokumenty a formuláře, šablony, loga. Intranet je vhodný nástroj pro získávání zpětné vazby v reálném čase, umožňuje téměř okamžitou odezvu. Stejně jako diskusní fóra lze zde velmi jednoduše uspořádat různé zaměstnanecké ankety, kde lze okamžitě sledovat změny. /Holá, 2011, str. 205/

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 INTERNÍ KOMUNIKACE V DIVIZI ZLÍNSKÉHO DENÍKU

3.1 Profil společnosti VLTAVA-LABE-PRESS, a. s.

Společnost VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. (VLP) byla založena s původní obchodní firmou MÍR, a. s. a vznikla 29. 12. 1994 zápisem do Obchodního rejstříku. Jedná se o rodinnou firmu, kterou řídí Dr. Axel Diekmann. Vydavatelství spadá pod německý koncern Verlagsgruppe Passau, který vydává regionální deníky, týdeníky či TV magazíny i v Polsku a Německu. Společnost má od 3. 7. 2009 jediného akcionáře, kterým je rakouská společnost HKM Beteiligungs GmbH.

VLP je vydavatelství, jež v České republice vydává devadesát šest regionálních titulů, z toho 73 regionálních deníků, 23 týdeníků. Tyto deníky jsou nejvýznamnější regionální noviny u nás. Mají dominantní postavení ve svých regionech, charakteristická je vysoká čtenost.

VLP je také majoritním vlastníkem společnosti Astrosat, spol. s r. o., ve které od 21. 7. 2008 vlastní 51% podíl na základním kapitálu.

Astrosat je vydavatelství vysokonákladových časopisů a příloh pro celostátní a regionální deníky. Stěžejní paletu TV programů doplňují lifestyleové tituly. Astrosat je zavedené vydavatelství se šestnáctiletou tradicí na českém trhu, které se nadále dynamicky rozvíjí.

Astrosat vydává nejčtenější český televizní magazín - TV magazín dále TV Star a TV mini, TV expres, Křížovkářský TV magazín, časopisy Glanc a Gourmet a týdeník Šíp PLUS.

Předmět podnikání VLP

- vydavatelství a nakladatelství,
- polygrafická výroba, vyjma činností uvedených v příloze zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, vyjma zboží uvedeného v příloze zákona č. 455/1991 Sb., a zboží tímto zákonem vyloučeného,
- propagační činnost,
- obstaravatelská činnost v oblasti správy bytového a nebytového fondu,
- vedení účetnictví,
- činnost ekonomických a organizačních poradců,

- agenturní činnost,
- reklamní a propagační činnost,
- poradenská činnost,
- zprostředkovatelská činnost,
- agenturní činnost v oblasti kultury,
- organizační zajištění sportovních akcí,
- výroba a prodej nenahraných nosičů zvukových nebo zvukově obrazových záznamů a prodej půjčování nahraných zvukových a zvukově obrazových záznamů,
- investiční činnost - získávání majetkových účastí na jiných obchodních společnostech a podnicích nákup nemovitostí,
- pronájem strojů a zařízení,
- poskytování služeb v prostředí Internetu,
- silniční motorová doprava nákladní – vnitrostátní.

Klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE:

- vydávání novin,
- tisk novin,
- nesespecializovaný velkoobchod,
- vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti,
- účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství,
- poradenství v oblasti řízení,
- zastupování médií při prodeji reklamního času a prostoru. /Interní materiály deníku/

3.2 Deník

Historie jednotlivých deníků je velice obtížně dohátelná. Je to způsobeno tím, že Deník vznikl navázáním na již existující, zavedené lokální listy, deníky či noviny jednotlivých oblastí, které mají různou minulost. Zlom nastal až v roce 2007, kdy se názvy titulů sjednotily pod jednotnou značku Deník.

Regionální deníky jsou jediné noviny, kde je zároveň obsaženo zpravodajství z nejbližšího okolí bydliště čtenáře, z okresu, kraje, republiky i ze světa. Cíleně lze regionálně oslovit více než deset procent obyvatelstva až do úrovně jednotlivých okresů, a to nejen ve velkých městech, ale i v nejmenších obcích.

Deník vydává i následující pravidelné přílohy:

- Moje peníze – v pondělí
- Můj podnik – druhé pondělí v měsíci
- Můj životní styl – ve čtvrtek
- Moje práce – v pátek
- TV Magazín – v pátek
- Moje rodina – v sobotu

Rozdělení Deníku dle regionů/divizí:

Deník střední Čechy

V pravidelném rozsahu 16-32 stran přináší Deník střední Čechy svým čtenářům od pondělí do soboty aktuální zpravodajství z jednotlivých regionů střeđočeského kraje, informují je také o dění v České republice, zahraničí a samozřejmě velkou pozornost věnují sportu, a to od nejnižších soutěží až po evropská či světová mistrovství.

Deník jižní Čechy

Deník jižní Čechy vychází v sedmi mutacích. Většina z nich navazuje na starší tradici lokálních novin a počátkem 90. let patřily k zakládajícím redakcím dnešního titulu. Pestré aktuální zpravodajství připravuje pro čtenáře tým několika desítek redaktorů v ústřední redakci a jednotlivých lokálních redakcích. Kvalitní polygrafické zpracování zajišťuje Novinové centrum v Českých Budějovicích, které zpracovává zakázky novinového typu také pro další obchodní partnery.

Deník západní Čechy

Deník západní Čechy vychází v osmi mutacích. Většina z nich navazuje na starší tradici lokálních novin a počátkem 90. let patřily k zakládajícím redakcím dnešního titulu. Pestré aktuální zpravodajství připravuje pro čtenáře tým několika desítek redaktorů v ústřední redakci a jednotlivých lokálních redakcích. Kvalitní polygrafické zpracování zajišťuje Novinové centrum v Plzni na Borských polích, které zpracovává zakázky novinového typu také pro další obchodní partnery.

Deník severní Čechy

Deník severní Čechy vychází v deseti mutacích. Pestré aktuální zpravodajství připravuje pro čtenáře tým několika desítek redaktorů v ústřední redakci a jednotlivých lokálních

redakcích. Kvalitní polygrafické zpracování zajišťuje Novinové centrum v Praze, které zpracovává zakázky novinového typu také pro další obchodní partnery.

Deník východní Čechy

Deník východní Čechy vychází v devíti mutacích. Většina z nich patří do rodiny titulů VLP již od první poloviny devadesátých let. Všechny obsahují republikové, zahraniční a regionální zpravodajství obohacené o lokální žurnalistiku.

Deník Vysočina

Deník Vysočina, který se stal členem vydavatelské skupiny VLP v červnu 2002, vychází v pěti lokálních mutacích. Největší důraz klade na regionální zpravodajství. Tomu také odpovídá řazení stránek, které v úvodní části listu nabízí čtenáři informace i analýzy z regionu Vysočiny a podrobný zpravodajský souhrn z pěti okresů. Čtenář však současně dostává odpovídající přehled o hlavních událostech v České republice i ve světě, zajímavou formou se pak seznámí s novinkami v ekonomice a kultuře.

Deník jižní Morava

Každý desátý obyvatel Jihomoravského kraje denně sahá po Brněnském deníku - Rovnost. List přináší svým čtenářům o důležitých a zajímavých událostech v jejich okolí, ale nezapomíná ani na dění v celé republice a ve světě. Jako jediný tuzemský list pravidelně nabízí stranu informací ze Slovenska a z Rakouska.

Rovnost patří k nejstarším titulům ve střední Evropě - její první číslo vyšlo v roce 1885 a jako deník vychází od roku 1905. S listem Rovnost je spojena řada významných jmen – v době svého pobytu v Paříži jí psal Edvard Beneš, v kulturní rubrice působili významní autoři jako Jan Skácel, Oldřich Mikulášek, Bedřich Václavek, Ivan Olbracht a další významní tvůrci.

Deník střední a východní Morava

Deník střední a východní Morava zabírají široké spektrum veřejného života, podporující rozvoj regionu a zpětně nacházející velký ohlas mezi čtenáři především středního věku.

Deník severní Morava a Slezsko

Moravskoslezský deník je zpravodajský deník zabírající široké spektrum veřejného života podporující rozvoj Moravskoslezského kraje a zpětně nacházející velký ohlas mezi čtenáři.

/Interní materiály deníku/

Podrobnější rozdělení na regionální deníky je zobrazeno v příloze P I.

Regionální zprávy nabízí Deník.cz i na českém internetu a to již téměř jedenáct let. Přesně od 20. prosince 2000, kdy byla spuštěna jeho první verze s názvem Mojenoviny.cz. Zpravodajský portál Deník.cz prošel od svého počátku mnohými změnami. Ty nejzásadnější se staly v roce 2007 kdy se změnil název všech internetových projektů VLP. Původní název Mojenoviny.cz nahradilo označení Deník.cz. /Vlp.cz2/



Obr. 6. Logo portálu denik.cz

/Interní materiály deníku/

V současnosti patří portálu Deník.cz na českém internetu v oblasti zpravodajství čtvrté místo. Každý měsíc zavítá na Deník.cz a jeho regionální weby zhruba 900 tisíc návštěvníků.

Základem, na kterém portál staví, je regionální zpravodajství. Čtenářům jej nabízí v několika úrovních: v celostátní části webu, na www.denik.cz především v rubrice Regiony, dále prostřednictvím regionálních webů Deníku a v neposlední řadě také na úrovni mikroregionů.

Deník na webu nabízí i předplatné ePaperu, který odpovídá tištěnému vydání Deníku se všemi obrázky, inzeráty a články. Čtenář může listovat v novinách a zvětšit si jakýkoliv článek, inzerát či fotografie. V ePaper archivu funguje i užitečná funkce vyhledávání podle klíčových slov.

Na webu můžeme také najít množství zajímavých rubrik jako:

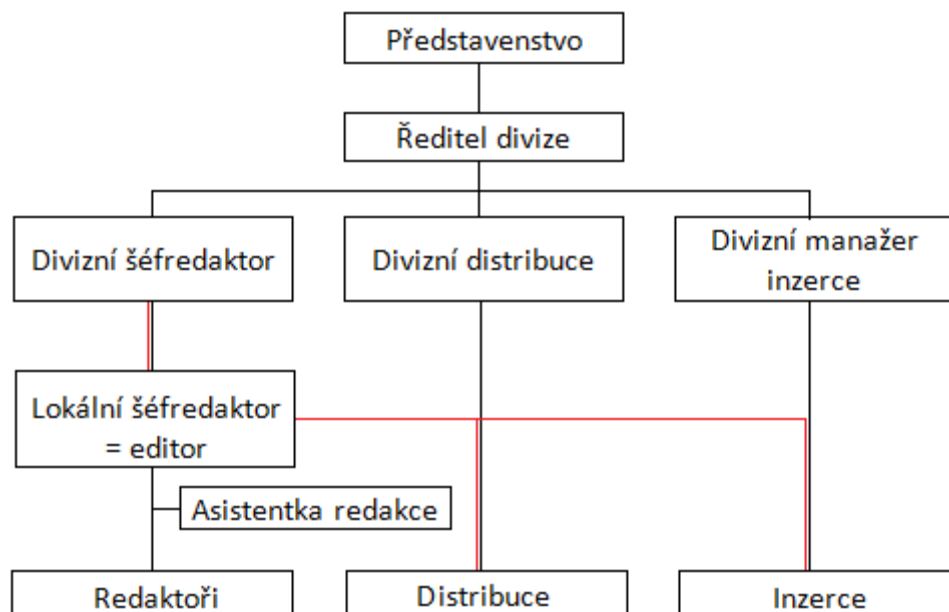
- zprávy z domova či ze světa,
- ekonomika,
- sport (fotbal, hokej, motorismus, tenis, zimní sporty, atletika, tip liga, MS v hokeji a ostatní)
- miminka,
- kultura,
- bydlení,

- cestování,
- auto,
- zdraví,
- bulvár,
- infografika (statická a animovaná),
- multimédia (videa, galerie, audia). /Interní materiály deníku/

Deník se stal nejčtenějším seriózním deníkem v České republice. Vyplývá to z výsledků výzkumu čtenosti novin a časopisů v ČR, zveřejněných 5. 5. 2011 Mediaprojektem. V období 4. čtvrtletí 2010 a 1. čtvrtletí roku 2011 četlo regionální deníky 900 000 čtenářů denně. /Vlp.cz3/

3.2.1 Organizační struktura Deníku pro ČR

Deník v České republice je rozdělen do devíti divizí podle regionů. Každá z divizí má svého ředitele, který přímo podléhá představenstvu společnosti VLP. Dohromady vydává Deník 73 lokálních deníků (viz příloha P I). Ředitelé se starají o ekonomiku dané divize a řídí divizní oddělení inzerce, divizní oddělení odbytu a divizního šéfredaktora. Inzertní pracovníci mají za úkol zajistit dostatečné množství řádkové a plošné inzerce, ze které se poté financuje chod redakce a tisk Deníku. V oddělení distribuce zajišťují předplatné, distribuci do novinových stánků a jiných prodejních míst, mediální partnerství na nejrůznějších promo akcích a podobně. Šéfredaktorovi divize přímo podléhají šéfredaktoři lokálních deníků, kteří zároveň vykonávají funkci editora novin. Šéfredaktoři zároveň musí na lokální úrovni spolupracovat s distribučním a inzertním divizním oddělením na každém vydání Deníku, avšak nejsou jejich přímými nadřízenými, i když je mohou částečně ovlivňovat (obr. 7). /Informace od vedoucích pracovníků/



Obr. 7. Obecná organizační struktura divize Deníku /Vlastní zpracování/

3.2.2 Uspořádání Deníku ve Zlínském kraji

Ve Zlínském kraji se nachází čtyři redakce Deníku a to v Uherském Hradišti, Kroměříži, Vsetíně a přímo ve Zlíně. Tyto redakce mají následující uspořádání:

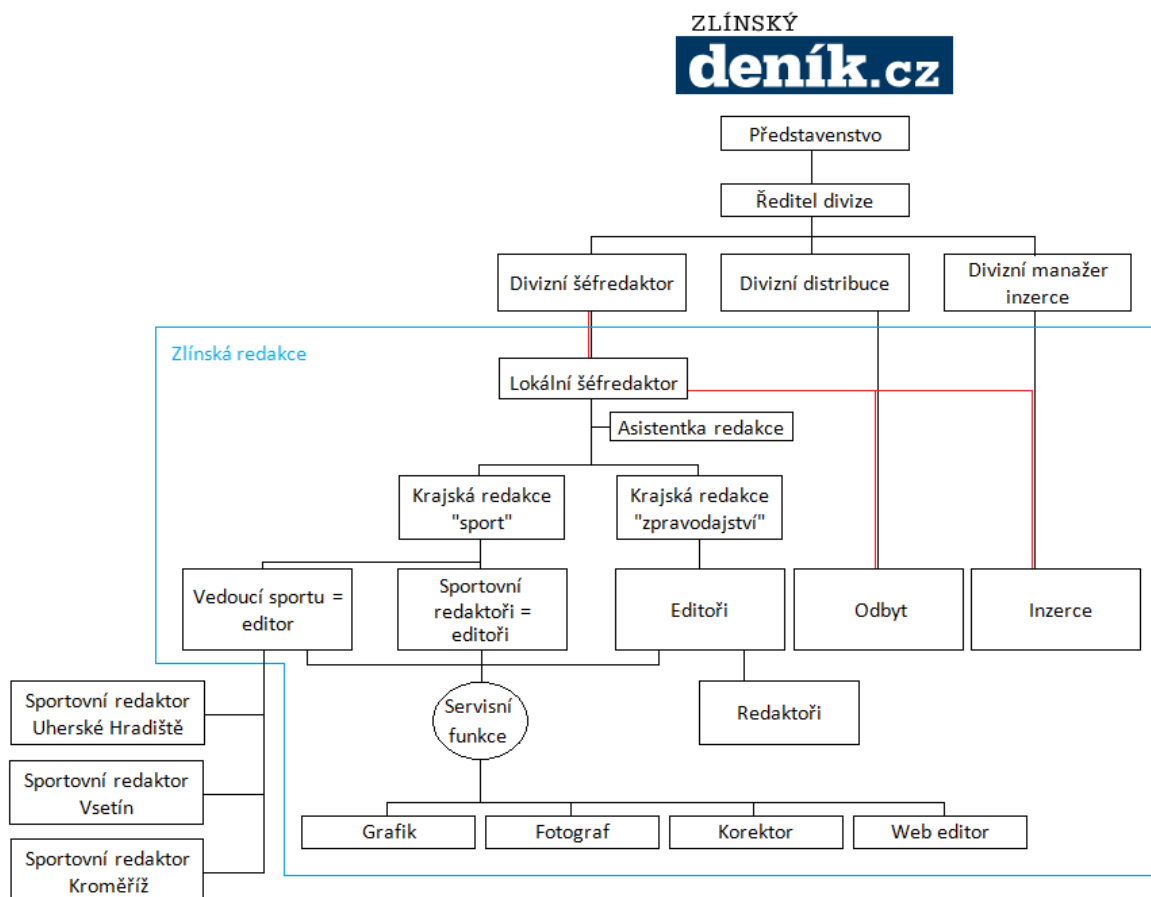
1. Krajská redakce – Zlín
2. Lokální redakce – Uherské Hradiště, Kroměříž, Vsetín

Hlavní krajská redakce má pravomoc částečně koordinovat práci lokálních redakcí. Činí tak nejčastěji při mimořádných či nečekaných událostech, událostech, které jsou významné pro danou oblast a podobně. /Informace od vedoucích pracovníků/

3.2.3 Organizační struktura Zlínského deníku

Organizační struktura Zlínského deníku (dále jen ZD) se od ostatních trochu liší, a to převážně v počtu pracovníků. Šéfredaktor deníku nevykonává funkci editora, ale zaměstnává čtyři samostatné pracovníky na této pozici v rámci redakce zpravodajství. Dále ZD zaměstnává kromě šesti redaktorů ještě čtyři sportovní redaktory, kteří jsou zároveň editory. Navíc jeden sportovní redaktor je vedoucím sportu a má na starosti i sportovní redaktory lokálních redakcí ve Zlínském kraji. Také v redakci fungují servisní pracovníci, kteří vykonávají svou práci jak pro redakci sportu, tak pro redakci zpravodajství. Každý

z editorů musí umět takřka „vyrobit stranu.“ To znamená, že provádí kontrolu po faktické stránce, navrhuje vzhled dané strany, umístění fotografií a článků, udává počet řádků textu a podobně. Web editor má na starosti správu webových stránek Deník.cz. Zaslouhuje se o vkládání hotových článků na internetové stránky, stará se o statistiky čtenosti, vytváří fotogalerie či sestřihává videa. /Informace od vedoucích pracovníků/



Obr. 8. Organizační struktura Zlínského deníku /Vlastní zpracování/

3.3 Interní komunikace a využití nástrojů ve Zlínském deníku

Interní komunikace v jakémkoliv redakčním prostředí je nezbytně důležitou záležitostí, ačkoli ne jen komunikace stojí za celým úspěchem vydání. Je třeba i péle, vytrvalosti a kreativity novinářů k tomu, aby svými články zaujali co největší počet čtenářů a mohli se tak co nejlépe postavit konkurenci. Komunikace však patří mezi hlavní pilíře činnosti v Deníku, kdy se každý člověk každodenně podílí na procesu vytváření finální verze dení-

ku, která se večer odesílá do tisku, abychom si vždy ráno mohli přečíst nejčerstvější informace z regionu, z domova i ze světa.

3.3.1 Porady

Porady jsou v Deníku velmi často využívaným nástrojem, které bychom mohli rozdělit do několika úrovní. Porady na nejvyšší úrovni, tedy s představenstvem VLP, v rámci *výroční schůze*, se konají jednou ročně za účasti ředitelů a šéfredaktorů jednotlivých divizí. *Divizní porady* se pořádají každé pondělí a schází se na ní divizní ředitel, divizní šéfredaktor a divizní manažer inzerce a distribuce. Tyto porady se konají pro každou divizi zvlášť. V případě divize střední a východní Moravy je sídlem město Olomouc. Cílem těchto porad je obeznámit vedoucí divizní pracovníky se statistikami prodeje a tržeb a sestavit jejich plán na další období, zhodnotit stávající projekty a naplánovat nové. Dále se pravidelně, jednou v měsíci, konají *lokální porady šéfredaktorů*. Zde probírají strategie Deníku a plánují se nové projekty ke zpracování. Také zde řeší personální záležitosti, náklad deníku, vyhodnocuje se čtenost a celkové úspěchy a neúspěchy, pokud v daném období nastaly. Na nejnižší úrovni probíhají *redakční porady*.

V případě ZD se tyto porady týkají pouze redakce zpravodajství. Porady redakce sportu se uskutečňují převážně v rámci konferenčních hovorů s lokálními sportovními redaktory a nepravidelných měsíčních schůzek, které se odehrávají ve Zlíně.

Každé úterý ráno se koná *velká plánovací porada*, na níž jsou probírána zásadní témata ke zpracování v následujících dnech v rámci jednoho až dvou týdnů dopředu. *Denní porady* se pak konají dvakrát za den a týkají se pouze aktuálního dne. Na ranních poradách v 8:45 navrhuji editoři a redaktori témata ke zpracování a je rozdělena práce. Jsou zde probírány aktuální informace, které se týkají výtisku na další den, a doladovány detaily plánů z úterní velké plánovací porady. Na odpoledních poradách v 13:30 zaměstnanci informace z ranní porady aktualizují, navrhuji se změny či nové náměty na články o čerstvých událostech.

3.3.2 Konferenční hovory

Pro tento způsob komunikace si Deník zvolil ne právě obvyklý nástroj, který je ideální pro rychlé operativní řešení situací na různých místech. Pro některé společnosti je tento komunikační prostředek nemyslitelný, jelikož by zaměstnance příliš odváděl od jejich práce. Avšak v prostředí, jako je redakce novin, se dle mého názoru výborně hodí. Jedná

se o počítačový program Skype. Jde o software, který umožňuje internetovou telefonii, konferenční a video hovory, chatování (psaní rychlých zpráv s okamžitou zpětnou vazbou), či přenos souborů. Tento program šetří čas, peníze i cestovní náklady. Program umožňuje telefonovat mezi svými uživateli zdarma, za poplatek lze telefonovat do tradičních telefonních sítí a případně získat telefonní číslo a přijímat telefonáty z pevných a mobilních sítí.

Komunikace přes Skype v Deníku probíhá na třech úrovních. Na *celorepublikové úrovni* spolu komunikují hlavní editoři jednotlivých divizí. Hlavní editor je ten, který do práce přichází nejdříve, a který odchází teprve tehdy, když jsou noviny odeslány do tisku. Tito editoři se každý den domlouvají a vytváří tu část deníku, která je stejná pro celou Českou republiku – koordinují hlavní stranu sekce Událostí. Dále se editoři kontaktují na *celokrajové úrovni* v rámci Zlínského kraje a jednotlivých lokálních deníků. I zde jsou probírány události společné a významné pro daný kraj. Poslední, *redakční úroveň*, využívají všichni pracovníci redakce k vzájemné komunikaci a domluvě, která je nezbytná pro hladký chod deníku.

3.3.3 Intranet

Intranet je interní počítačová síť firmy, která používá stejné technologie jako internet. Je však čistě soukromá a nikdo z vnějšího prostředí k ní nemá přístup. Je chráněná přístupovými hesly a oddělená od běžně dostupných internetových aplikací. Přístup do sítě je povolen pouze zaměstnancům Deníku pomocí přiděleného uživatelského jména a hesla. Pro zaměstnance se jedná o velice důležitý a cenný nástroj v celorepublikovém měřítku, který nabízí množství informací.



Obr. 9. Intranet regionálního Deníku /Interní materiály deníku/

Na intranetu se nachází:

Kontakty

Jsou zde evidováni všichni zaměstnanci Deníku. Je možno dohledat každého zaměstnance včetně jeho pracovní pozice v konkrétním deníku a kontaktu na něj, jako je telefon či přidělený firemní e-mail.

Agentura VLP

V tomto prostředí mohou zaměstnanci vkládat či využívat již vložených fotografií a textů. Všechny hotové a zveřejněné články všech regionálních deníků jsou k dispozici ostatním zaměstnancům, a převážně redaktorům, kteří je mohou využít ke své další práci.

PDF

V této části jsou k dispozici tiskopisy, týkající se Deníku jako například vážná sdělení z vedení či oficiální rozhodnutí. Také zde můžeme najít etický kodex či všeobecná pravidla Deníku.

E-Paper

Tak jako si na internetu mohou čtenáři předplatit regionální deník v elektronické podobě, mají i zaměstnanci přístup k této verzi deníku s tím rozdílem, že jej mohou využívat bezplatně. Kdokoli ze zaměstnanců si může dohledat jakékoli z vydání 73 regionálních deníků z každého dne v uplynulých deseti letech, které je zcela totožné s tištěnou verzí.

Newton

Deník využívá služeb společnosti NEWTON Media, a. s. Ta zaměstnancům dodává výběr článků z tisku, rozhlasu, televize, internetu a agenturního zpravodajství. Na základě zadání sleduje aktuální dění, inzerci, sociální sítě a zajišťuje pro Deník cenné informace a kvalitní podklady pro strategické plánování nebo tvorbu marketingových kampaní. Pro Deník sleduje, kde a co se o nich říká nebo píše či co dělá jejich konkurence. S pomocí společnosti se Deník může efektivněji orientovat v množství informací a umožňuje jim včas reagovat na krizové kauzy.

Anopress

Další společnost, kterou Deník využívá je Anopress IT, a. s., která je dodavatelem profesionálního monitoringu médií a mediálních analýz. Společnost nabízí služby jako on-line či off-line monitoring médií, monitoring sociálních sítí a on-line diskusí, WEBmonitoring, monitoring médií či výstřižková služba, monitoring zahraničí nebo mediální analýzy.

Praktické rady

Jedna z nejrozsáhlejších služeb, které intranet nabízí, jsou články určené přímo zaměstnancům – editorům, redaktorům, fotografům, korektorům a dalším. Články obsahují tipy, triky, návody a rady, které zaměstnancům mohou pomoci zjednodušit jejich práci a zkrátit čas na ní strávený. Jedná se například o pravopisné rady, návod na vkládání videí z portálu You Tube do článků na webu denik.cz a mnoho dalších tipů.

3.3.4 E-mail

Jedna z prvních věcí, která je každému zaměstnanci přidělena je firemní e-mail s doménou denik.cz. Tento nástroj je povinen využívat každý zaměstnanec pro komunikaci se zákazníky, inzerenty, předplatiteli, informačními zdroji i mezi sebou samými, podle své pracovní pozice. Jedná se o dennodenně využívaný a nepostradatelný komunikační prostředek. Nadřízení pracovníci touto cestou přímo informují konkrétní pracovníky o oficiálních redakčních změnách nebo nařízeních.

3.3.5 Školící programy

Při nástupu nového pracovníka do redakce by tento měl mít povědomí o činnostech v redakci. Nováčkovi se věnuje jak hlavní editor tak i šéfredaktor, kteří jej zaučují do oboru. Tento způsob zaučování obsahuje prvky mentoringu avšak daná práce nikdy nekončí, protože se všichni učíme v průběhu celého života.

Dalšími programy prochází editoři a redaktoři, kteří se účastní nejrůznějších školení v rámci projektů EU.

3.3.6 Společenské akce

Deník se také snaží přispívat ke kulturnímu životu svých zaměstnanců a to pořádáním společenských akcí. Největší a také nejoblíbenější se stal celodivizní vánoční večírek. Kromě této události se sami zaměstnanci angažují v mimoredakčních setkáních například na turnaji v bowlingu či jiné sportovní události.

3.3.7 Jiné způsoby komunikace

Často se stává, že pracovníci nejsou v dosahu komunikačních prostředků běžně využívaných v redakci. Z toho důvodu dostává každý pracovník firemní mobilní telefon, aby byl neustále k zastížení pro rychlá operativní rozhodnutí.

V mnoha firmách jsou zavedeny konzultace, kdy zaměstnanci chodí za manažerem, nebo manažerské pochůzky, kdy je tomu naopak a manažer navštěvuje zaměstnance. V případě redakce by tyto nástroje v běžném slova smyslu nebyly efektivní. Vzhledem ke každodenním poradám by ztrácely smysl, ale přesto je nezbytné, aby byli všichni zaměstnanci v neustálém kontaktu. Nečekaně se může vyskytnout jakákoli situace, kterou je potřeba okamžitě vyřešit, a proto je naprosto běžné, že se šéfredaktor vydá řešit problém za editorem či redaktorem a naopak i v době mezi pravidelnými poradami. /Informace od vedoucích pracovníků/

3.4 Průzkum interní komunikace mezi zaměstnanci

Na úvodní schůzce s divizním šéfredaktorem severní a východní Moravy Mgr. Martinem Nevyjelem jsem předložila svůj návrh na analýzu a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření týkající se komunikace zaměstnanců Zlínského deníku. Po vyslovení souhlasu s tímto návrhem mi pan magistr Nevyjel poskytl potřebné informace a seznámil s naším

plánem lokálního šéfredaktora Zlínského deníku pana Davida Karolu. Ten mi na naší schůzce poskytl další užitečné informace a data.

Oba šéfredaktoři souhlasili s navrhovaným postupem analýzy stavu komunikace:

- zjistit aktuální informace o způsobech interní komunikace,
- získat informace od zaměstnanců ve formě dotazníkového šetření,
- porovnat informace z obou zdrojů, analyzovat výsledky a navrhnout opatření.

3.4.1 Definování cíle

Cílem průzkumu bylo zhodnotit stav a úroveň fungování interní komunikace ve Zlínském deníku, definovat nejčastěji používané komunikační nástroje a určit, jaký vliv má komunikace na zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Šetření mělo dále za úkol zjistit úroveň komunikace v kolektivu zaměstnanců a ve vztahu zaměstnance a nadřízeného pracovníka. Průzkum se zaměřil i na zjištění komunikačních bariér a nedostatků v nastavení interní komunikace, jak efektivně interní komunikace funguje či jaká opatření by bylo možno pro zlepšování interní komunikace z dotazníku vyvodit.

3.4.2 Stanovení výběrového souboru

Dotazníkového průzkumu se zúčastnili zaměstnanci Zlínského deníku, kteří jsou v redakci zaměstnáni na plný úvazek. Všichni zaměstnanci se přímo účastní každodenní práce na výtisku regionálního Deníku. V současnosti pracuje v redakci 18 zaměstnanců.

3.4.3 Použité metody a techniky

Pro získání informací od zaměstnanců Zlínského deníku jsem se rozhodla použít metodu dotazníkového šetření (viz příloha P II). Vzhledem k vytíženosti zaměstnanců redakce a skutečnosti, že někteří pracovníci nejsou po většinu času k zastížení na svém místě v redakci, jsem se rozhodla poskytnout dotazník v elektronické podobě. Tato forma umožní vyplnění dotazníku i zaměstnancům, kteří pracují z domova. Dotazníkový průzkum probíhal v průběhu dvou dnů v měsíci srpnu a jeho výsledky jsem měla k dispozici ihned po skončení stanovené lhůty pro vyplnění.

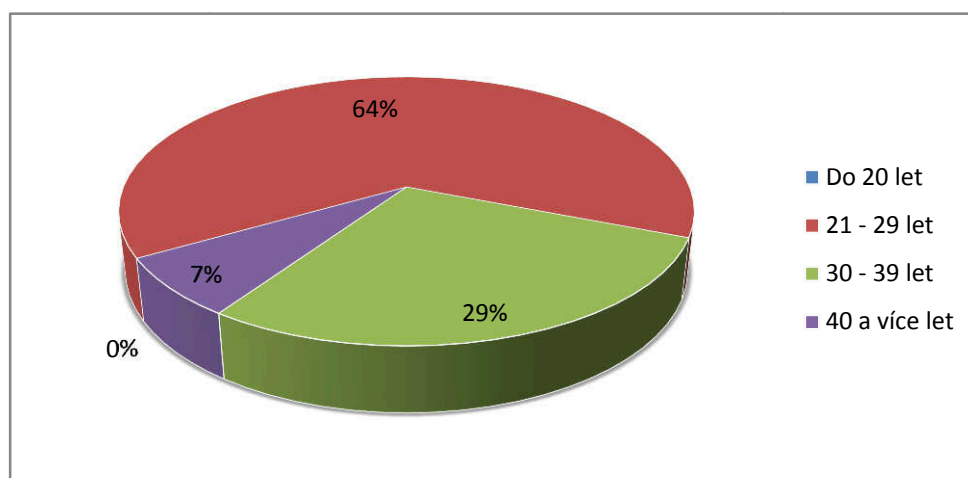
3.4.4 Analýza informací

Respondenti odpovídali jak na otevřené otázky, tak i na polouzavřené a uzavřené otázky. Bylo využito několik druhů otázek jako kontaktní, filtrační, měřítkové, specifické či identifikační. Dotazník se skládal z 24 otázek, které jsou rozděleny do několika oblastí. Tyto oblasti se zaměřují na:

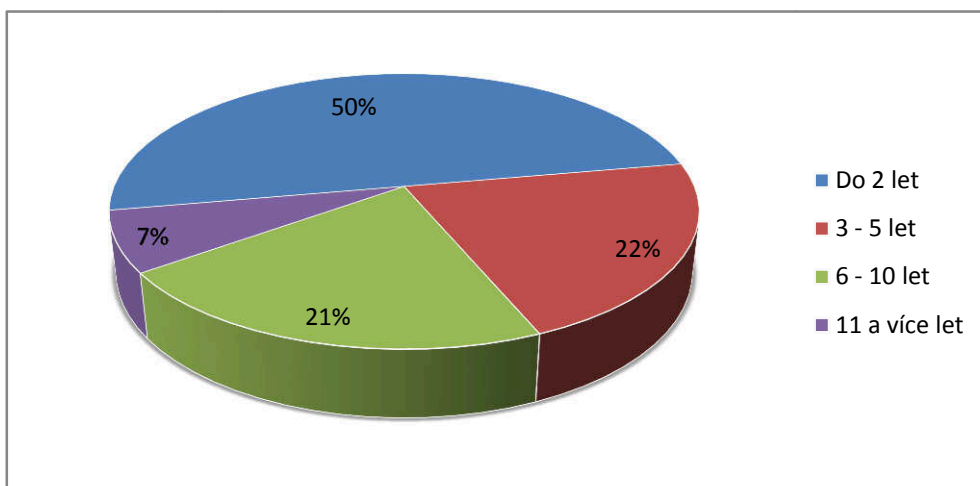
- komunikaci v pracovním kolektivu,
- komunikaci s nadřízeným,
- interní komunikační nástroje,
- problémovou komunikaci,
- osobní přístup k práci,
- identifikační charakteristiky.

Identifikační charakteristiky

V době vyplňování anonymního dotazníku čerpala část zaměstnanců dovolenou, tudíž se jim nenaskytla příležitost vyjádřit svůj názor se stavem interní komunikace v redakci. Přesto byla návratnost dotazníku poměrně vysoká. Konkrétně se tohoto šetření zúčastnilo 78 % zaměstnanců ZD (14 zaměstnanců z 18, kterým byl dotazník poskytnut), u nichž byl poměr mezi muži a ženami vyrovnaný – 50 %. Ukázalo se, že v redakci je největším zástupcem mladší generace, která se nachází ve věkové hranici 21 – 29 let. Většina zbývajících zaměstnanců se řadí mezi třicátníky. Největší část respondentů (50 %) pracuje v redakci méně než dva roky a 7 % je zde zaměstnáno déle než jedenáct let.



Graf 1. Věk zaměstnanců ZD /Vlastní zpracování/



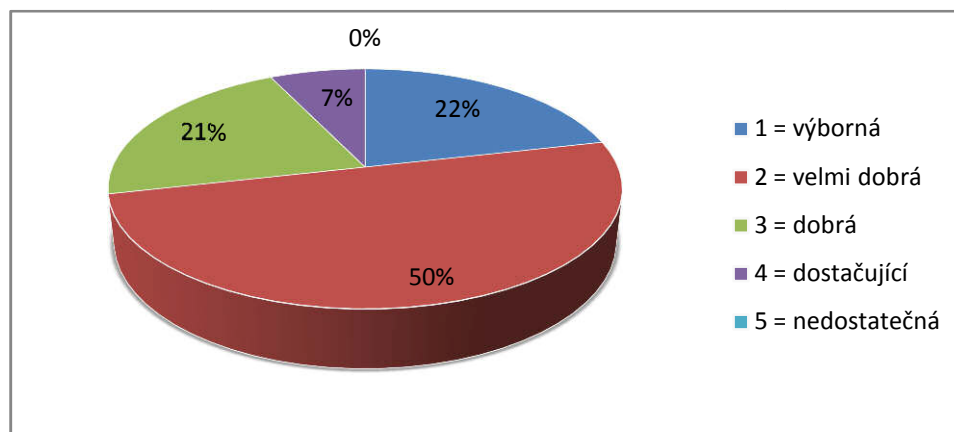
Graf 2. Délka zaměstnání v Deniku /Vlastní zpracování/

Komunikace v pracovním kolektivu

Při nástupu nového pracovníka do zaměstnání probíhá seznámení s kolektivem nejčastěji na poradě. Tuto odpověď v dotazníku označilo 58 % respondentů. Dalších 21 % bylo seznámeno s kolegy prostřednictvím třetí osoby a zbylí dotázaní si již nepamatují způsob seznámení. Pro zhodnocení výsledků úrovně komunikace v kolektivu jsem zvolila tabulku četností a veličinu modus, které se ve statistice využívají pro zhodnocení ordinálních proměnných.

Tabulka 1. Hodnocení úrovně komunikace s ostatními pracovníky /Vlastní zpracování/

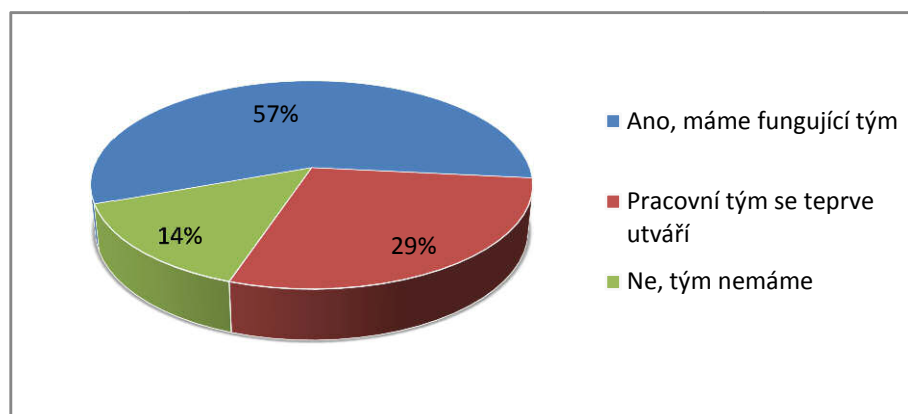
Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Relativní kumulativní četnost
1 = výborná	3	3	0,21	0,21
2 = velmi dobrá	7	10	0,50	0,71
3 = dobrá	3	13	0,21	0,93
4 = dostačující	1	14	0,07	1,00
5 = nedostatečná	0	-	0,00	-
Celkem	14	-	1,00	-



Graf 3. Hodnocení úrovně komunikace s ostatními pracovníky /Vlastní zpracování/

Jako nejčastější odpověď a tedy i medián byla na stupnici 1 – 5 zvolena hodnota 2 – velmi dobrá. Zaměstnanci jsou tedy spokojeni se svým pracovním kolektivem, což je patrné i ve výšečovém grafu (graf 3.). Celých 93 % pracovníků hodnotí úroveň vzájemné komunikace poměrně idealisticky jako velmi pozitivní.

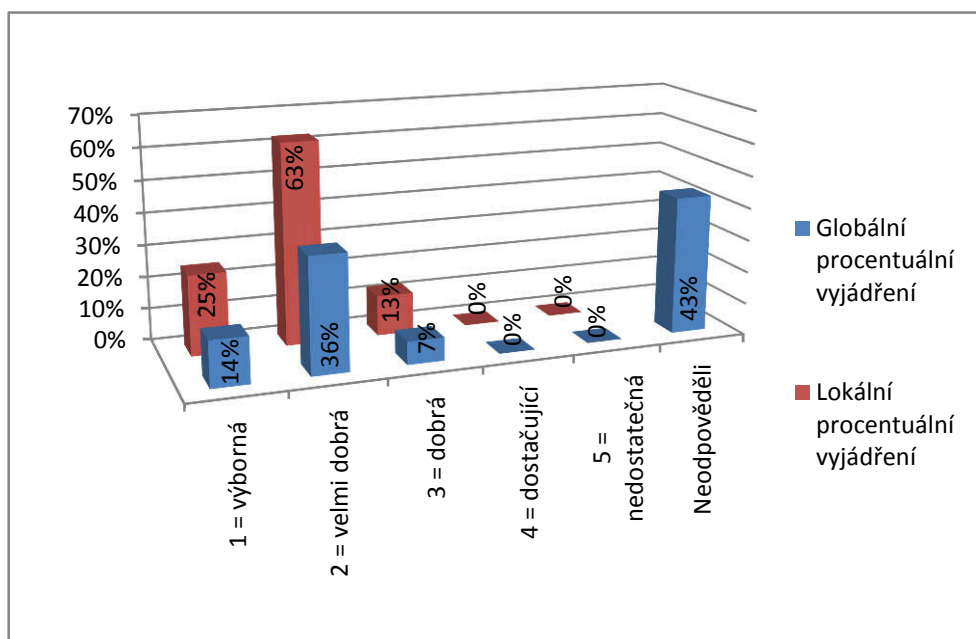
Na otázku zda si respondenti myslí, že v kolektivu funguje tým a týmová spolupráce odpovědělo 14 % záporně a 29 % se domnívá, že se pracovní tým teprve utváří. Větší polovina pak tvrdí, že si je vědoma fungujícího týmu. Tato otázka byla zvolena jako filtrační a respondenti jež se vyjádřili kladně poté hodnotili úroveň fungování tohoto týmu. K vyhodnocení těchto výsledků bylo opět využito četností a mediánu, tentokrát v lokální a globální rovině. Lokální četnosti berou v potaz pouze respondenty, kteří na danou otázku odpověděli. Globální četnosti se počítají s ohledem na celkový počet respondentů.



Graf 4. Názor zaměstnanců na týmovou spolupráci v kolektivu /Vlastní zpracování/

Tabulka 2. Hodnocení úrovně komunikace v týmu /Vlastní zpracování/

Odpověď	Lokální vyjádření		Globální vyjádření	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 = výborná	2	0,25	2	0,14
2 = velmi dobrá	5	0,63	5	0,36
3 = dobrá	1	0,13	1	0,07
4 = dostačující	0	0,00	0	0,00
5 = nedostatečná	0	0,00	0	0,00
Neodpověděli	-	-	6	0,43
Celkem	8	1,00	14	1,00



Graf 5. Hodnocení úrovně fungování pracovního týmu v lokálním a globálním vyjádření /Vlastní zpracování/

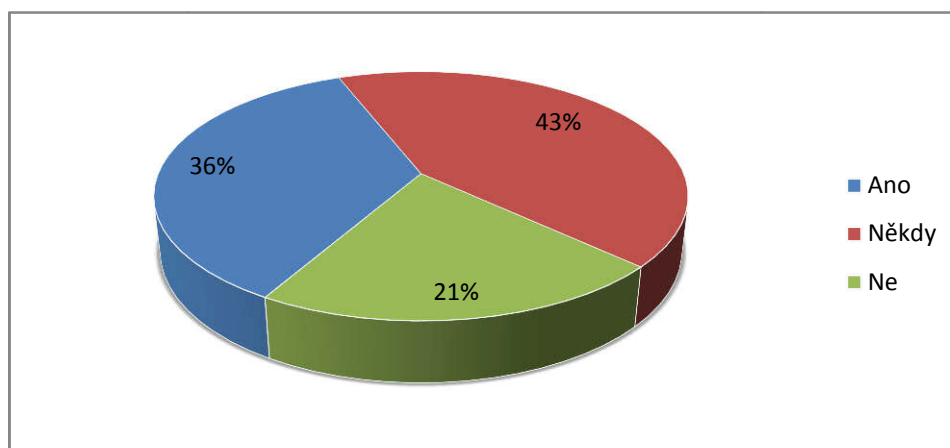
Z celkového počtu respondentů se otázka hodnocení fungování týmu netýkala 43 % pracovníků. Zbylí zaměstnanci hodnotili úroveň fungování týmu nejčastěji jako velmi dobrou (63 %), což bylo určeno i mediánem. 25 % pak pokládá spolupráci a fungování týmu za výborné a 13 % jej považuje za dobré.

Komunikace s nadřízeným pracovníkem

Část dotazníku týkající se interní komunikace s nadřízeným pracovníkem dopadla z převážné většiny velmi dobře. To potvrzují i názory respondentů na úroveň komunikace s vedoucím pracovníkem, kterou zhodnotili nejvíce jako velmi dobrou. Současně je 86 % dotazovaných přesvědčeno, že si nadřízený jejich práce váží.

Tabulka 3. Hodnocení úrovně komunikace s nadřízeným /Vlastní zpracování/

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Relativní kumulativní četnost
1 = výborná	3	3	0,21	0,21
2 = velmi dobrá	6	9	0,43	0,64
3 = dobrá	3	12	0,21	0,86
4 = dostačující	1	13	0,07	0,93
5 = nedostatečná	1	14	0,07	1,00
Celkem	14	-	1,00	-



Graf 6. Názor pracovníků na to, zda nadřízený bere v potaz jejich návrhy a připomínky /Vlastní zpracování/

Pouze 21 % respondentů se domnívá, že vedoucí nebere jejich návrhy a připomínky v potaz. Zbylí zaměstnanci (odpovědi „ano“ a „někdy“), jež si uvědomují otevřený přístup nadřízeného jsou z 45 % spokojeni s reakcemi na jejich podněty a z 55 % očekávají lepší odezvu a rádi by k ní měli další připomínky. Tyto hodnoty jsou patrné z následující tabulky.

Tabulka 4. Spokojenost s reakcí nadřízeného pracovníka na návrhy a připomínky
/Vlastní zpracování/

Odpověď	Lokálně		Globálně	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Reakce by mohla být lepší, mám k tomu pár připomínek	6	0,55	6	0,43
Ano, jsem s pokojem/a s jeho jednáním	5	0,45	5	0,36
Neodpověděli	-	-	3	0,21
Celkem	11	1,00	14	1,00

Interní komunikační nástroje

Většina respondentů zastává názor, že interní komunikace v deníku je nastavena dobře, ale nefunguje efektivně. S tímto míněním se ztotožnilo 43 % z celkového počtu dotazovaných. Dalších 36 % si myslí, že komunikace není nastavena dobře. Ve výsledku tedy můžeme říct, že celých 79 % zaměstnanců je přesvědčena o neefektivnosti fungování interní komunikace (pravidelné porady, informační a komunikační technologie jako jsou telefony, počítače, intranet a jiné).

Tabulka 5. Názor zaměstnanců na efektivní fungování interní komunikace
/Vlastní zpracování/

Myslíte si, že je interní komunikace ve Zlínském deníku nastavena dobře a funguje efektivně?	Procentuální vyjádření
Myslím, že je nastavena dobře a funguje efektivně	21 %
Myslím, že je nastavena dobře, ale nefunguje efektivně	43 %
Myslím, že není nastavena dobře	36 %

Na dotaz týkající se efektivnosti porad 63 % respondentů odpovědělo, že porady považuje za dostatečně efektivní. Avšak někteří by uvítali otevřenější přístup nadřízeného pracovníka k jejich názorům a argumentům a očekávají lepší připravenost. Převážná většina respondentů (64 %) je toho názoru, že se jim interních informací dostává dostatek z oficiálních zdrojů, přitom 21 % dotazovaných se v případě nejasností obrátí na nadřízeného pracovníka. 29 % se domnívá, že interní informace se dozvídají častěji z neoficiálních zdrojů a v takovém případě se raději poradí se svými spolupracovníky.

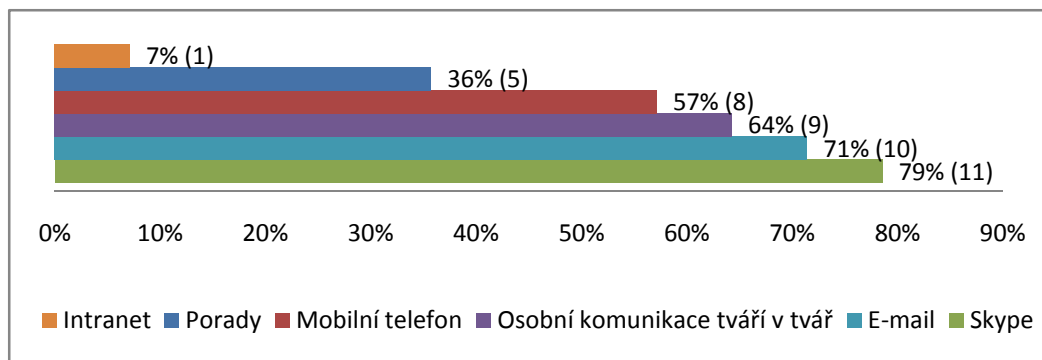
Tabulka 6. Dostupnost firemních informací z oficiálních či neoficiálních zdrojů
/Vlastní zpracování/

Dovídáte se informace týkající se Deníku dříve neoficiální cestou než z oficiálních zdrojů? Co v takovém případě děláte?	Procentuální vyjádření
Většinou se to nestává a pokud výjimečně ano, zeptám se nadřízeného	21 %
Většinou se to nestává, oficiálních informací je dostatek	43 %
Stává se to často, probereme to s kolegy a neptáme se	29 %
Informace se k nám dostávají hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší	7 %

V rámci otázek týkajících se interní komunikace jsem se zajímala o nejčastěji využívané nástroje komunikace. K vyhodnocení této kvalitativní proměnné bylo použito rozdělení četností a mediánu, které jsou graficky znázorněny pomocí grafu (graf 7.). Jako nejčastěji využívaný nástroj a tudíž typického reprezentanta označili respondenti program Skype, který je v tomto případě stanovený jako modus výběrového souboru. Dalšími čteně využívanými nástroji jsou firemní e-mail či osobní komunikace tváří v tvář. Skype, mobilní telefon, osobní komunikace či porady umožňují okamžitou zpětnou vazbu a příležitost zapojit se do diskusí. Vzhledem k nutnosti být neustále v kontaktu s ostatními zaměstnanci se tyto nástroje staly každodenní součástí většiny pracovníků. Tabulka číslo 7 obsahuje údaje o počtu zaznamenaných odpovědí k předem daným možnostem (absolutní četnost), kdy v tomto případě mohli respondenti zaznačit i více odpovědí. Relativní četnost 1 vyjadřuje podíl počtu odpovědí jedné možnosti k celkovému počtu všech odpovědí a relativní četnost 2 značí podíl počtu odpovědí jedné možnosti k celkovému počtu respondentů. Tato druhá četnost je pak východiskem pro grafické vyjádření v histogramu (graf 7.). Stejný princip je využit i u tabulky číslo 8 a grafu číslo 9.

Tabulka 7. Rozdělení četnosti komunikačních nástrojů /Vlastní zpracování/

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost 1	Relativní četnost 2
Porady	5	0,11	0,36
Mobilní telefon	8	0,18	0,57
Skype	11	0,25	0,79
Osobní komunikace tváří v tvář	9	0,20	0,64
E-mail	10	0,23	0,71
Intranet	1	0,02	0,07
Jiné	0	0,00	0,00
Celkem	44	1,00	-

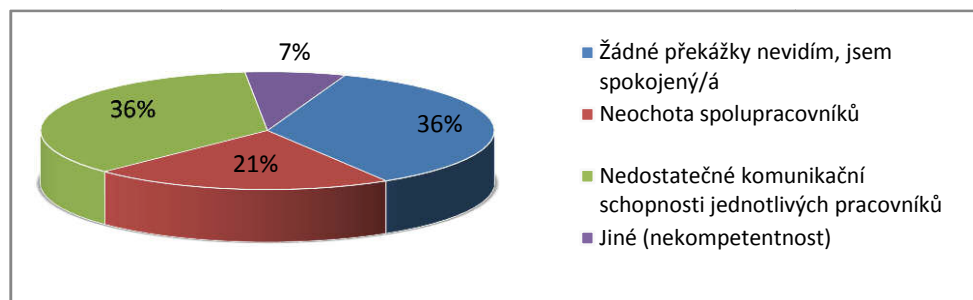


Graf 7. Histogram rozdělení četnosti komunikačních nástrojů /Vlastní zpracování/

93 % respondentů nevyužilo příležitosti vyslovit se u otázky týkající se dalších prostředků interní komunikace, jež by uvítali. Padla pouze připomínka k technickému vybavení redakce, kdy by byla prospěšná vyšší IT-podpora, aby se případné problémy s výpočetní technikou mohly řešit ihned. Doposud zaměstnává Deník vždy jednoho IT pracovníka připadajícího na celou jednu divizi. V případě potíží pracovník naváže spojení s konkrétním počítačem ze svého pracoviště v Olomouci přes patřičný software či v případě větších potíží dorazí na dané místo osobně. V další ze tří otevřených otázek měli respondenti prostor pro návrhy ke zlepšení komunikace v Deníku. Z jejich vyjádření vyplývá, že by uvítali vstřícnější postoj nadřízeného pracovníka, důslednější dodržování pravidel a systému odměn a trestů. Tedy aby si zaměstnanci zvykli na skutečnost, že za dobře vykonanou práci obdrží odměnu a za chyby se trestá. Další z připomínek naráží na nedostatečné žurnalistické vzdělání některých pracovníků a upozorňuje na potřebu rozvíjení dalšího vzdělání a kvalifikace.

Problémová komunikace

S úplným selháním komunikace v deníku se nesetkalo 64 % dotazovaných zaměstnanců. Naopak 36 % uvedlo, že za selhání komunikace je na vině absence nadřízených (dovolená či nedostupnost na mobilním telefonu) nebo nedorozumění způsobené chybnou informovaností komunikantů. Část respondentů je toho názoru, že překážky v komunikaci v deníku se nevyskytují, a část naopak vidí problém v nedostatečných komunikačních schopnostech zaměstnanců či v jejich neochotě pomoci.



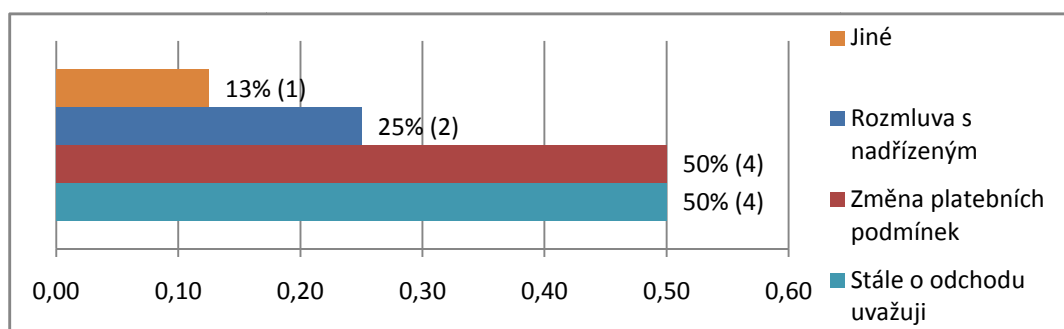
Graf 8. Překážky v komunikaci z pohledu zaměstnanců /Vlastní zpracování/

Osobní přístup k práci

Spokojenost, motivace, celkový zájem o práci. To vše má vliv na kvalitu odvedené práce a včasné dodržování stanovených termínů. Větší polovina respondentů (58 %) uvedla, že finanční ohodnocení nemá žádný vliv na jejich pracovní nasazení, tudíž pracují stále stejně intenzivně a 43 % ani neuvažovalo o změně povolání. Zbylé dotazované naopak finanční odměna ovlivňuje v jejich výkonu. To dosvědčují i výsledky v níže uvedené tabulce a grafu. Z nich je patrné, že změna platebních podmínek měla vliv na změnu rozhodnutí opustit redakci v 36 % případů, kdy o tom respondenti uvažovali (57 %).

Tabulka 8. Rozdělení četností důvodů proč neopouštět redakci /Vlastní zpracování/

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost 1	Relativní četnost 2
Rozmluva s nadřízeným	2	0,18	0,25
Změna platebních podmínek	4	0,36	0,50
Změna pracovního přístupu	0	0,00	0,00
Nesehnal/a jsem jiné zaměstnání	0	0,00	0,00
Stále o odchodu uvažuji	4	0,36	0,50
Jiné	1	0,09	0,13
Celkem	11	1,00	-



Graf 9. Histogram rozdělení důvodů proč neopouštět zaměstnání v redakci /Vlastní zpracování/

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných výsledků jsou dále formulovány návrhy na nápravná opatření a doporučení, které by ZD měl zvážit. Tyto návrhy se zaměřují na slabé stránky interní komunikace, jejichž odstraněním se zvýší efektivnost využívání komunikačních nástrojů, výkonnost jednotlivců i celé redakce.

4.1 Odstranění komunikačních bariér a rozvoj komunikačních schopností pracovníků

Z výsledků šetření je zřejmé, že části problémů, které se v redakci vyskytují, jsou na vině subjektivní bariéry. Konkrétně to znamená, že komunikující mají problém s přijetím názorů ostatních, vidí jen svou pravdu a nechtějí naslouchat argumentům, třebaže jsou logické a opodstatněné. Navrhuji tedy, aby si zaměstnanci lépe vzájemně naslouchali a neodsuzovali předkládané nápady. Tím by se i ostatním pracovníkům naskytla větší příležitost angažovat se, naučili by se lépe řešit dané situace, více by se zapojovali do diskusí a tudíž by ve výsledku nacházeli více alternativ a východisek. Došlo by k odstranění kapitulace a nedobrovolného podřizování se situacím, s nimiž daná osoba zásadně nesouhlasí. To vše by vedlo k příjemnější atmosféře v kolektivu a lepším pracovním vztahům. Tyto problémy by bylo nejlépe možné eliminovat za pomoci specializovaných kurzů a školení.

4.2 Vzdělání a školení

Výsledky dotazníku ukazují, že polovina respondentů pracuje ve zlínské redakci méně než dva roky. To svědčí o časté fluktuaci zaměstnanců - odchodu a přijímání nových, pravděpodobně i méně zkušených. Může tedy docházet k situaci, že nového zaměstnance zaučuje pracovník, který sám ještě nemá mnoho zkušeností. K vyřešení těchto okolností navrhuji zapojení i ostatních lokálních redakcí v kraji či divizi. Situace by vyžadovala sledování přijímání nových zaměstnanců v divizi, kterým by deník uspořádal pravidelná, tematicky zaměřená školení, která by byla vedena editorem, který v Deníku pracuje delší dobu a oplývá největšími znalostmi a zkušenostmi.

Pro zvyšování kvalifikace žurnalistů bych doporučila zavést školení, nejlépe povinné, které by rozvíjelo jejich dovednosti a znalosti.

Věřím, že zaměstnancům by velmi prospělo i vzdělání v jiných oblastech. Jmenovitě kurzy zabývající se efektivním vedením porad, vyjednáváním, efektivním nasloucháním

a vzájemnou komunikací. Tyto semináře by napomohly k lepší vzájemné komunikaci v redakci, což by mělo patřičný efekt na spokojenost pracovníků a mohlo by mít i vliv na rozhodnutí zaměstnanců opustit místo v deníku.

4.3 Nástroje interní komunikace

Pravidelné denní či plánovací porady jsou nedílnou součástí činnosti redakce. Vzhledem k velkému množství informací, jež je nezbytné prodiskutovat, a rozhodnutím, která jsou potřeba učinit, by každá porada měla být odrazem dobré komunikace a vzájemné spolupráce všech zúčastněných. Zlínskému deníku by však podle výsledků šetření prospělo zlepšení organizace porad. Navrhuji změnu ve formě detailního a univerzálního harmonogramu, jehož struktura by byla na každé poradě vždy podrobně probraná. Na jeho základě by se zaměstnanci (jak vedoucí pracovníci, tak i podřízení) mohli předem lépe připravovat na plánované oblasti. Nestávalo by se tak, že by pracovníci s obtížemi vymýšleli návrhy či témata ke zpracování až na místě a nemuseli by se tak s nimi neustále opakovat. Následně by měli sestavit stručný zápis z těchto porad pro pozdější možný náhled, kontrolu a porovnání skutečnosti s harmonogramem, které by ověřilo růst efektivity.

Pracovníci by rádi více využívali výhod redakční nástěnky. V současné době se tento nástroj využívá pouze k organizačním účelům například pro rozpis výpůjček redakčních automobilů a fotoaparátů. Efektivněji by však byl využit, kdyby zde byl k nahlédnutí i zápis z porad, který by obsahoval v první řadě detailní rozdělení úkolů a práce, na kterých se pracovníci shodli, rozpis mediálních spoluprací či jiné informace tak, aby byly stále na očích a kdykoliv k dispozici kterémukoli ze zaměstnanců.

Jiné nové nástroje komunikace nejsou ve Zlínském deníku zapotřebí. Naopak je nutno zdůraznit, nejen ve ZD ale obecně, že není třeba mít k dispozici stále více komunikačních prostředků, ale naučit se správně a efektivně využívat těch stávajících.

4.4 Systém odměn a trestů – motivace

Výkon pracovníka odpovídá tomu, jak práce a odměna za ni (finanční či nefinanční) uspokojuje jeho potřeby. Je známo, že pro firmy je dobře vedená motivace zaměstnanců velmi výnosná. Avšak ne každá motivace je přínosná. Vše záleží na tom, jak je systém odměn a trestů nastaven a jaké nástroje využívá. Ve Zlínském deníku jsou jedním z motivačních nástrojů odměny a prémie, nebo také soutěž o největší počín, která je finančně ohodnocena. Pod největším počínem si můžeme představit výborně zpracované téma, které nikdo

jiný nemá („sólokapr“), nápad na novou životaschopnou rubriku nebo situaci, kdy zaměstnanec vykoná hrdinský čin v zájmu své profese. Pravým opakem systému odměn je systém trestů, který spočívá v udělování finančních postihů a to v případě, že se zaměstnanec dopustí vážnější chyby ve výtisku deníku. Tako chyba může spočívat například ve zveřejnění dvou článků se stejným tématem, které jsou zpracovány dvěma autory v jednom a též výtisku deníku. V případě této duplikace článků nese zodpovědnost za chybu editor, který oba články postoupil do tisku. Redaktoři se však mohou dopustit i faktických chyb, za které jsou pokutováni jak sám autor, tak i editor. V odpovědích respondentů se vyskytly i názory, že tento zavedený systém není natolik důsledný, aby zabránil chybám, které mohou negativně působit na celou redakci. Východiskem by mohlo být zpřísnění pravidel a dohledu nad jejich správným dodržováním například ve formě zvyšující se odměny za dlouhodobé vyvarování se těchto pochybení, či větší pokuty za jejich častější výskyt.

Správná motivace je sama o sobě velmi široký pojem, který vydá za samostatnou studii. Doporučuji tedy vedení deníku, aby zvážil možnost využít služeb některé ze specializovaných firem, která by nastavila odměňování tak, aby působilo právě na účinnou pozitivní či negativní motivaci. Jako alternativu k externí firmě navrhuji využít příležitosti nechat toto téma zpracovat studentem v rámci bakalářské či diplomové práce.

4.5 Ekonomické zhodnocení

Pokud jde o komunikační bariéry či schopnosti pracovníků je zde šance, že náklady v souvislosti s jejich odstraněním či zlepšením budou nulové, případně v zanedbatelné částce. Vše záleží na tom, zda si zaměstnanci tyto problémy sami připustí a rozhodnou se je zdat, případně bude zapotřebí využít možnosti vyslat zaměstnance na příslušná školení či kurzy. V dnešní době nabízí specializované společnosti množství nejrůznějších kurzů. Například pro potřeby Deníku to jsou školení zabývající se vztahy a komunikací ve firmě, efektivním řízením porad a prací v týmu, asertivní komunikací, interním vyjednáváním či motivací pracovníků. Tato školení se pohybují v cenové relaci 4 000 Kč – 10 000 Kč na osobu. Přesná cena bývá určována podle obsazení kurzu, specifikace objednatele a ve většině případů je v ní započítáno i občerstvení a pomocné pracovní materiály pro účastníky. Co se zaučování nováčků týká, předpokládám, že k tomuto účelu by se využily prostory některé z redakcí v divizi, tudíž by odpadly náklady na pronájem dodatečných prostor. Vhodné by bylo pouze obstarat občerstvení, jehož cena je závislá od počtu uchazečů na školení. K uspokojení poptávky po vzdělání je možno využít nabídky některé z vysokých

škol, které nabízí výuku v oblasti žurnalistiky ve formě dálkového studia (asi 2 500 Kč za 16 lekcí), týdenního kurzu (asi 2 400 Kč za 15 vyučovacích hodin) nebo výuky v rámci celého semestru (2 400 Kč – 7 500 Kč). Celková cena by byla závislá od počtu zájemců o další vzdělání a v případě velkého zájmu by deník mohl pracovníkům poskytnout možnost plné či alespoň částečné úhrady kurzu zaměstnavatelem. Pro zefektivnění porad harmonogramem a jejím zápisem není třeba vynakládat další výdaje. Plně postačí více zapojit do průběhu redakčních porad asistentku (sekretářku) či jiného zodpovědného, důsledného a ochotného zaměstnance. Ke správnému nastavení efektivní motivace nabízím tři cesty. První a pravděpodobně i finančně nejnáročnější je využití služeb externí firmy, která by sestavila systém odměn a trestů přesně na míru redakce. Tyto firmy si účtují dle velikosti organizace i několik desítek tisíc korun. Druhou z možností je vyslat oprávněného zaměstnance na patřičné školení zabývající se motivací. Zde se pracovník může dozvědět proč motivovat, jaké jsou teorie motivace a motivační proces, motivy a jak motivaci měřit. Zjistí, jaké jsou motivační typy pracovníků a jak je vhodně motivovat, jak motivačně zdávat úkoly a podobně. Takovéto školení v dnešní době vychází na necelé 3 000 Kč v rámci jednodenního kurzu. Třetí a také nejlevnější možností je zadat tuto problematiku vysokoškolskému studentovi, který jej zpracuje v rámci své bakalářské či diplomové práce. Tato možnost stojí pouze čas a ochotu zaměstnanců a vedoucích pracovníků redakce ke spolupráci. V důsledku změn systému motivace, jeho správného nastavení, je pravděpodobné, že dojde ke zvýšení nákladů u mezd a odvodů. V tom případě je vhodné předem určit maximální možnou hranici tohoto navýšení pro celou redakci a každý případ navýšení pečlivě a individuálně zvážit.

Všechna tato navrhovaná řešení mají vliv převážně na atmosféru pracovního kolektivu redakce, jejich vzájemné vztahy a motivy. Proto je velmi obtížné jakkoli odhadnout, jak se tyto případné změny mohou pozitivně odrazit na ekonomickém přínosu.

ZÁVĚR

Poznatků o komunikaci bylo učiněno nespočetné množství a všechny tyto vědomosti spadají do velmi významné oblasti, která ovlivňuje všechny činnosti společenského života. Jak osobního tak profesního. Ve své bakalářské práci jsem vypracovala literární rešerši na téma komunikace, s hlavním zaměřením na vnitrofiremní komunikaci a při svém snažení jsem čerpala z publikací mnoha autorů zabývajících se managementem. Interní komunikace má zásadní vliv na chod jakékoli společnosti protože podstatně ovlivňuje pracovní chování, vztahy mezi zaměstnanci, jejich spokojenost, firemní kulturu a úspěšný rozvoj společnosti. To platí i o redakci Zlínského deníku, kde jsem provedla analýzu interní komunikace a jejího vlivu na zvyšování výkonnosti. Informace potřebné k vypracování praktické části jsem čerpala z interních materiálů, četných rozhovorů s šéfredaktory deníku a anonymního dotazníkového šetření, provedeného mezi zaměstnanci redakce.

Na základě analýzy a průzkumu jsem stanovila možné návrhy a doporučení, která mohou ve výsledku zlepšit osobní a pracovní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a hlavně zvýšit jejich výkonnost. Z výsledků dotazníku je zřejmé, že si téměř všichni zaměstnanci považují členů svého kolektivu a tvoří tým, který je nezbytným prvkem práce tohoto druhu. Vztahy a komunikace s nadřízeným jsou taktéž na dobré úrovni, kdy si i sami zaměstnanci uvědomují, že je na jejich práci ze strany nadřízeného pohlíženo s respektem. Navzdory těmto skutečnostem je velká část zaměstnanců přesvědčena o neefektivnosti využívání nastavené interní komunikace. Porady redakce jsou velmi časté a pravidelné, avšak nemají patřičný efekt z důvodů opakované nepřipravenosti části zaměstnanců i vedoucího a z důvodů osobnostních bariér jednotlivých účastníků. Dochází také k fluktuaci zaměstnanců což si vyžaduje časté zaučování nových pracovníků. Všechna zjištění byla charakterizována a byla navržena opatření k jejich odstranění. Zaměstnanci a vedení jsou otevřeni novým možnostem v očekávání výsledků dotazníkového šetření a následných návrhů pro zdokonalení komunikace v redakci.

Na závěr jsem vypracovala i ekonomické zhodnocení navrhovaných změn a zlepšení, která snad pomohou vedoucím pracovníkům deníku lépe si představit potřebné náklady, jež vzniknou v souvislosti s nabízenými návrhy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha : Alfa, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.
- [2] BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Zlín : UTB, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, et al. *Management : co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BOTEK, Marek. *Manažerský bedekr*. Brno : Tribun EU, 2008. 121 s. ISBN 978-80-7399-542-3.
- [5] BUREŠ, Ivan; LOPUCHOVSKÁ, Vlasta A. *10 základních pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7261-166-9.
- [6] CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Dotisk 11. vyd. Praha 4 : BETA, 2004. 263 s. ISBN 80-7306-0051-5.
- [7] CARNEGIE TRAINING, Dale. *Jak dovést sebe i druhé k vrcholovým výkonům : čím vyniká vůdčí osobnost*. 1. vyd. Praha : Pavel Dobrovský - BETA, 2010. 237 s. ISBN 978-80-7306-425-9.
- [8] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha 7 : Grada, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [9] GOLEMAN, Daniel. *Social intelligence : the new science of human relationships*. 1st ed. New York : Bantam, 2007. 416 p. ISBN 978-0553384499.
- [10] HARGIE, Owen; TOURISH, Dennis. *Key issues in organizational communication*. 1st ed. Oxon, Great Britain : Routledge, 2004. 304 p. ISBN 0-415-26093-0.
- [11] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interpersonální komunikaci : vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [12] HUŇÁT, Alexander. *Neuralgické body managementu*. 1. vyd. Praha : Alfa, 2010. 212 s. ISBN 978-80-87197-16-5.
- [13] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha 7 : Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

- [14] LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera : Jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 208 s. ISBN 978-80-251-2147-4.
- [15] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a preprac. vyd. Praha : Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [16] MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [17] PORVAZNÍK, Ján; LADOVÁ, Janka. *Celostní management*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava : IRIS, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [18] SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [19] VYBÍHAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 320 s. ISBN 80-7178-998-4.
- [20] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje

- [21] Vlp.cz1 [online]. 2000 - 2009 [cit. 2011-08-07]. *Regionální deníky*. Dostupné z WWW: <<http://www.vlp.cz/cz/vydavane-tituly/regionalni-deniky.html>>.
- [22] Vlp.cz2 [online]. 2011-03-02 [cit. 2011-08-07]. *Denik.cz 10 let online*. Dostupné z WWW: <<http://www.vlp.cz/novinky/denicz-deset-let-online20110203.html>>.
- [23] Vlp.cz3 [online]. 2011-05-10 [cit. 2011-08-07]. *Nejčtenější seriózní deník*. Dostupné z WWW: <<http://www.vlp.cz/novinky/nejctenejsi-seriozni-denik20110510.html>>.
- [24] Interní materiály firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VLP VLTAVA-LABE-PRESS, a. s.

ZD Zlínský deník.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Tajemství komunikace /Huňát, 2010, str. 182/</i>	13
<i>Obr. 2. Vnímání /Huňát, 2010, str. 183/</i>	14
<i>Obr. 3. Neverbální komunikace /Mikuláščík, 2010, str. 34/</i>	21
<i>Obr. 4. Paralingvistická komunikace /Mikuláščík, 2010, str. 34/</i>	21
<i>Obr. 5. Kanály komunikace /Bělohlávek, 2006, str. 524/</i>	29
<i>Obr. 6. Logo portálu denik.cz /Interní materiály deníku/</i>	43
<i>Obr. 7. Obecná organizační struktura divize Deníku /Vlastní zpracování/</i>	45
<i>Obr. 8. Organizační struktura Zlínského deníku /Vlastní zpracování/</i>	46
<i>Obr. 9. Intranet regionálního Deníku /Interní materiály deníku/</i>	49

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Věk zaměstnanců ZD /Vlastní zpracování/.....</i>	<i>53</i>
<i>Graf 2. Délka zaměstnání v Deníku /Vlastní zpracování/.....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 3. Hodnocení úrovně komunikace s ostatními pracovníky /Vlastní zpracování/.....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 4. Názor zaměstnanců na týmovou spolupráci v kolektivu /Vlastní zpracování/</i>	<i>55</i>
<i>Graf 5. Hodnocení úrovně fungování pracovního týmu v lokálním a globálním vyjádření /Vlastní zpracování/.....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 6. Názor pracovníků na to, zda nadřízený bere v potaz jejich návrhy a připomínky /Vlastní zpracování/</i>	<i>57</i>
<i>Graf 7. Histogram rozdělení četnosti komunikačních nástrojů /Vlastní zpracování/.....</i>	<i>60</i>
<i>Graf 8. Překážky v komunikaci z pohledu zaměstnanců /Vlastní zpracování/.....</i>	<i>61</i>
<i>Graf 9. Histogram rozdělení důvodů proč neopouštět zaměstnání v redakci /Vlastní zpracování/</i>	<i>61</i>

SEZNAM TABULEK

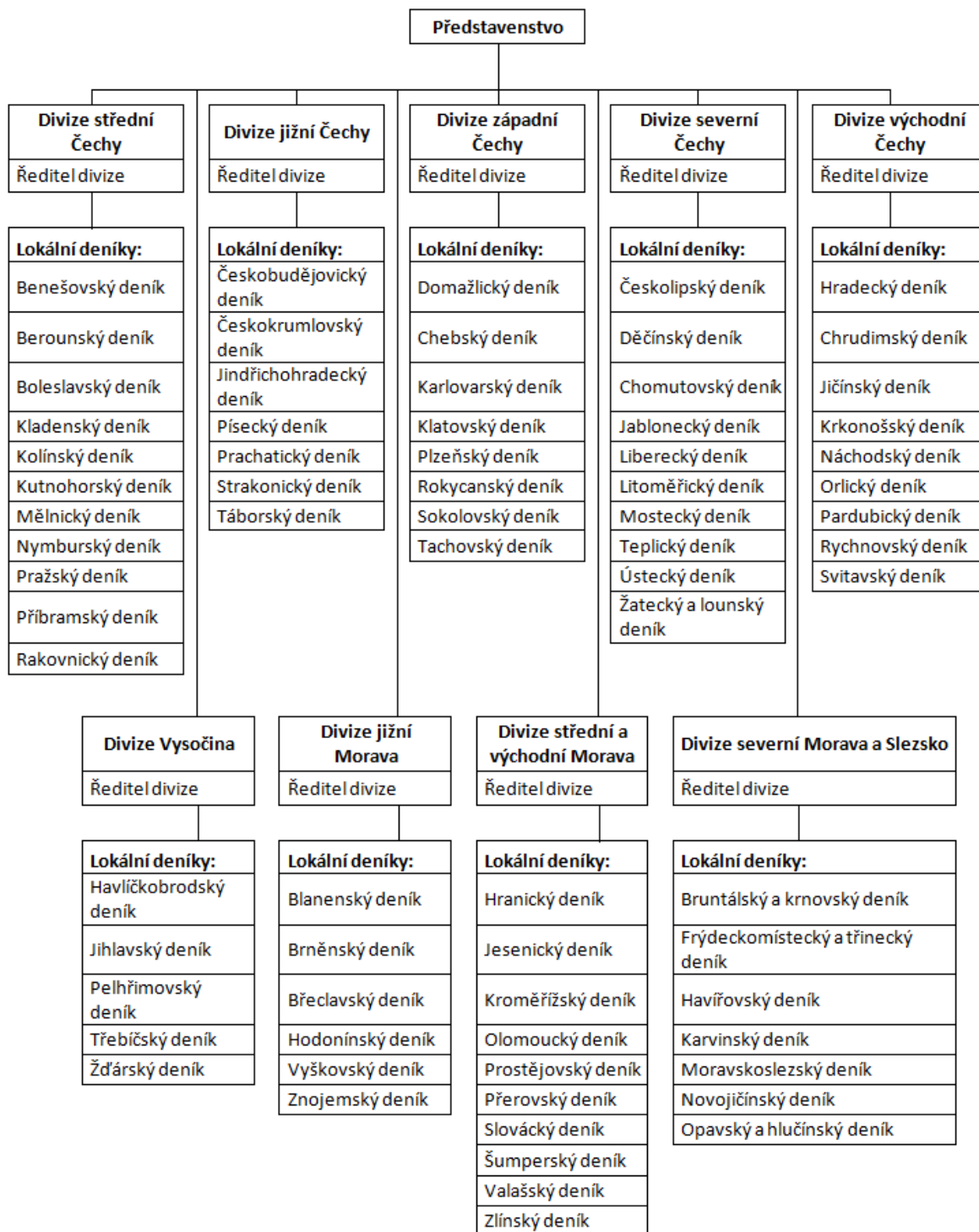
<i>Tabulka 1. Hodnocení úrovně komunikace s ostatními pracovníky /Vlastní zpracování/</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 2. Hodnocení úrovně komunikace v týmu /Vlastní zpracování/</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 3. Hodnocení úrovně komunikace s nadřízeným /Vlastní zpracování/</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 4. Spokojenost s reakcí nadřízeného pracovníka na návrhy a připomínky /Vlastní zpracování/</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 5. Názor zaměstnanců na efektivní fungování interní komunikace /Vlastní zpracování/</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 6. Dostupnost firemních informací z oficiálních či neoficiálních zdrojů /Vlastní zpracování/</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 7. Rozdělení četnosti komunikačních nástrojů /Vlastní zpracování/</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 8. Rozdělení četností důvodů proč neopouštět redakci /Vlastní zpracování/</i>	<i>61</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DENÍKU PRO ČR

PŘÍLOHA P II: ANONYMNÍ DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DENÍKU PRO ČR



PŘÍLOHA P I: ANONYMNÍ DOTAZNÍK

Vážené dámy, vážení pánové,

jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky. V tomto školním roce je mým úkolem zpracovat bakalářskou práci na téma „Komunikace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy.“

Pro zpracování této bakalářské práce jsou klíčové informace získané dotazníkovým šetřením. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, jehož odpověďmi přispějete ke kvalitnějšímu a objektivnějšímu zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní, poskytnuté informace poslouží pouze pro studijní účely a nebudou nijak zneužity.

Za Vaši spolupráci Vám předem děkuji.

Iveta Kalčáková

Pokud není uvedeno jinak, označte vždy jen jednu odpověď.

1. Jakým způsobem jste při svém nástupu do deníku byli představeni kolektivu?
na poradě
z vlastní iniciativy
přičiněním třetí osoby
nikdo nás nepředstavil
nepamatuji se
2. Jak byste hodnotili úroveň komunikace s ostatními pracovníky? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)
1 2 3 4 5
3. Myslíte si, že v pracovním kolektivu funguje týmová spolupráce?
ano, máme fungující tým
pracovní tým se teprve utváří
ne, tým nemáme

Pokud jste odpověděl/a „pracovní tým se teprve utváří“ nebo „ne, tým nemáme“, pokračujte otázkou číslo 5.

4. Jak byste ohodnotili jeho fungování? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)
1 2 3 4 5
5. Bere Vás nadřazený v potaz Vaše návrhy a připomínky?
ano
někdy
ne

Pokud jste odpověděl/a „ne“, pokračujte otázkou číslo 7.

6. Jste spokojeni s reakcemi a následnými činy nadřazených na Vaše názory a připomínky?
ano, jsem spokojen/a s jeho jednáním
reakce by mohly být lepší, mám k tomu pár připomínek
ne, nejsem spokojen/a vůbec
7. Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřazeným? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)
1 2 3 4 5

8. Myslíte si, že přístup nadřízeného k Vám odpovídá úrovni Vaší pozice čili že si nadřízený váží Vaší práce?
ano
ne
9. Myslíte si, že je interní komunikace ve Zlínském deníku nastavena dobře a funguje efektivně (pravidelné porady, informační a komunikační technologie jako jsou telefony, počítače, internet a jiné)
myslím, že je nastavena dobře a funguje efektivně
myslím, že je nastavena dobře, ale nefunguje efektivně
myslím, že není nastavena dobře
10. Jaké prostředky interní komunikace využíváte nejvíce? (Možno označit více odpovědí)
porady
mobilní telefon
Skype
osobní komunikace tváří v tvář
e-mail
intranet
jiné:
11. Jaké další prostředky interní komunikace byste uvítali? (Uveďte)
.....
12. Považujete pravidelné porady za dostatečně efektivní?
ano
ne
Pokud jste odpověděl/a „ano“, pokračujte otázkou číslo 14.
13. Co byste na pravidelných poradách změnili? (Uveďte)
.....
14. Dovídáte se informace týkající se Deníku dříve neoficiální cestou než z oficiálních zdrojů?
Co v takovém případě děláte?
většinou se to nestává a pokud výjimečně ano, zeptám se nadřízeného
většinou se to nestává, oficiálních informací je dostatek
stává se to často, probereme to s kolegy a neptáme se
informace se k nám dostávají hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší
15. Setkali jste se někdy s úplným selháním komunikace (nedostupnost nadřízeného, konflikt, komunikační bariéra apod.) v Deníku?
ano
ne
Pokud jste odpověděl/a „ne“, pokračujte otázkou číslo 17.
16. Čím bylo toto selhání komunikace způsobeno? (Uveďte)
.....

17. Jaké překážky v komunikaci vidíte v Deníku?
žádné překážky nevidím, jsem spokojený/á
neochota spolupracovníků
nedostatečné komunikační schopnosti jednotlivých pracovníků
jiné:

18. Co byste navrhl/a ke zlepšení komunikace v Deníku? (Uveďte)

.....

19. Má finanční ohodnocení vliv na Váš přístup k práci a pracovnímu nasazení?
ano, má
ne, pracuji stejně intenzivně bez ohledu na finanční ohodnocení

20. Uvažovali jste někdy o odchodu ze zaměstnání?
ano
ne

Pokud jste odpověděl/a „ne“, pokračujte otázkou číslo 22.

21. Co Vás od odchodu odradilo? (Možno označit více odpovědí)
rozmluva s nadřízeným
změna platebních podmínek
změna pracovního přístupu
nesehnal/a jsem jiné zaměstnání
stále o odchodu uvažuji
jiné:

22. Pohlaví
muž
žena

23. Věk
do 20 let
21 – 29 let
30 – 39 let
40 a více let

24. Délka zaměstnání v deníku
do 2 let
3 – 5 let
6 – 10 let
11 a více let

Za vyplnění Vám mnohokrát děkuji.