

Disertační práce

**Účinnost komunikace mezi mateřskými
nadmárodnými společnostmi a jejich dceřinými
společnostmi a její vliv na zvyšování jejich
výkonnosti**

**Effectiveness of communication between parent multinational companies
and their subsidiaries and its impact on improving their performance**

Autor	Ing. Martina Kubíčková, MBA
Obor	6208V038 Management a ekonomika
Školitel	prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
Oponenti	

© Martina Kubíčková

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
Publikace byla vydána v roce 2015.

Klíčová slova:

Nadnárodní korporace, mateřská firma, dceřiná firma, komunikace,
komunikační bariéry

Key words:

Multinational corporations, parent company, subsidiary, communication,
barriers to communication

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ISBN 978-80-.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala svému školiteli prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za jeho odborné vedení a za poskytnutí cenných rad, které umožnily vznik této disertační práce.

Mé poděkování patří také odborníkům z praxe, kteří poskytli data pro výzkumnou část disertační práce.

ABSTRAKT

Tato disertační práce se věnuje problematice komunikace nadnárodních mateřských společností s jejich dceřinými společnostmi a vlivem komunikace na výkonnost těchto firem.

Práce je zaměřena na využívání jednotlivých typů komunikace ve společnostech a také na bariéry, které působí proti jejímu hladkému průběhu a tím je komplikují.

Hlavním cílem je vytvoření soustavy poznatků o komunikaci a její využitelnosti, která bude v praxi použitelná pro nadnárodní korporace k efektivnímu komunikování s jejich dceřinými společnostmi a dceřiných společností s jejich mateřskými.

Práce se člení do několika ústředních celků.

V úvodní části jsou shrnuty důvody volby tématu práce. V následující kapitole zachycující současné poznání zkoumané problematiky jsou popsány teoretické základy této práce vycházející z aktuálních publikovaných odborných článků a monografií.

Další části práce se zabývají cíli, hypotézami a výzkumnými otázkami, které jsou následovány zvolenými metodami sběru dat, jejich zpracováním a zároveň jsou zde diskutovány důvody, které k této volbě metod vedly.

Závěrečná kapitola popisuje hlavní výsledky disertační práce a obsahuje výslednou soustavu poznatků o komunikaci. Společně s touto soustavou poznatků jsou v ní zmíněny také přínosy disertační práce pro vědu, praxi a výuku.

ABSTRACT

This dissertation deals with the issue of multinational parent companies and their subsidiaries communication and the influence of communication on the performance of these companies.

The work focuses on the use of various types of communication in society and on the barriers that act against its smooth running thereby they complicate it.

The main objective is to create a set of findings that are practically applicable for multinational corporations to communicate effectively with their subsidiaries and for subsidiaries with their parent companies.

The introductory section summarizes the reasons for choosing the topic of the thesis. In the next chapter, depicting the current knowledge of the issues examined, are described theoretical foundations of this work based on current published scientific articles and monographs.

Other sections deal with objectives, hypotheses and research questions that are followed by the chosen methods of data collection, data processing and simultaneously reasons for this choice of methods are discussed.

The final chapter describes the main results of the dissertation and contains the final set of communication principles (procedures). The benefits for science, practice and teaching are mentioned in this chapter as well.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK.....	10
SEZNAM PŘÍLOH.....	11
ÚVOD	12
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	14
1.1 Vymezení nadnárodních korporací.....	14
1.1.1 Organizace, legislativa a lokalizace nadnárodních korporací	16
1.1.2 Formy propojení	17
1.2 Návaznost problematiky nadnárodních korporací na důležitost jejich komunikačních procesů	19
1.3 Komunikace v jejím základním pojetí.....	19
1.3.1 Účinnost komunikace a vliv komunikace na výkonnost korporace.....	21
1.3.2 Druhy komunikace	24
Slovní (verbální) komunikace.....	24
Neverbální (vizuální) komunikace	26
Hlasová (vokální komunikace)	28
Elektronická komunikace	29
1.4 Komunikační bariéry	30
1.4.1 Vědomosti.....	31
1.4.2 Emoce	32
1.4.3 Postoje.....	33
1.4.4 Status.....	33
1.4.5 Kulturní rozdílnosti.....	33
1.4.6 Praxe	38
1.4.7 Asymetričnost komunikace	39
1.4.8 Informační přetížení	40
1.5 Shrnutí současného stavu problematiky	41
2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	43
2.1 Hlavní cíl.....	43

2.2	Vedlejší cíle	43
2.3	Hypotézy	43
2.4	Výzkumné otázky	45
2.5	Digram řešení disertační práce	46
3	ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	47
3.1	Sběr dat	48
3.1.1	Dotazníkové šetření	48
3.1.2	Polostrukturované rozhovory	50
3.1.3	Analýza dokumentů a analýza dostupných informačních zdrojů.....	50
3.2	Analýza, utřídění dat a jejich zpracování- výběr vhodných statistických metod.....	51
3.2.1	Kvantitativní data.....	51
3.2.2	Kvalitativní data.....	51
3.2.3	Účinnost komunikace a určení dopadu zjištění na výkonnost.....	53
4	HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	54
4.1	Kvantitativní výzkum	54
4.1.1	Hypotéza H1	54
4.1.2	Hypotéza H2	55
4.1.3	Hypotéza H3	56
4.1.4	Hypotéza H4	58
4.2	Kvalitativní výzkum	60
4.2.1	Výzkumná otázka Q1	63
4.2.2	Výzkumná otázka Q2	66
4.2.3	Výzkumná otázka Q3	71
4.2.4	Analýza teoretických vztahů mezi jednotlivými koncepty ...	74
4.2.5	Propracovávání hlavních konceptů.....	78
4.2.6	Hlavní výsledky analýzy a zodpovězení výzkumných otázek Q1, Q2 a Q3	79
4.3	Soustava poznatků o komunikaci a její využitelnosti.....	83
5	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	88
5.1	Přínosy pro teoretickou oblast	88
5.2	Přínosy pro praktickou oblast	88

5.3	Přínosy pro výuku	89
5.3.1	Přímé přínosy pro výuku	89
5.3.2	Nepřímé přínosy pro výuku.....	89
6	DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ POKRAČOVÁNÍ VÝZKUMU	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	103
	CURRICULUM VITAE AUTORA	105

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1: Komunikační toky nadnárodní korporace v interním prostředí
- Obr. 2: Schéma komunikace při přenosu sdělení
- Obr. 3: Klasické komunikační schéma
- Obr. 4: Vliv účinné komunikace na výkonnost firmy
- Obr. 5: Účinná komunikace pro výkonnost firmy
- Obr. 6: Fáze naslouchání
- Obr. 7: Schéma komunikačního chování
- Obr. 8: Schéma propojení jazyků v korporaci
- Obr. 9: Zobrazení symetrické komunikace
- Obr. 10: Diagram řešení disertační práce
- Obr. 11: Postup při využití Metody zakotvené teorie
- Obr. 12: Vnímání síly kulturních odlišností
- Obr. 13: Kulturní odlišnosti podle typu společnosti
- Obr. 14: Propojenost konceptů a jejich možných vztahů
- Obr. 15: Model získávání kontroly nad efektivní komunikací mezi mateřskou společností a její dceřinou firmou

SEZNAM TABULEK

- Tab. 1: Členění základního souboru respondentů podle oboru činnosti a formy společnosti
- Tab. 2: Kontingenční tabulka pro H1
- Tab. 3: Kontingenční tabulka pro H3
- Tab. 4: Kontingenční tabulka pro H4

SEZNAM ZKRATEK

A.S.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
LA	Los Angeles
USA	Spojené státy americké

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1- Dotazník pro kvantitativní výzkum

ÚVOD

„Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění.“

Reinhard K. Sprenger

Komunikace v dnešním světě představuje stále se rozvíjející téma. Globalizace a propojení světa, které nastalo, s sebou přineslo také nové výzvy pro člověka. Jednou z největších je jeho schopnost dorozumět se s ostatními lidmi kolem něj. Čím více komunikuje, tím více se dozvídá o věcech, které jej obklopují a každý krok v poznání jej přivádí k dalším výzvám, neboť komunikuje prakticky neustále, a to ať už si tuto skutečnost uvědomuje, nebo neuvědomuje.

Komunikace je v manažerském pojetí nejen běžným nástroj k řízení podniku a strategickou funkcí řízení, ale mnohdy je považována za primární a nejdůležitější nástroj správy firmy a rozvoje jejích zaměstnanců (Guirdham, 2011; Goodman a Hirsch, 2010; Schatz, 2000).

O potenciálu tohoto tématu svědčí nejen potřeby v praktickém prostředí, ale také množství autorů, kteří své výzkumy zaměřili na funkci, druhy a průběh komunikace. Ačkoliv jejich bádání přináší rozmanité výsledky, existují oblasti výsledků, kde jsou si vzájemně podobné. V první řadě tím, že se shodují na její významnosti, a dále také v její neustálé transformaci a vývoji.

Zajímavostí je, že i přes všechnu tuto pozornost, komunikace stále neprobíhá bez obtíží. Snad jsou tomu příčinou právě její dynamika a rozdílnost vnímání různých sdělení.

V poslední době je komunikování chápáno jako vztah mezi lidmi, neboť při něm dochází k interakcím (Porvazník, 2014). Je přirozené, že interakce přináší nejasnosti a nedorozumění, která jsou způsobena bariérami, jež jako nedílná součást různorodosti lidí komplikují tento proces od začátku až po jeho konec.

Tato práce se věnuje komunikaci mezi nadnárodními mateřskými společnostmi a jejich dceřinými firmami, neboť zlepšení jejich podmínek může ovlivnit globální ekonomiku. Nadnárodní korporace jsou významné ekonomické celky, které mají nezastupitelné místo ve světě. Ať už je o nich smýšleno pozitivně, nebo negativně, pravdou zůstává, že je jejich existence důležitá z pohledu technologického, výzkumného i rozvoje kreativity lidí, která je dnes tak podporována (Dimitropoulou, Papanastassiou a Pearcem, 2008).

Hlavním cílem práce je vytvoření soustavy poznatků o komunikaci a její využitelnosti, která bude v praxi použitelná pro nadnárodní korporace k efektivnímu komunikování s jejich dceřinými společnostmi a dceřiných společností s jejich mateřskými.

Realizace snahy o zlepšení procesu komunikace v těchto společnostech se dotýká i České republiky, kde sídlí množství dceřiných společností. Alespoň částečnou eliminací problémů s komunikací mezi nimi a jejich mateřskými společnostmi je možné dosáhnout zlepšení fungování společných projektů a výkonnosti.

Komunikace samozřejmě není jediným prvkem, který se na zvyšování výkonnosti firem podílí, nicméně se více či méně dotýká i ostatních oblastí, které na výkonnost firmy mají vliv, neboť ze své vlastní podstaty tvoří nástroj jejich vyjádření. Nástroj, který je svým nastavením může podporovat, nebo naopak jejich pozitivní vliv narušovat.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

První kapitola se věnuje teoretickým východiskům této disertační práce. Člení se na dvě hlavní části. První z nich se zabývá vymezením nadnárodních korporací a jejich dceřiných společností, stejně jako jejich významem a vlivem na globálních trzích. Druhá podkapitola se věnuje komunikaci, jejímu současnému pojetí a členění, významu pro spojení mateřské a dceřiné společnosti a také jednotlivým komunikačním bariérám, které jinak úspěšnému komunikačnímu procesu mohou bránit.

1.1 Vymezení nadnárodních korporací

Globalizační proces je již standardní součástí mezinárodních trhů a celosvětového ekonomického prostoru. Dvořáček (2006) poukazuje na sílu nadnárodních korporací k řízení z globální perspektivy a dostatek schopností při uplatňování jejich produktů a služeb v zahraničí pomocí rozsáhlé sítě zahraničních dceřiných společností. Podle Blažka a kol. (2010) mohou být nadnárodní korporace definovány jako velké společnosti, které:

- působí ve více než jedné zemi
- jsou schopny využít ekonomických, právních, politických a jiných rozdílů mezi zeměmi
- jsou geograficky flexibilní, což znamená, že mohou bez velkých obtíží přesouvat své aktivity mezi různými lokalitami světa

Štach (2009) také charakterizuje vliv korporací na utváření mezinárodního obchodního prostředí. Dokonce se přiklání k myšlence, že tyto významné a silné ekonomické celky přímo určují role jednotlivých států. Jedná se především o propojení různých myslitelných sfér podnikání, které se orientují od tradičních odvětví těžby surovin k farmaceutickému průmyslu, bankovníctví a pojišťovnictví atd.

Tématikou nadnárodních korporací a jejich vlivem na národní ekonomiky se zabývá celá řada výzkumů a existuje široká literární základna. Görk a Strobl (2002) dospěli na základě svého výzkumu k zjištění, že v souladu s výše zmíněnými informacemi nadnárodní korporace výrazně zlepšují konkurenceschopnost na mezinárodních trzích i pro malé národní podniky, které se k nim přidružují. Tento jev pozitivně ovlivňuje národní ekonomiky zainteresovaných států. Dimitropoulou spolu s Papanastassiou a Pearcem (2008) vyjadřují pozitivní vliv velkých korporací na národní ekonomiku tak, že nadnárodní korporace chápou nejen potřebu poskytovat trhu vyspělé produkty v rámci své konkurence, ale zároveň zabezpečují svým výzkumem a vývojem

nové znalosti, které postupně přebírá i konkurence a tím dochází k tvorbě nových zralejších produktů. Tímto je souběžně v jednotlivých státech zajišťována heterogenita znalostí, neboť státy jsou nuceny, aby spolu s růstem nadnárodních korporací podporovaly vývoj technologií, financovaly nové výzkumy a rozvíjely kreativní potenciál svých lidských zdrojů.

V oblasti moderní technologie je tedy možné nadnárodní firmy označit za nástroje rozvoje a šíření technologií (Srholec a Plojnar, 2004). Mnohé studie nadnárodních korporací a jejich dceřiných společností se zaměřují na vývoj nových technologií a jejich využití v rámci nadnárodní korporace stejně jako na přenos těchto technologií mezi jednotlivými jejími články. Zároveň posuzují vliv a účinek nových technologií na produktivitu a výkonnost, přičemž ale věnují zásadní pozornost mateřské společnosti jako hlavnímu nositeli technologických změn (Papanastassiou a Pearce, 2009; Cantwell a Mudambi, 2005; Minbaeva a kol., 2003; Kotabe a kol., 2002).

Úroveň účinnosti takových transferů na dceřinou společnost je pak přímo ovlivněna postavením podniku, které zastává v rámci korporace, avšak také na charakteru národní ekonomiky, kde mají výhody ty státy, jež investují především do znalostní ekonomiky. Proto je tato problematika velmi důležitá pro státy, jako je Česká republika, které jsou velmi silně proexportně orientovány. Cost seeking investice mají pozitivní vliv na platební bilanci právě takto orientovaných ekonomik. Nadnárodní korporace v této oblasti vykazují významnou schopnost tvorby exportního potenciálu a penetrace zahraničních trhů (Damborský a Hornychová, 2013; Singh, 2007; Görg a Strobl, 2005; Bajo-Rubio a kol., 2005; Blomström a Sjöholm, 1998; Blomström a Kokko, 1996).

Jak již bylo zmíněno, hrají nadnárodní korporace významnou roli v exportu států s otevřenou ekonomikou, jako je právě Česká republika. Nejen že vytváří samy o sobě s velkými společnostmi téměř třetinu exportu, ale jejich příspěvek je patrný také v jejich pozici, kdy působí jako prostředníci pro export středních a malých podniků. Multiplikační efekt, který svým působením vytváří a který by se projevil v ekonomice, pokud by produkce těchto společností významně poklesla, je v podmínkách ČR až trojnásobný (Damborský a Hornychová, 2013).

Aby mohly korporace skutečně efektivně ovlivňovat umístování svých výrobků a služeb na trzích a udržovat dlouhodobou konkurenceschopnost, vytváří rozsáhlé sítě více či méně propojených dceřiných společností (Schmid a Chung, 2003, Johnson 2005, Kislingerová 2005, Michailova a Mustafa 2012). V návaznosti na tuto realitu představují nadnárodní korporace velmi široké celky, které se mohou skládat z desítek, ale i stovek vzájemně propojených jednotek. Blízkost spojení a míra integrování je dle Dörrenbächera a Gammelgaard (2010) vždy závislá na specifických potřebách konkrétního

případu, ale správná hustota vzájemných vztahů mezi mateřskou a dceřinou společností je stejně důležitá jako jiné faktory např. poloha a zdroje dceřiné společnosti. Obecně lze ale konstatovat, že podle aktuálních výzkumů jsou nejúspěšnější společnosti, které dokázaly vhodně vyvážit míru centralizace a decentralizace (Garde a Richter 2009). Shoham (2012) a Asmussen a kol. (2009) také poukazují na to, že mateřská organizace může maximalizovat svoji produktivitu optimalizací toků informací a zdrojů mezi jejími dceřinými společnostmi.

Dceřiné společnosti pak lze definovat podle Harzing a Noorderhaven (2008) jako jisté národní podniky, které ale mají mezinárodní propojení a působí na mezinárodních trzích.

1.1.1 Organizace, legislativa a lokalizace nadnárodních korporací

Nadnárodní korporace existují ve své podobě především proto, neboť jim jejich struktura přináší výhody. Jejich strategie rozmisťování dceřiných společností je dána jasnou snahou o optimalizaci rozložení výroby, trhů a maximalizace zisku (Risse a kol., 2013).

V Evropě existují státy, stejně jako celosvětově, které mají větší počet mateřských společností. Mezi ty s nejvyšším počtem patří především Německo, Švédsko či Dánsko. Česká republika se pak zařadila mezi země, kde existuje vysoký počet především dceřiných společností. Primární měřítko ekonomické síly korporací představují přímé zahraniční investice (Roach, 2005).

Nadnárodní korporace také velmi efektivně, především pro své vlastní dobro, pracují s mezinárodním právem, stejně jako s právem jednotlivých států. Důležitým faktorem pro vstup na konkrétní trh jsou tedy indikátory, že o své investice nepřijdou. Svoji pozornost tedy koncentrují v oblasti stability ekonomiky státu, funkčnosti jeho měnového systému a legislativy podporující jejich vstup na trh a fungování. Soustředění se na lokality se snadným přístupem k výrobním zdrojům není nejpodstatnějším bodem. Významnou roli hrají spíše faktory jako legislativa daného státu a jeho již zmiňovaná ekonomická a politická stabilita. Když je brán v úvahu fakt, že základní specializovaná vývojová centra a vysoce odborné nebo tvořivé činnosti celé korporace jsou většinou situovány do místa působení mateřské společnosti, je při vstupu na nové trhy kladen důraz na jeho tržní potenciál a cenovou hladinu stejně jako na kvalitu a cenu lidské práce, dopravní infrastrukturu a potřebnou úroveň technické vyspělosti, která se může lišit v závislosti na zamýšleném důvodu pro vstup na trh.

Na druhou stranu existují mateřské společnosti, které se nachází v rozvojových zemích a pro své fungování potřebují založit dceřinou společnost v některé z rozvinutých zemí, aby mohla čerpat potenciál vyplývající z technologické vyspělosti hostitelských států, kvality vzdělání a práce

zaměstnanců. Tato strategie vstupu dceřiné společnosti na trh je založena na levnějším přístupu k surovinám, nerostnému bohatství a levným fondům, zatímco hostitelský stát dceřiné společnosti poskytuje prostor pro výzkumné a vývojové centrum stejně jako možnost profitovat z tvůrčí práce vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

Strategie vstupů na zahraniční trhy umožňuje nadnárodním korporacím udržovat významnou konkurenční výhodu a je podpořena technickými možnostmi vzájemné komunikace a přepravy, které jsou dnes běžně dostupné.

Cohen (2007) uvádí, že nadnárodní korporace, která chce vstoupit na konkrétní trh daného státu, musí splňovat všechny podmínky, které jednotlivé státy včleňují do svého právního řádu a stát a jejichž dodržování vyžaduje. Jedná se především o zákony, vyhlášky a jiné legislativní akty. Legislativa pro vstup a fungování nadnárodních korporací na nové trhy je specifická a stanovují ji státy s ohledem na své ekonomické a legislativní prostředí.

1.1.2 Formy propojení

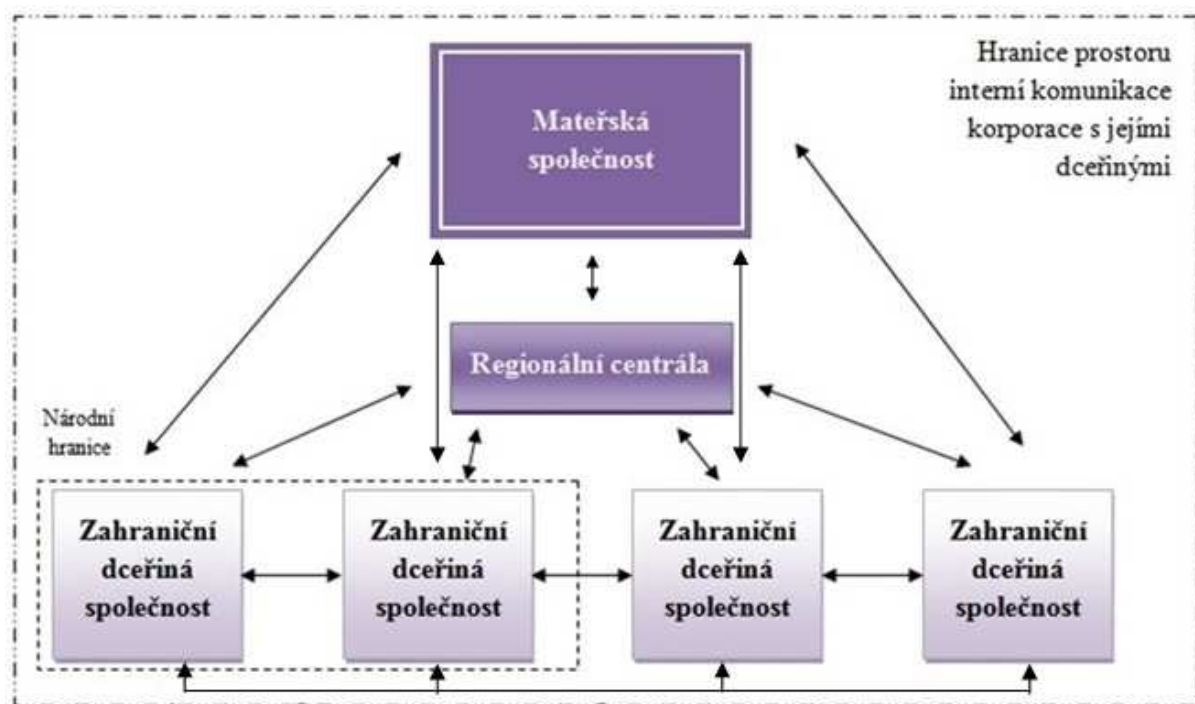
Existuje několik myslitelných forem propojení mateřských společností s jejich zahraničními pobočkami s různými formami struktury organizace. Disertační práce se bude věnovat společností s formou uspořádání podřízeného podniku, který je závislý na mateřské společnosti jak managementem, tak i finančními toky, a nepodřízeného koncernu, který zajišťuje fungování právně oddělených podniků v rovnocenném postavení, pod jedním hlavním managementem. Blažek a kol (2010) rozlišuje dva druhy nepodřízených koncernů- manažerský a finanční.

Řízení koncernu je mnohem složitější problematikou než řízení klasického podniku s hierarchickou strukturou vedení. Talpová (2010) v knize Nadnárodní společnosti v České republice I uvádí, že pozornost managementu těchto nadnárodních koncernů se aktuálně přiklání k problému neustálého rozšiřování multinacionalismu v síti podniku, a proto je vhodná doba pro optimalizování stávající organizační struktury a nastavení nových komunikačních toků mezi jednotlivými podniky korporace.

Komunikační toky a propojení mateřské s dceřinou společností nepředstavují pouze samotný kanál pro komunikování, ale stejně tak slouží i jako cesta pro přenos nových podstatných informací a znalostí. Výzkum Monteiro a kol. (2008) ukázal, že bez vhodných komunikačních kanálů by se dceřiné společnosti potýkaly s problémy izolace a jejich konkurenceschopnost by se zmenšovala neschopností profitovat ze znalostí sdílených v korporaci.

Níže zobrazené schéma vysvětluje propojenost vztahů v rámci nadnárodní korporace a jejích dceřiných společností a tím také základní komunikační rámec. Komunikace nadnárodních korporací a jejích dceřiných společností je návazná

na jednotlivé koordinační cesty celé korporace se všemi jejími součástmi a funguje ruku v ruce s jednotlivými vztahy mezi nimi.



Obr. 1: Komunikační toky nadnárodní korporace v interním prostředí
Zdroj: Převzato a upraveno podle Roche (1995).

Schéma ukazuje existenci interního rámce při komunikaci nadnárodní korporace s její dceřinou společností.

Externí prostředí korporací zahrnuje veškeré stakeholdery, kteří stojí mimo interní rámec znázorněný ve schématu.

Interní komunikační rámec zobrazuje směry komunikace. Ukazuje, že komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností je oboustranná a také to, že existují vzájemné komunikační vztahy mezi jednotlivými dceřinými společnostmi. Zároveň je na tomto schématu patné, jak komunikace překračuje hranice jednotlivých států a že se jedná o velmi spletitý proces, který je vzájemně propojen. To označuje fakt, že jednotlivé celky se musí na komunikaci podílet nedílně.

Vzájemný komunikační vztah je utvářen v rámci národních hranic, ale i v mezinárodním prostředí. Jak podotýkají Nunes a Simion (2014), geografická vzdálenost na této úrovni nutí komunikaci konfrontovat silnější bariéry a výrazně se přizpůsobovat.

1.2 Návaznost problematiky nadnárodních korporací na důležitost jejich komunikačních procesů

Blažek a kol. (2009), stejně jako další empirické studie, popisují vývojové trendy nadnárodních korporací. Ukazuje se, že tyto společnosti mají tendence ke stálému růstu a utvrzování jejich pozic na mezinárodních trzích. Díky svým dceřiným společnostem také získávají stále větší vliv i na národní ekonomiky. Pokračující růst a další spojování již tak velkých ekonomických celků přináší sice pozitivní výnos z rozsahů, ale na druhé straně také vytváří velmi složité organizační sítě. Tyto sítě je pak potřeba spravovat a řídit a to nelze bez kvalitních komunikačních technik. Harvey a Alland (2014) k tomu pak uvádí, že správně zvolená komunikace u korporací přináší nejen konkurenční výhodu, ale hlavně předchází vzniku konfliktů, strachu z rozdílností, zlepšuje empatii či výkonnost a umožňuje osobní růst zaměstnanců.

Velmi podstatnou myšlenkou v této oblasti je také předpoklad autorů (Dvořáček, 2006, Johnson 2005, Krüger 2004), že rozhodujícím bodem v úspěšnosti nadnárodních korporací a jejich udržitelného rozvoje jsou právě lidé.

Jak uvádí Blažek a kol. (2010) a další informační zdroje zaměřené na problematiku nadnárodních korporací, začíná být globální trh vnímán spíše jako místo, které je sítí vztahů než místo s mnoha nezávislými dodavateli a odběrateli, jak tomu bylo doposud. Tuto teorii podporují i autoři Cadogan, Kuivalainen, Sundqvist (2009). A právě komunikace představuje především vztah, protože reálně probíhá mezi několika komunikujícími subjekty, kdy jedna strana sdělení přijímá a druhá jej odesílá (Porvazník a Ladová, 2010).

1.3 Komunikace v jejím základním pojetí

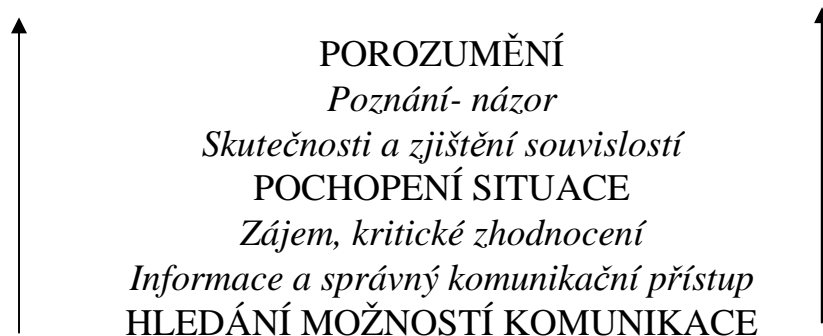
Komunikace představuje v současnosti nesmírně rozvinutý fenomén. Definice komunikace nabízí rozmanitou škálu významu komunikování a jeho účinnosti na subjekty, kterých se týká, přičemž je tato rozmanitost dána také množstvím autorů, kteří se touto problematikou zabývají. Musil (2008) je například přesvědčen, že komunikace je základní univerzální prvek veškerých společenských struktur a vztahů. Tento názor pak podporuje i Schatz (2000), podle něhož každý podnik začne komunikovat v prvním momentu své existence a jeho komunikační proces trvá až do absolutního zániku společnosti. V základu svých tvrzení dochází k přesvědčení, že je to právě komunikace, co tvoří primární a nejdůležitější nástroj ke správě společnosti za podmínky, že je účelně a smysluplně řízena. Guirdham (2011) stejně jako Goodman a Hirsch (2010) charakterizují komunikaci jako strategickou funkci řízení, přičemž Guirdham v ní vidí nejen nástroj řízení podniku obecně, ale i kriticky důležitý nástroj pro

zvládnání bariér a využívání potenciálu plynoucího z kulturní rozmanitosti zaměstnanců.

Z výsledků projektu VEGA (Celostní manažerská kompetentnost, potřeba, přístupy a metody jejího ohodnocování) uskutečněného mezi lety 2011 až 2013 je například patrné, že manažeři podniků obecně označili vysokou úroveň komunikačních dovedností jako důležitější schopnost subjektů managementu, než je například umění motivovat, zvládnání týmové práce nebo schopnosti spojené s time a self managementem (Porvazník, 2014).

Komunikační proces představuje odesílání a přijímání sdělení mezi dvěma nebo více osobami, a proto je především vztahem (Porvazník, Ladová 2010). Vztahy, které komunikace pomáhá vytvářet, vnímají výzkumníci jako zcela kritické pro úspěch moderních nadnárodních korporací stejně jako jejich dceřiných poboček (viz Nunez a Simion 2014, Marschan-Piekarri, Welch a Welch, 1999). Podle Vymětala (2008) se dokonce komunikace uvnitř podniku může podílet na vzniku konfliktů a problémů až z 60 % v rámci různých myslitelných faktorů.

Aby komunikace plnila svoji hlavní úlohu, tedy přenášení sdělení, je nezbytné, aby splňovala požadavky, které jsou kladeny především na její důvěryhodnost a srozumitelnost (Porvazník a Ladová, 2010). Obě tyto vlastnosti jsou úzce spjaty s pochopením významu komunikovaného sdělení stejně jako s překonáváním základních komunikačních bariér. Tuto skutečnost popisuje následující schéma, které zobrazuje základní postup chápání sdělení od počátku až po jeho konečné pochopení.



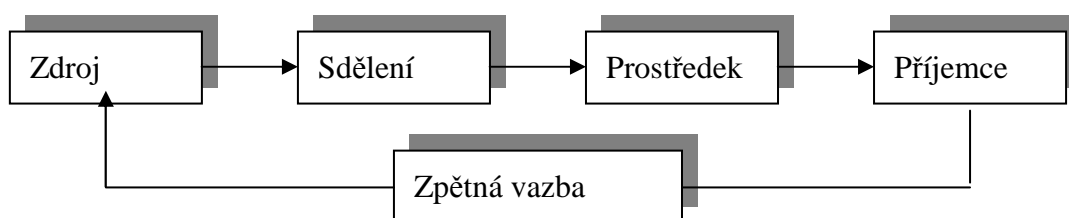
Obr. 2: Schéma komunikace při přenosu sdělení.

Zdroj: Převzato a upraveno podle Porvazník a Ladová (2010) a Němec (2006).

Podle Němce (2006) potřebuje mít každá efektivně fungující společnost, a tím spíše nadnárodní korporace, jasně standardizované vztahy mezi zaměstnanci a také jasně stanovený srozumitelný způsob komunikace, který je ještě podpořen logickým uspořádáním firmy. Barták (2008) podpořil tyto závěry svým

tvrzením, kdy konstatuje, že zásadní faktory úspěšné komunikace jsou srozumitelnost obsahu, věrohodnost manažera, oboustranná argumentace a jasné formulování závěrů.

Každý komunikační proces probíhá na základě modelu komunikace. Standardizované schéma tohoto procesu popisuje jeho postup. Obecně lze říci, že dva vzájemně komunikující subjekty potřebují najít prostředek, kterým budou sdělení přenášet (k takovému účelu slouží celá řada nástrojů komunikace) a v závěru je pak připojena neopomenutelná zpětná vazba, jejímž účelem je zjistit, zda byla veškerá sdělení doručena příjemci a pochopena v jejich opravdovém významu (viz obrázek 3).



Obr. 3: Klasické komunikační schéma.

Zdroj: upraveno podle Horáková (1992), Harvey a Allard (2014).

Zpětná vazba hraje velmi podstatnou roli v komunikačním procesu každé společnosti, jak uvádí i Novák (2009). Bez zpětné vazby nemůže být sdělení charakterizováno jako komunikace. Jednalo by se pouze o jednosměrné sdělení managementu k zaměstnancům. V praxi ale takové jednání přináší převážně konflikty a nepochopení. Jak uvádí i Porvazník a Ladová je v rámci evropského managementu patrná snaha o dvousměrnou komunikaci mezi zaměstnanci a manažery a tato snaha je i nadále podporována. Janda (2004) dokonce obhajuje myšlenku, že pro management má význam především dvojitá zpětná vazba, která je specifická tím, že nejen že umožňuje získat poznatky, jak tomu je u jednoduché zpětné vazby, ale také vede manažery k tomu, aby hodnocení zvážili a chyby v procesu odstranili, nebo naopak uvedli nové pozitivní podněty do praxe.

1.3.1 Účinnost komunikace a vliv komunikace na výkonnost korporace

Účinnost komunikace lze podle Winklera (1998) chápat jako úroveň, na jaké bylo dosaženo dopředu stanoveného cíle komunikace. Je dána poměrem mezi investovanými vstupy (u komunikace to je např. čas, znalosti, zkušenosti atd.) a výstupy v podobě splnění očekávání kladených na sdělení. Čím více se výstupy komunikace přibližují k zamýšlenému stavu, jehož mělo být dosaženo, tím je účinnější. Podle Holé (2011) je účinná komunikace otevřená, probíhá bez stresu

a umožňuje konstruktivní řešení problémů, neboť si jsou komunikující schopni porozumět. Účinná komunikace je důležitá, jelikož má pro společnosti hodnotu spočívající v jejím podílu na dosahování cílů organizace (Lindeborg, 1994).

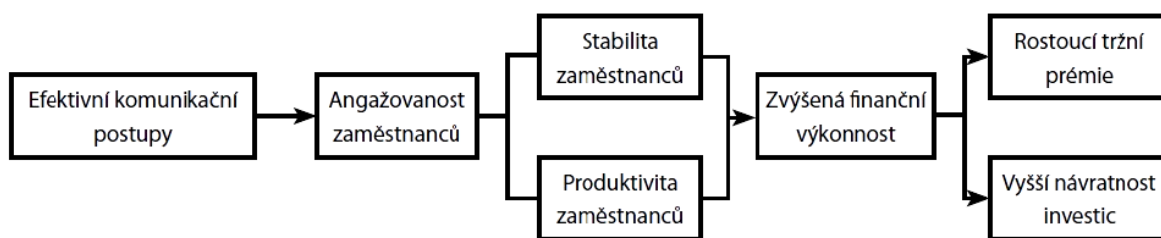
Výkonnost podniku charakterizuje Štamfersová (2014) jako systém tvorby předpokladů pro dlouhodobé přežití podniku. Taticchi a kol. (2008) udává, že většina společností má tendenci hodnotit převážně finanční ukazatele výkonnost, avšak je třeba, aby se pohled zaměřil také na perspektivu nefinanční.

Výzkumy ukazují, že výkonnost společností závisí stále více na potenciálu lidských zdrojů, neboť právě lidé jsou schopni se aktivně přizpůsobovat nových podmínkám (Frese a kol., 2007; Lupkin a Dess, 2005).

Studie zabývající se výkonností podniků také stále častěji přichází s propojením výkonnosti, informačních technologií, komunikace a jejich vzájemným vlivem. Yates (2006) ukazuje vliv komunikace na výkonnost firmy, který hodnotí tak, že komunikace zvyšuje finanční výsledky podniku.

Výzkum nazvaný Communication ROI (probíhající 2003-2014) přinesl zjištění, že společnosti používající efektivní komunikaci skutečně dosahují lepších finančních výsledků a vyšší stability organizace. Dále tento výzkum také prokázal přímou korelaci mezi komunikací a výkonností podniku. Při správném nastavení komunikace se odpovědní pracovníci mnohem více angažují, neboť jim jsou odstraňovány komunikační bariéry, jsou mnohem stabilnější, což vede ke snížení chyb, a dosahují tak vyšší produktivity, jež ovlivňuje celkovou výkonnost organizací (Holá, 2011).

Yates ukazuje propojenost účinné komunikace výkonnosti organizace na následujícím schématu:

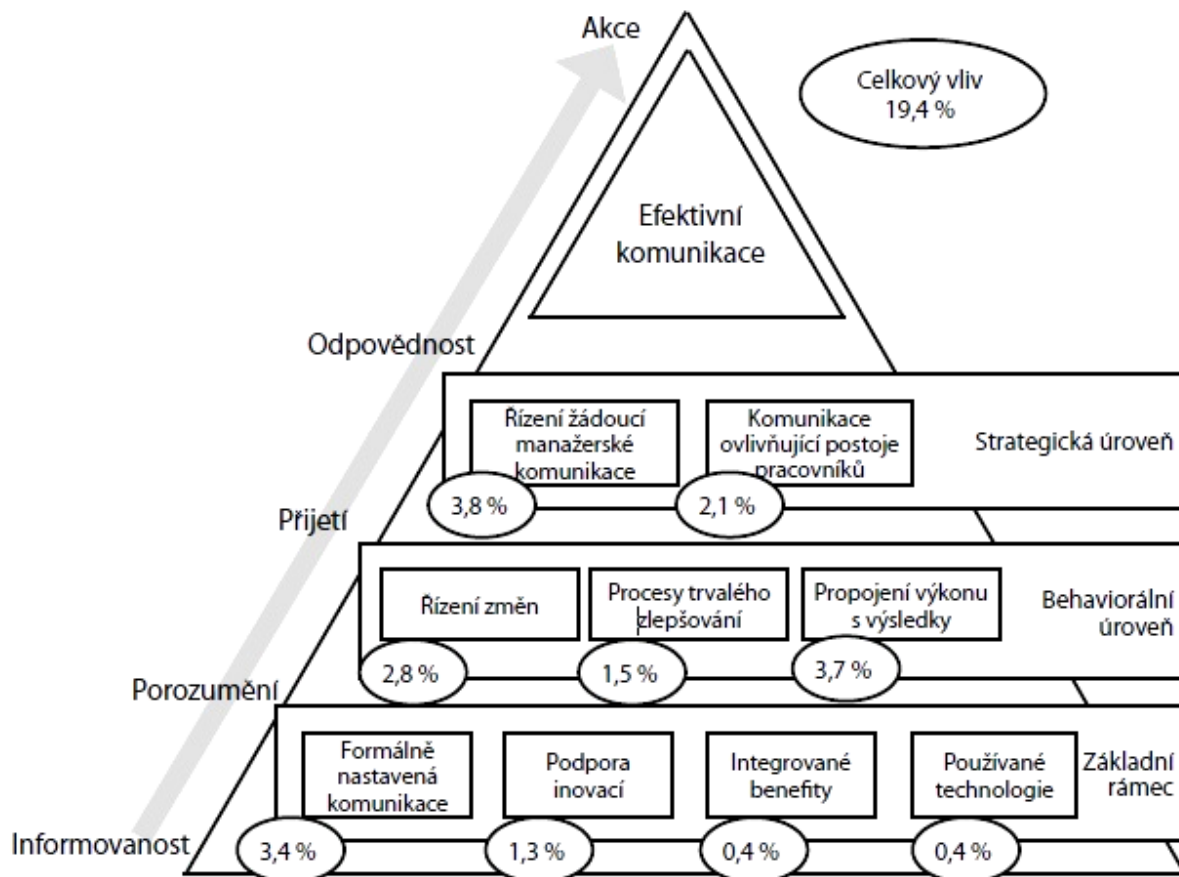


Obr. 4: Vliv účinné komunikace na výkonnost firmy. Zdroj: Yates (2006), Holá, (2011)

Výzkum Communication ROI také prokázal, že účinná komunikace je důvodem zvyšování výkonnosti firmy, nikoliv jejím důsledkem.

Následné schéma ukazuje hierarchickou pyramidu efektivní komunikace, která představuje základ pro tvorbu synergických efektů mezi základními a nadstavbovými prvky komunikace a podíly vlivu jednotlivých prvků účinné

komunikace na výkonnost podle výzkumu společnosti Watson Wyatt (Holá, 2011).



Obr. 5: Účinná komunikace pro výkonnost firmy. Zdroj: Yates (2006), Holá, (2011)

Pyramida popisuje jednotlivé rámce účinné komunikace. Základní rámec obsahuje nepostradatelné procesy, bez kterých by nebylo možné postupovat k dalším úrovním. Základem pro efektivní komunikaci je tak formální komunikace, která dává komunikování jasný rámec, podpora inovací, integrované benefity a používané technologie. Využívání technologií hraje, jak uvádí Holá (2011), obzvláště důležitou roli, protože zajišťuje toky znalostí a informací v celém rámci interní komunikace.

Behaviorální úroveň nastavuje procesy trvalého zlepšování a propojuje výkon s výsledky. Nejvyšší, strategická, úroveň propojuje komunikaci se strategickými cíly organizace. Propojení těchto jednotlivých rámců představuje cestu k účinné komunikaci. Yates (2006) uvádí, že konkrétně se například formálně nastavená komunikace podílí 3,4 % na zvyšování výkonnosti společnosti, využívání technologií se podílí 0,4 % a komunikace ovlivňující postoje pracovníků 2,1 %.

Správné nastavení jednotlivých prvků pyramidy přináší dílčí zvýšení výkonnosti pro organizace. Jejich vzájemná propojenost ovšem přináší globální účinnost komunikaci v korporaci, která je pro její fungování elementární.

Holá (2011) uvádí, že v organizacích stále existují slabá místa komunikace, která vyžadují pozornost. Jedná se především o využívání nástrojů elektronické komunikace a o samotné vyhodnocování měření účinnosti komunikace.

1.3.2 Druhy komunikace

Současná literatura rozděluje několik druhů komunikace, které využívá management (viz Mikuláščík, 2003, Porvazík a Ladová, 2010, Janda, 2004, Jiřincová, 2010).

Slovní (verbální) komunikace

Mezi komunikujícími představuje používání slov, písemného projevu nebo využívání čísel. Během tohoto druhu komunikace může velmi často docházet k nedorozuměním, která jsou způsobena tím, že ačkoliv se obě (nebo i více) komunikující strany snaží, ne vždy se jim podaří v dostatečné míře, přesně a srozumitelně vyjádřit své myšlenky a sdělení. Mnoho autorů se věnuje této oblasti a své výzkumy zaměřují především na oblast odstranění bariér a zefektivnění slovního projevu (viz Janoušek, 2007, Klimova a Semrádová, 2012, Ruler a Lange, 2003).

Při využívání tohoto druhu komunikace je třeba dodržovat několik zásad. Dědina a Odcházel (2007) specifikují dvě nejdůležitější jako uvědomění si sociálního a vědomostního zázemí člověka a dále jeho kulturní vnímání a v neposlední řadě k nim přidružují i nutnost rozlišovat i mezi oběma pohlavími.

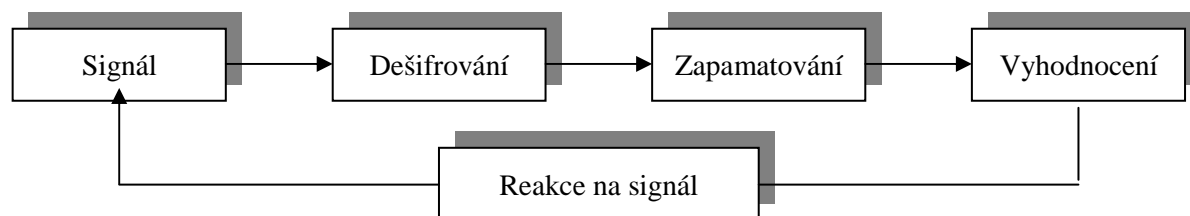
Vymětal (2009) také rozděluje tento typ komunikace na formální a neformální. Formální komunikaci dle tohoto autora představují dopředu plánovaná sdělení. Obvykle mívá také předem jasně stanovené cíle. Neformální komunikace se vyskytuje mnohem častěji, je nenáročná na přípravu a hlavním kladem mohou být i sdělení, která by formální cestou nebyla realizovatelná. Nicméně, jak je zjevné, nese také riziko nedůvěryhodnosti a možného zkreslení jednotlivých sdělení.

Vliv použití správně zvolených slov zmiňují i Waren a Fasset (2011), kteří ve slovech spatřují silný nástroj k dosahování moci, ovlivňování lidských rozhodnutí a tvorbě názorů. Sílu slov je dle jejich názoru možné využít pouze tehdy, když odesílatel sdělení ovládá zásady rétoriky. Jejich práce vychází z umění řeckého řečníka Cicera a charakterizuje pět fází úspěšného sdělení pomocí verbální komunikace, které je třeba dodržovat, protože jejich vynechání by znamenalo neúspěch:

- Myšlenka (obsah zprávy)
- Příprava (uspořádání a organizace zprávy)
- Styl (režim a žánr zprávy)
- Paměť (zapamatování si zprávy)
- Proslov (prezentování zprávy)

Umění proslovu, projevu čili samotný přednes zprávy je jednou z nevyhnutelných dovedností manažera. Jako aktivní forma komunikace vyžaduje také praktickou přípravu. Bývalý britský premiér Winston Churchill, který byl považován za jednoho z nejlepších řečníků, uváděl, že za každou minutou jeho konečného prezentování zpráv byla schována hodina přípravy (Branson, 2014).

Avšak verbální komunikace nepředstavuje pouze aktivní komunikaci- fázi odesílání sdělení, ale také neméně důležitou část, jíž je jeho přijímání čili naslouchání- pasivní komunikace. To je mnohdy chybně řazeno jako méně důležité. Pravdou ale je, že reprezentuje stejně důležitou část komunikace jako aktivní sdělování, neboť bez něj není možné, aby byl komunikační proces kompletní. Naslouchání je tedy významným prvkem verbální komunikace a obsahuje pět fází. Jejich průběh znázorňuje následující schéma.



Obr. 6: Fáze naslouchání. Zdroj: Kubíčková, 2013.

Naslouchání je třeba se soustavně učit a věnovat mu pozornost, byť se jedná o nelehkou věc. Její obtížnost spočívá především v tom, že musí probíhat aktivně. To znamená, že nestačí, aby byl subjekt managementu pouze zticha a tím vyvolával dojem, že naslouchá. Musí skutečně aktivně dešifrovat jednotlivé signály a neustále je vyhodnocovat, porovnávat a poskytovat přiměřené a konstruktivní reakce. Bez této aktivity je naslouchání neúčinné. Nasloucháním není možné nazvat aktivitu, kdy je jeden z komunikujících zticha jen proto, že čeká na svou příležitost promluvit.

Neverbální (vizuální) komunikace

Je určována zrakovým vnímáním, čili pohledem. Tento druh představuje nejdůležitější typ komunikace a zahrnuje pohyby, postoje, barvy a také v ní můžeme využívat znalosti reakcí těla, například jak působí přiblížování, výrazy tváře, úsměv atd.

Nonverbální komunikace podle mnoha autorů zastiňuje verbální komunikaci. Autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že i kdyby lidé chtěli potlačit využívání nonverbální komunikace, nejsou toho schopni. Tento druh komunikace je zřetelně mnohem spolehlivější především proto, že některé její projevy jsou jen těžce kontrolovatelné a ovladatelné, protože jsou velmi často intuitivní.

Nonverbální komunikace je kromě managementu zkoumána i mnoha dalšími vědními disciplínami, jako je psychologie, sociologie i filozofie. Zároveň se ale skládá z několika druhů, které se věnují konkrétním projevům neverbální komunikace.

Základní typy nonverbální komunikace jsou podle Peterkové, 2008; Porvazníka a Ladové, 2010 následující:

1. *Kinezika*- zabývá se pohyby těla. Jedná se o základní druh neverbální komunikace, který v drtivé většině probíhá nevědomky.
2. *Gestika*- jedná se také o vyjadřování komunikace pomocí tělesných pohybů, v odlišnosti od kineziky se jedná většinou o kontrolovaná gesta a pohyby. Oblast gestiky je velmi specifickou oblastí komunikování. V multikulturní komunikaci nadnárodních společností a jejich poboček může docházet ke špatnému pochopení jednotlivých gest jednoduše jen z podstaty rozdílných kulturních zázemí komunikujících subjektů.
3. *Haptika*- základem haptiky jsou tělesné kontakty. Jedná se opět o oblast s možností výskytu nesrovnalostí a vysokou mírou tvorby konfliktů. Obecně lze konstatovat, že doteky se příliš při formální komunikaci neužívají. Maximálně lze společensky tolerovat potřesení rukou, případně optimistické poklepání na rameno. V mnoha případech je ale využití haptiky z neverbální komunikace vyloučeno. Opět zde nastává možnost nepochopení založeného na kulturních stereotypech jednotlivých subjektů. Pokud má komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností probíhat osobně, je velmi vhodné se seznámit se zvyklostmi v dané zemi z oblasti haptiky.
4. *Mimika*- tělesné projevy v oblasti obličeje. Velké množství sdělení je vyjadřováno pomocí tváře. Lze vyvodit pocity a postoje partnera, se kterým subjekt komunikuje a tím i upravovat rozhovor podle nastalé situace. Porvazník a Ladová (2010) dokonce uvádí, že pomocí mimiky je

možné vyjádřit přinejmenším 200 různých znaků, aniž by lidé cokoliv konkrétního pověděli.

5. *Proxemika*- zahrnuje oblast prostoru. Je tedy velmi podstatné, v jaké vzdálenosti od sebe stojí dva komunikující subjekty. Platí zde přímá úměrnost, kdy si blíže do svého osobního prostoru pouštíme ty lidi, kteří jsou nám osobnostně bližší. Naopak dále od sebe stojí lidé při formálních okolnostech, neznámí a ti, kteří jsou si navzájem nepříjemní. Proxemika je tak dalším faktorem, který může zásadně ovlivnit komunikaci. Pokud jeden subjekt managementu naruší osobní prostor druhého, aniž by s tím ten druhý souhlasil, stává se, že komunikace přestane být efektivní. Druhý subjekt se tedy buď na komunikaci nesoustředí a přenášená sdělení pro něj mohou být nesrozumitelná, anebo je kvůli možnému pocitu ohrožení rovnou bojkotuje a komunikaci ukončí. Němec (2006) rozpracoval myšlenku, která říká, že proxemika a určování osobního intimního prostoru může ohrožovat například i běžné obchodní jednání v konferenční místnosti. Může existovat jedinec, které je standardně zvyklý na určité místo při sezení za stolem a pokud je tento jeho prostor narušen někým zvenčí, kdo byť ani objektivně nemůže tušit, že takto vstoupil do jeho prostoru, může se zasažený člověk dokonce podvědomě bránit a tím opět zmařit snahy o hladký průběh komunikace.

Warren a Fasset (2011) uvádí příklad využití proxemiky při uspořádávání pracovního prostředí. Doporučují, aby se již při úpravě kancelářských prostor velmi pečlivě rozvrhovalo rozestavení nábytku v místnosti tak, abychom dosáhli buď podpory komunikace konkrétních zaměstnanců, nebo od sebe naopak oddělili ty zaměstnance, kteří by mohli negativně ovlivňovat pracovní prostředí. Hlavní důraz by měl být kladen na možnost podpory přímé komunikace zaměstnanců, kteří dělají klíčová rozhodnutí. Upozorňují také, že tato problematika se ještě násobí v prostředí s kulturně odlišnými subjekty.

6. *Řeč očí*- je jedním ze zásadních součástí neverbální komunikace. Oči mohou komunikovat vědomě i nevědomě. Zrakový kontakt umožňuje získat pozornost subjektu, se kterým chceme komunikovat. Existují celé soubory doporučení a vhodných délek očního kontaktu k vyjádření míněného sdělení.
7. *Postrurika*- představuje komunikaci postavením těla. Komunikující může svým postavením, sezením vyjádřit více než slovy. Postrurika se velmi často sjednocuje s kinetikou, neboť má velmi podobné projevy.
8. *Ticho a mlčení*- neverbální komunikace mezi účastníky probíhá, i když ani jeden z nich nemluví. Jedná se o různé fyziologické projevy a mohou druhé straně naznačit naše rozpoložení nebo reakci na sdělovaná fakta, aniž bychom vyjádřili slovně souhlas či odmítnutí.

Pravidla neverbální komunikace jsou jasně daná. Je ale třeba si uvědomovat, že jednotlivá vyjádření mohou mít sice pravdivou povahu, jsou často používaná bezděčně, a tudíž jsou i mnohem důvěryhodnější. Na druhé straně je ale nutné pečlivě konfrontovat vysílané signály s prostředím, kde se nacházíme a situací, kterou prožíváme. V multikulturním a organizačně složitém prostředí nadnárodních korporací je možné narazit na zcela totožná, nebo velmi podobná sdělení, z nichž jedno bude v první společnosti znamenat souhlas a v druhé zcela protichůdnou reakci. Mnoho autorů doporučuje pečlivé studium zvyků a standardů komunikace v cizích zemích jako prevenci před bariérami v rámci verbální komunikace a mnohonásobně více i pro komunikaci neverbální.

Hlasová (vokální komunikace)

Představuje uskutečnění komunikace hlasem, čili působení a účinnosti hlasu.

Porvazník a Ladová (2010) popisují základní charakteristiky lidského hlasu, které subjekty managementu využívají při své komunikaci. Mezi ty nejdůležitější náleží především:

1. *Kvalita hlasu*- tato vlastnost hlasového projevu jej může ovlivnit pomocí libozvučnosti, která je pro subjekt přijímající sdělení mnohem příjemnější. Subjekt je potom ochoten lépe a déle naslouchat předkládanému sdělení. Pokud je kvalita hlasu špatná a projev je nepříjemný, lze jej ovlivnit také hlasovými cvičeními.
2. *Tón hlasu*- tónu lze využívat především pro zpestření hlasového projevu. Pokud se komunikující subjekt nesnaží tón hlasu zajímavě měnit, minimálně v rozsahu dvou oktáv, může se jeho projev stát nezajímavý a mdlý. Pozornost při naslouchání takému projevu prudce klesá.
3. *Melodičnost hlasu*- právě změnou tónu hlasu lze dosáhnout melodičnosti projevu. Výhodou melodičnosti je mnohem větší zábavnost a zaujetí projevem.
4. *Síla hlasu*- síla hlasu může ovlivnit pozornost subjektů, které přijímají sdělení. Je také velmi vhodné ji měnit při zdůraznění důležitých částí komunikace.
5. *Dech a hlas*- dýchání představuje velmi důležitý aspekt v komunikaci. Mělo by být pečlivě kontrolováno. Při špatném dýchání hrozí roztržité plynulosti vět a zbytečné zdůrazňování nepodstatných věcí na úkor důležitých informací. Špatně zvládnuté dýchání u hlasového projevu může ovlivnit dokonce i důvěryhodnost, neboť komunikace působí chaoticky, jako by se řečník ztrácel ve vlastním sdělení a nevěděl, jak v něm dále pokračovat.

6. *Hlasitost řeči*- hlasitost je třeba vždy přizpůsobovat dané situaci, ve které subjekty managementu komunikují. Musí být dostatečně silná, aby byla slyšitelná, ale ne neúměrně vysoká, což celkově velmi narušuje hlasový projev.
7. *Rychlost řeči*- změny rychlosti v komunikaci opět udržují pozornost posluchače. Rozumná rychlost, pečlivě zvolená pro danou situaci, má pozitivní dopad na zajímavost projevu.
8. *Pauzy*- pauzy představují velmi silný nástroj pro komunikaci. Mohou dopomoci k jasnému oddělování jednotlivých myšlenek, stejně jako k upoutání pozornosti posluchačů. Musí mít ovšem vhodnou délku (0,5-1 vteřinu) a současně je velmi vhodné se při odmlkách v řeči zdržet jakýchkoliv nepatřičných zvuků, či výplňových slov, která by celkový projev narušovala.
9. *Načasování*- představuje umění skloubení předchozích charakteristik jako například rychlost řeči a využívání pauz.
10. *Artikulace*- jedná se o způsob, jakým jsou jednotlivá slova ozvučována. Ve spojení se správnou výslovností může zamezit případným nedorozuměním a nesprávnému výkladu slov.

Hlasová komunikace je prostředek, který umožňuje relativně dobře pracovat se subjektem, který má přijmout dané sdělení. Například Scherer (2003) hodnotil, jak může hlasová komunikace ovlivnit emocionální rozpoložení posluchače a zjistil, že toto ovlivnění je významné a podotýká, že psychologové zabývající se touto oblastí již vytvořili řadu technik, které přímo pracují s lidskou emocionalitou při komunikaci pomocí modifikací hlasu a pečlivě zvolených vět (viz např. Veltenova indukční technika). Nicméně jak Scherer dále podotýká, jsou znalosti mechanismů akustických parametrů a modulace hlasu i přes intenzivní výzkum stále ještě značně omezené.

Elektronická komunikace

Elektronickou komunikaci je nezbytné zmínit s ohledem na její nezastupitelný a dosti značný význam pro dnešní dobu a ještě větší význam pro dobu budoucí.

Výraznou výhodou je zefektivnění komunikace a snížení nákladů, stejně jako větší variabilita v čase a prostoru, což umožňuje lepší time management i lepší personální management nezávislý na místě zaměstnání. Obohacuje také možnosti komunikujícího tým, že je mnohem více interaktivní. Digitalizace pomáhá jednoduše integrovat mnoho prvků vizuální komunikace a tím zpřehlednit a zatraktivnit jednotlivá sdělení. Stejně tak zefektivňuje pro management týmovou spolupráci, neboť všichni členové mají neustálý přístup k nejnovějším změnám v dokumentech, distribuovaným změnám a zdrojům,

kteře přes nástroje elektronické komunikace společně sdílí (pomocí online chatů, hovorů, videí, či cloudů) a mohou jednoduše pracovat i v freelance módu.

Neustálý vývoj prostředků elektronické komunikace také klade nároky na vynakládání prostředků k jejich pořizování. Emaily a intranet začínají zvolna ustupovat a jsou ve stále větší míře nahrazovány komunikačními programy. Stejně tak se komunikace přesouvá z počítačů na mobilní zařízení tak, aby byla přenositelná a všude dostupná (Castells, 2009). Zároveň je ale třeba také poznamenat, že elektronická komunikace nereprezentuje pouze jednotlivé nové technologické prostředky používané spolu s internetem, ale jedná se především o nový způsob, jak komunikovat, který má významná specifika a klade na účastníky značné nároky. Pro dosažení skutečného pozitivního efektu musí udržovat povědomí o nových technologických možnostech a ovládat schopnost je používat. Stejně tak vyžaduje také změnu způsobu pojmání komunikace-jako komunikace neomezené prostorem a časem. Takový postoj je u manažerů stále více přijímán a považován za standardní.

Přese všechno ale i nadále zůstává nepřímým způsobem komunikace, což sebou nese řadu nevýhod. Jednou z výraznějších je snížená možnost až celkové vyloučení pozorování nonverbálních projevů komunikace. Při komunikování subjektů z různých kultur se při komunikaci online zvyšuje riziko konfliktů oproti osobnímu kontaktu (Rossete a kol., 2012). Marlowe (2014) také uvádí, že jednou ze stinných stránek digitalizace je právě její odosobnění lidského kontaktu. Je velkým problémem kultivovat mezilidské vztahy pomocí krátkých textů a videí.

Výzkum, který v této oblasti provedla University of California v LA, ve svých výsledcích ukázal, že intenzivní využívání internetu, jež je pro drtivou většinu digitální komunikace nezbytné, mění fungování mozku, snižuje schopnost soustředění a především vyvolává asociální tendenci, která vede k nižší schopnosti empatie a tvorby hlubších vztahů. Tím je také ohrožena tvorba sociálních kompetencí člověka (Marlowe, 2014).

1.4 Komunikační bariéry

Komunikace nadnárodních korporací s jejich dceřinými společnostmi je dlouhodobý strategický proces a jako takový musí nutně počítat i s kritickými a složitými situacemi. Pokud se management v budoucnu bude zaměřovat na intenzivní hledání příležitostí, bude takových složitých situací ještě přibývat.

Jak již bylo řečeno v práci výše, je komunikace především vztahem a každý vztah mezi dvěma subjekty musí nezbytně procházet vývojem. Komunikující subjekty managementu musí počítat s bariérami, které vychází z různých vlivů. Základem úspěšné komunikace je úspěšné předcházení těmto nepříznivým vlivům tak, aby vztahy byly přehledné a komunikace srozumitelná a jasná. Němec (2006) zdůrazňuje, že v kterékoliv fázi komunikace existuje

pravděpodobnost větší než nula, že mezi komunikujícími subjekty dojde ke konfliktu pramenícím v nepochopení, jehož základ bude v rozdílných názorech, znalostech nebo vyznávaných kulturních hodnotách.

Bariéry komunikace jsou určeny a shoduje se na nich mnoho autorů (viz Samovar, Porter, McDaniel 2010, Porvazník, Ladová 2010, van Riel 2009 a jiní).

Z pohledu Porvazníka a Ladové jsou těmi nejdůležitějšími faktory vědomosti, emoce, postoje, status, kultura a praxe.

Němec (2006) k těmto bariérám pak řadí i asymetrickou komunikaci. Zároveň se lze setkat i s jinými bariérami. V dnešní době je velmi aktuální například informační přetížení atd.

1.4.1 Vědomosti

Vědomosti představují základní prvek schopnosti porozumění komunikovaným sdělením mezi subjekty. Tato bariéra komunikace hraje významnou roli, především pokud jde o odbornou komunikaci řešící vážná témata. Rizikem je pak buď naprosté nepochopení obsahu sdělení, nebo jeho špatné pochopení vedoucí k dezinterpretaci sdělení, čímž se značně snižuje úroveň dosahování cílů, která jsou na komunikaci kladeny.

Síla a významnost této bariéry závisí na míře rozdílnosti úrovně znalostí obou subjektů a je přímo úměrná. Proto by tedy měl subjekt disponující větší základnou znalostí přizpůsobit komunikaci úrovni svému méně vzdělanému protějšku.

Eliminace, alespoň částečná, je u této bariéry možná, když je uskutečňována v rámci doplňujícího vzdělávání či popřípadě formou získávání specializovaných znalostí potřebných pro vykonávanou funkci.

Aby byly nové vědomosti, znalosti přeneseny efektivně, je třeba dodržovat několik zásad, aby mohl být tento proces optimalizován. Sjednocení znalostí mezi komunikujícími subjekty vede k daleko lepší srozumitelnosti sdělení a ujištění, že sdělení budou správně interpretována. Barták (2008) navrhuje jako nejvíce efektivní tuto cestu:

- Poskytovat vědomosti, které mají objektivní význam jako informace subjektivně významné (zdůraznit jejich hodnotu pro jednotlivé příjemce, čímž se informace stane účelnější a každý příjemce se s ní bude moci lépe ztotožnit a zároveň umožní upravit její význam možnostem komunikanta tak, aby ji pochopil).

- Vyvarovat se zprostředkovávání vědomostí, které nejsou pro pracovníka důležité a nevyužil by je (takové informace zaměstnanec nepotřebuje a zbytečně by jej zatěžovaly).
- Určit okamžiky, které jsou nejvhodnější z hlediska potřeby pro získávání nových vědomostí a přizpůsobit svůj komunikační styl charakteru příjemce.
- Kombinovat různé sensorické cesty.
- Nové znalosti se poskytují s maximální srozumitelností a jednoduchou jasnou cestou tak, aby je přijímající pracovník zřetelně pochopil a dokázal interpretovat na problematiku své komunikace.

Sjednocení znalostí vede k vyšší míře pochopení komunikujících subjektů a především zvyšuje pravděpodobnost správné interpretace. Komunikace tedy musí splňovat jedno ze základních kritérií- srozumitelnost (Kubíčková, 2013).

1.4.2 Emoce

Jak již bylo uvedeno výše, je komunikace v dnešní době pojímána spíše jako vztah. Každý vztah ovšem prochází celou řadou vývojových změn, které jej přímo ovlivňují. Vývoj je pak doprovázen celou řadou pocitů a emocí. Je ovlivněn emočním rozpoložením, ve kterém se komunikující subjekty nachází a které pocítují vůči sobě navzájem.

Současní autoři se v definicích emocí značně liší. Obecně lze říci, že je nejčastěji definují jako projevy psychiky, které subjektivním způsobem vyjadřují vztah každého jedince k jevům, které ho obklopují a situacím, které v jeho životě nastávají, stejně jako k jeho vlastním vnitřním projevům (Stets a Burke, 2014; Marton, 2013; Lindquist a kol. 2012, Aureli a Schaffner, 2002).

Tyto emoce pak ovlivňují komunikace pozitivně tím, že způsobují příjemný pocit a udržují příjemný tón, nebo negativně skrze stres a rozčlenění, a to až do takové míry, kdy velmi výrazně sníží ochotu některého ze subjektů komunikovat. Neochota komunikovat a případný stres představují hlavní rizika při nevěnování pozornosti této bariéře.

Bariéra emocí je často zmiňována i v souvislosti s kulturními bariérami a v rámci diversity managementu ve společnostech. Skerry (2002) dokonce tvrdí, že výzkumy zaměřující se na diverzitu zaměstnanců ukazují, že kulturní a etnické odlišnosti jsou v přímém spojení s tvorbou emocionálních konfliktů mezi spolupracovníky.

Významného vlivu při odstraňování negativních emocí pak dosahuje empatie, neboť empatické pochopení pocitů a emocí komunikujícího partnera představuje významnou výhodu (Reus, 2012; Preston a de Waal, 2002). Především se může jednat o adekvátní zvolení slov a tónu řeči. Pokud umí

subjekt dobře vycítit rozpoložení druhého subjektu, má také větší prostor komunikaci řídit a vyhnout se konfliktním situacím a vhodně zvolit slova při zachování původního významu.

1.4.3 Postoje

Mezi emocemi a postoji existuje velmi úzká souvztažnost. Jak podotýká Novák (2009), nemohou se postoje z velké části distancovat od emocí vzhledem ke skutečnosti, že součástí jejich podstaty jsou i emoce. Představují dlouhodobě ustálený způsob, jakým subjekt reaguje na konkrétní situace popřípadě na jiné subjekty (Petty, Fazio a Brinol, 2009). Je tedy možné, aby byly ve své podobě konstantní.

V prostředí nadnárodních korporací, kde existují lidé s výraznými rozdíly mezi vnímáním životních hodnot, zastávají postoje roli silné bariéry, která může být překonána pouze s obtížemi. Postoje se zároveň podílejí i na determinování chování člověka (Graham a kol, 2013). Odráží totiž konkrétní vztahy člověka ke komunikované problematice a tyto znaky, pozorovány na základě důkladné znalosti projevů neverbální komunikace, jsou mnohem více spolehlivé, než verbálně sdělovaná fakta, která mohou být zavádějící, i když je komunikující subjekt přesvědčen o jejich pravdivosti.

1.4.4 Status

Sociální status člověka reflektuje jeho zařazení v hierarchii země. Většinou je spojován s materiální situací, ale i s dalšími znaky jako jsou úroveň bydlení, výše dosaženého vzdělání, charitativní činnost a dodržování sociálních konvencí. Někteří autoři vnímají status spíše jako úroveň osobní důstojnosti a důležitosti, která není přímo úměrná majetkovým poměrům. V zásadě jde o využívání práv a splnění povinností vyplývajících ze společenských očekávání (Roussanov, 2010; Ball a Newman, 2013). Rizika, která jsou spojena s touto bariérou, představuje nerespektování společenských konvencí, které se promítají do formální a neformální komunikace. Následně může docházet ke konfliktům a neochotě komunikovat, což snižuje účinnost komunikace.

1.4.5 Kulturní rozdílnosti

Autoři De Long a Fahey (2000) míní, že kulturní odlišnosti zaujímají mezi komunikačními bariérami dominantní místo. Souhlasí s nimi i Soukup (2000), který popisuje překonání kulturní bariéry jako klíčový prvek komunikace v mezinárodním prostředí. Ferraro (2002) k tomu dodává, že komunikační proces je obecně náročný i pro subjekty s totožným kulturním základem, a proto se domnívá, že v podmínkách odlišné kultury zatížené změnou jazyka, vyznáváním jiných hodnot a různých očekávání společnosti,

jakož i specifickým způsobem myšlení, je takřka nevyhnutelné, aby nedocházelo k nedorozuměním.

Kalla (2006) věnuje ve své práci pozornost tomu, jak různé úrovně diverzity zaměstnanců ovlivňují vnitřní komunikaci nadnárodních korporací a tento vliv je značný, nicméně jak poznamenává Outi (2008) v odborné literatuře stále chybí systematický a komplexní výzkum zaměřený na oblast vlivu kulturních odlišností na výkonnost korporace při jejich integraci do systému řízení komunikace.

Definice kultury však existuje obrovská škála. Němec (2006) například popisuje výzkum dvou německých vědců Kroebera a Kluckhohna, kteří při snaze o přesné definování kultury zmiňují existenci až 164 různých definic kultury. Jedno z nejobecnějších chápání vidí kulturu jako *„celek tvořený souborem hodnot, principů a porozumění stejně jako vzorcem chování a přístupem k základním otázkám života, který je sdílen skupinou jednotlivců a určuje jejich chování, které je pak interpretováno ostatními“* (Kubíčková, 2013; Spencer-Oatey 2000).

V oblasti kultury je specifikováno pět dimenzí dle Hofstedeho (2011; 2001), které charakterizují, jak se její zástupci chovají v různých situacích. Tyto dimenze jsou následující:

- Individualismus versus kolektivismus (volné společenské svazky versus silné vazby a soudržnost)
- Maskulinita versus femininita (jasně vytyčené role versus obě pohlaví se dělí o naplňování rolí)
- Vyhybání se nejistotě (ohrožení nejistotou a budoucností)
- Požitkářství versus zdrženlivost (volné versus pevně dané společenské normy)
- Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (orientace na budoucnost versus orientace na minulost a přítomnost)

Mnoho autorů tyto jednotlivé dimenze používá ke komparaci kulturních prostředí a k pochopení různorodosti při jejich setkávání. V současnosti existují i ještě detailnější analýzy kulturních dimenzí než je Hofstedeho výzkum, nicméně i ty vychází ze základu Hofstedeho dimenzí a ještě detailněji je rozpracovávají v různých kontextech (viz například Taras, Steel a Kirkman 2012).

V prostředí nadnárodních korporací je střetávání kultur běžné, a proto je třeba mu věnovat zvýšenou pozornost, neboť jak říká Bhawuk (1998) je většina jedinců v základě monokulturní a v případě vzájemných interakcí přichází riziko nepochopení a vznik konfliktům.

Nicméně Dörrenbacher a Geppert (2010) stejně jako Geppert a Saka-Helmhout (2011) se domnívají, propojení mateřských a dceřiných společností je na výhodné rovině a managementu všech takto propojených společností poskytuje dostatečný prostor se s kulturními rozdílnostmi jednotlivých zemí vypořádat a také se vzájemně při integraci kulturních aspektů podporovat. K tomuto může dopomoci i model internacionálního procesu, kterým k této oblasti přispěli autoři Molhotra a Hinings (2010). Tento model je navíc variabilní podle jednotlivých druhů organizací a dá se tedy využít pro rozmanitou škálu jednotlivých firem. Na druhé straně ale stojí Samovar, Portera a Mc Daniel (2009) ale také McSweeney (2009), kteří zdůrazňují, že kulturní prostředí není statické a jedná se o neustále se vyvíjející proces, kterému je třeba se stále přizpůsobovat. Vidí dvě možnosti přístupu k jiné kultuře, a to je buď přístup vnímání kulturu jako sobě rovných, nebo hierarchický, který upřednostňuje jednu kulturu jako lepší. V prostředí setkávání se různých kulturních vlivů, kterým prostředí nadnárodní korporace je, představuje dominantnější přístup hierarchický. Je charakterizován tím, že jedinec vnímá jinou kulturu z jednoho stabilního bodu své kultury, čili svou vlastní kulturní optikou. Tito autoři také přispívají myšlenkou, že takové jednání je způsobeno i přístupem vzdělávání ke kultuře, protože se subjekty managementu většinou učí o jiné kultuře, nikoliv z jiné kultury. A to, jak ve své práci uvádí, je velký rozdíl, přičemž tuto myšlenku podporuje i Sloman (2005). Proto jsou subjekty ve své snaze pochopit jiné zvyklosti a myšlenkové pochody limitovány hranicemi vlastního kulturního rámce, činí je to předpojatými a tím i kriticky více pohlízejícími na nedostatky či nedokonalosti jim neznámých věcí. Na příslušníky jiné kultury pohlíží spíše jako na objekty analýzy, než na komplexního člověka. Takový přístup se pak nazývá centrismus. Vychází z modelu Santoshi Ishio, který na tříúrovňové struktuře rozčleňuje jednotlivou hloubku vnímání kultury. První vnější vrstva představuje materiální zabezpečení lidí jako je jídlo a oblečení, druhá vrstva je založena na verbálních a nonverbálních projevech a třetí, vnitřní, ukazuje postoje a vnitřní hodnoty. Centrismus ukazuje, že subjekty posuzují všechny tři složky ostatních kultur z pohledu své vlastní vnitřní vrstvy, která je nejdůležitější, a proto dochází ke kulturním nedorozuměním.

Autoři nicméně podotýkají, že pro společnost je nezbytná nepřetržitá snaha o nacházení rovnováhy mezi jednotlivými kulturami působícími uvnitř (Ravlin a kol., 2014; Kubíčková, 2012b; Tung, 2008; Brubaker, 2002).

Kirkman a kol. (2006) toto částečně na základě svého výzkumu potvrzují a také zdůrazňují myšlenku, že pro vzájemné fungování a úspěšnou kulturní integraci a porozumění je pro manažery mnohem důležitější, aby se věnovali rozdílům v hodnotách a životních předsvědčcích jednotlivých účastníků, které

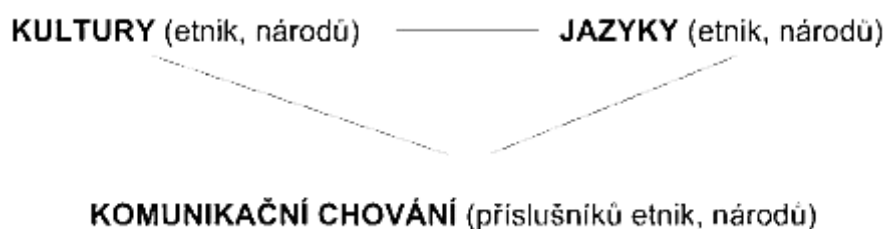
považují za mnohem významnější faktor než je demografická rozmanitost, tedy pohlaví, věk nebo země původu.

Berry (2002) charakterizoval myšlenku kulturního ovlivňování jedinců tak, že se jedná o dvojitý závislý vztah. Kde jsou lidé na jedné straně spoluautory určitého typu kultury a na straně druhé ta samá kultura s jejími principy řídí jejich chování (viz také Durand a Shepherd, 2009).

Průcha (2010) potvrzuje dvě hypotézy, které jsou základními prvky ve vztahu kultury a komunikace:

- *„Každé etnické společenství, respektive každý národ, má svou vlastní kulturu. V tomto smyslu se používá koncept etnická kultura, respektive národní kultura.*
- *Jedním z projevů lidského chování je komunikační chování. Vzhledem k tomu existuje těsná vazba mezi národní kulturou určitého společenství a charakterem jejího komunikačního chování.“*

Komunikační chování potom Průcha (2010) vnímá jako propojení dvou prvků- kultury národů a jazyků národů. Vzájemný vztah vystihuje následující schéma.



Obr. 7: Schéma komunikačního chování. Zdroj:Průcha (2010)

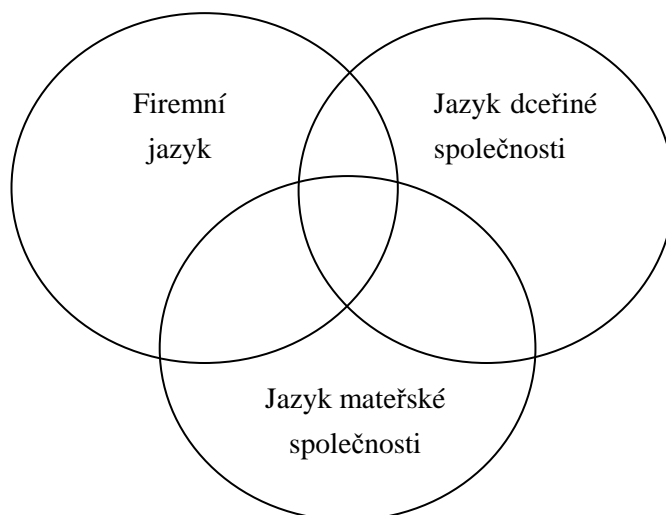
Jak ukazuje schéma vztahu mezi komunikací, kulturou a jazykem, je nutné mezi kulturní specifika jednotlivých skupin zařadit i jazyk, kterým hovoří. Ten pak v práci kulturních bariér zastává významné místo. Jeho propojení s kulturou ukazují Warren a Fasset (2011). Zmiňují, že mezi jazykem a kulturou, ve které je používán, existuje oboustranná závislost.

Kultura utváří způsob a používání jazyka, zatímco skrze jazyk se kultura vytváří, udržuje a pozvedává. Zároveň je jazyk nezbytným nástrojem komunikování. Fredriksson a kol., (2006), kteří svůj výzkum zaměřili na problematiku společného jazyka jako nástroje komunikace v korporaci, podotýkají, že jazyková rozličnost v nadnárodní korporaci je přímo jednou z jejích charakteristik a že existují silné interakce mezi mateřským jazykem zaměstnance a jazykem běžně používaným v korporaci (pokud jsou odlišné).

Zároveň upozorňují, že se ukazují nesrovnalosti mezi představou formální jazykové politiky, kterou má korporace a reálným užíváním jazyka mezi zaměstnanci.

Piekarri, Welch a Welch (1999) se ve svém výzkumu zaměřili na propojení vlivu jazykové vybavenosti zaměstnanců na úspěšnost mateřské společnosti i dceřiné společnosti a nadnárodní korporace jako celku.

Obrázek 8 ukazuje vhodné propojení jazyků v korporaci:



Obr. 8: Schéma propojení jazyků v korporaci.

Zdroj:Kubíčková, 2012a

Z hlediska znalosti jazyků se je ideální, aby se klíčoví zaměstnanci nacházeli v průsečíku všech tří kruhů. Neznalost jazyka neumožňuje subjektům participovat na důležitých konzultacích a schůzkách. Pokud bude subjekt znát jen jazyk firemní (některé společnosti mají jasně definovaný komunikační jazyk uvnitř společnosti) a jazyk mateřské společnosti, bude při jednání s dceřinou pobočkou ve velmi oslabené pozici. Může pak docházet k vzájemným nedorozuměním způsobeným špatným ovládním jazyka. Stejně jako zaměstnanci z dceřiných společností, kteří jsou klíčoví pro komunikaci s mateřskou společností, by taktéž měli stát v průsečíku kruhů.

Významem znalosti jazyka pro úspěšný komunikační přenos se zabývají i Kuznetsov a Kuznetsová (2014). Tito autoři provedli výzkum v oblasti bývalých sovětských republik a zjistili, že nedostatečná jazyková vybavenost místních podnikatelů a částečně i odborné veřejnosti, způsobuje významné problémy při jejich integraci v mezinárodním prostředí. Z důvodu špatné jazykové připravenosti nedokáží navazovat soudržnost s jejich zahraničními kolegy, kdy

při tomto procesu hraje hlavní roli neschopnost nalezení adekvátních jazykových výrazů, v důsledku čehož dochází k zesílení kulturní bariéry. Vliv tohoto jevu na výkonnost nadnárodních korporací není zanedbatelný, neboť jim přináší finanční ztráty, které musí brát v úvahu, když na takový trh vstupují.

Bent (2012) se věnuje také problematice jazyka, a to především té situaci, kdy zaměstnanci hovoří totožným jazykem, ale s velmi významným přízvukem s ohledem na jejich rodnou řeč, která je odlišná od řeči používané ve firmě, kde pracuje. Upozorňuje, že v prostředí firem působících na různých národních trzích k tomuto obecně dochází. A tato skutečnost pak významně snižuje jeden z hlavních požadavků na komunikaci, a to její srozumitelnost.

Profesorka Harvard Business School Tsedal Neeley rovněž vyjadřuje souhlas s nezastupitelnou rolí jazyka pro fungování mezinárodních firem. Dokonce tvrdí, že pro výkonnost mezinárodních firem je zásadní, aby do svého fungování integrovaly jazykovou strategii, která se bude týkat především manažerů, ale v obecné rovině všech zaměstnanců, pro jejichž úspěšnou práci v korporaci bude tato kompetence žádaná. Podle Neeley se ukazuje, že dostatečná úroveň jazykové vybavenosti a komunikační dovednosti jsou přímo spjaty s výkonem mezinárodních společností. Zavádění jazykové strategie by mělo probíhat shora dolů- od vrcholu společnosti kaskádovitě dolů až ke každému jednotlivci. Správná jazyková strategie je svázána s vizí společnosti a apeluje na trénink kulturních a jazykových dovedností každého jednotlivce ve společnosti. Mezi úspěšné organizace, kterým taková jazyková strategie pomáhá udržovat funkčnost, je dle Neeley IBM. Tato společnost má zhruba 420 000 zaměstnanců při složení 96 různých národností a 184 jazyků. Jazyková strategie společnosti určuje jako hlavní firemní jazyk anglický (který se obecně stal globálním obchodním jazykem především v posledních 30 letech) a pomáhá zvyšovat výkonnost každého ze zaměstnanců (Camerota, 2014).

1.4.6 Praxe

Praxe může jako bariéra působit v případě, kdy subjekty nemají zkušenosti s komunikací. Opakování procesu kódování a dekodování zpráv může dopomoci ke správnému pochopení sdělení, i když je například nepřesně vyjádřeno a naopak je snadnější pro nezkušeného posluchače pochopit kvalitně vyjádřené sdělení.

Mnohdy si subjekty při komunikaci neuvědomují, že neméně důležitou fází je naslouchání. Naslouchání umožňuje efektivně chápat nejen samotný obsah jednoho konkrétního sdělení, ale také jeho souvztažnost ke komunikovanému celku. Zároveň pak naslouchání představuje významný faktor, který zprostředkovává vztah k otevřenosti a přívětivosti komunikace (Ames a

kol, 2012). Toto se pak promítá i do snahy subjektů si pečlivě vyslechnout partnera při komunikaci. Neověřují si, zda správně dekodovaly zprávu, ani nejsou ztotožnění s nonverbálními vyjádřeními, která jim jsou poskytována a která tvoří důležitější část komunikace než samotná slova.

1.4.7 Asymetričnost komunikace

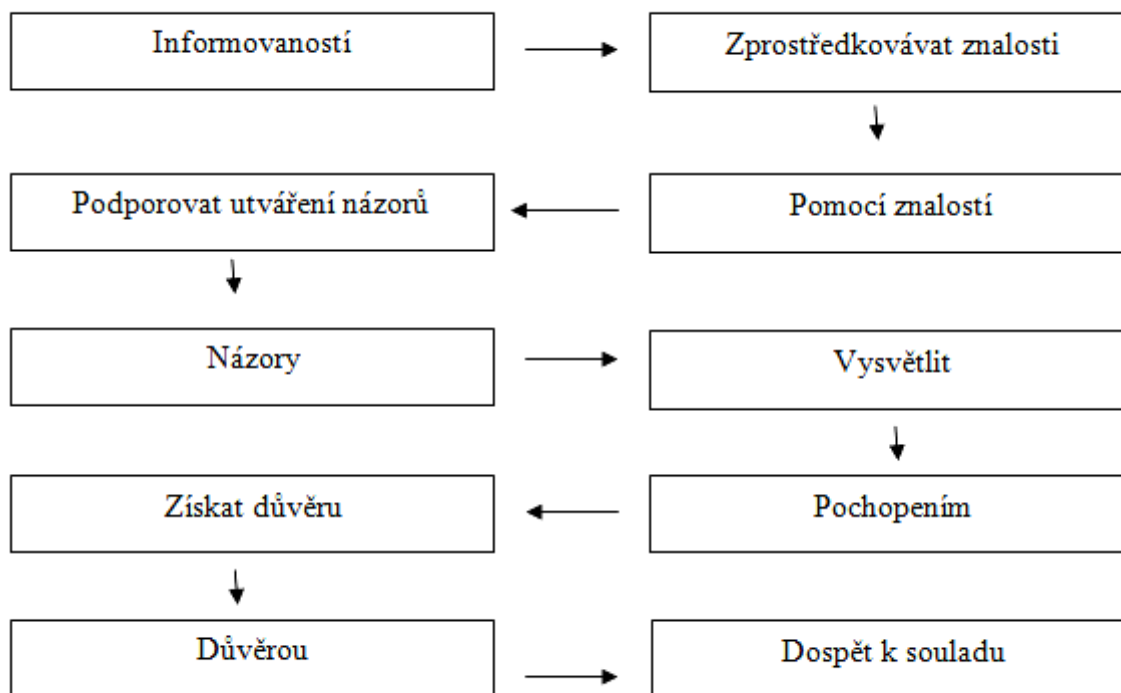
Na základní rovině probíhá komunikace symetricky nebo asymetricky. Pro nadnárodní korporace je vhodná komunikace symetrická. Projevuje se jako oboustranný vztah mezi komunikujícími subjekty, kde je obsažen oboustranný přenos informací, jehož hlavním cílem je pochopení obsahu a dosažení vzájemného souladu. Snaží se také o sjednocení úrovní znalostí všech zúčastněných stran. Bohužel se v mnohých případech vyskytuje komunikace asymetrická, která je jednosměrná a postrádá zpětnou vazbu a nechává se ještě více komplikovat spolupůsobením dalších bariér.

Němec (2006) rozděluje postup symetrické komunikace mezi dvěma subjekty jako čtyři po sobě následující fáze:

1. Tato fáze zahrnuje snahu o zprostředkování informací a zřízení komunikačních kanálů. Jedná se o velmi těžkou část procesu, kdy by se komunikující subjekty měly ujistit o vzájemné úrovni vědomostí a je klíčová pro další porozumění. Zároveň se vyberou vhodné komunikační kanály, které jsou pro danou situaci neefektivnější.
2. Druhá fáze přináší do procesu střety a nutnost argumentovat. V této části komunikující subjekty přednáší vlastní stanoviska k diskutované problematice a je zde velmi důležité přesné a jasné formulování sdělení. Zároveň je třeba důrazně dbát na poskytování vzájemného prostoru, aby nedošlo k zablokování komunikačního procesu tím, že její druhá strana začne otevřeně nebo skrytě bojkotovat.
3. Zde může mateřská společnost sdělovat již konkrétní a závěrečná sdělení a dceřiná společnost dobrovolně chápe její potřeby.

Pokud byla komunikace úspěšná, dochází v této fázi k souladu a oba subjekty se vzájemně přizpůsobí. Je ale vysoce doporučeno ještě proces komunikace neukončit a znovu obsah zrekapitulovat, aby byla jistota pravdivosti pochopených sdělení (Kubíčková, 2012a).

Symetrie komunikace je nejlépe vyjádřena následujícím modelem:



Obr. 9: Zobrazení symetrické komunikace. Zdroj: Němec (2006)

1.4.8 Informační přetížení

Informační přetížení je v této práci zařazeno jako nepřímá komunikační bariéra. Vzniká tehdy, kdy jsou subjekty komunikace vystaveny většímu množství přijímaných skutečností, než jsou objektivně schopny přijmout.

Když nastane přetížení informacemi, subjekty managementu vykazují snížení reakcí na podněty, reagují pouze na základní sdělení a zároveň poskytují odezvu tím nejjednodušším možným způsobem komunikace (Jones, Ravid, Rafael, 2004).

DeVito (2008) ale uvádí, že tato bariéra nepůsobí pouze na komunikaci přímo tím, že snižuje efektivitu a tvoří méně srozumitelnou, neboť v přetížení vzniká více chyb, ale také ji ovlivňují nepřímo, a to skrze zhoršení somatických schopností subjektů managementu. To se projevuje stresem a z něj vyplývajícím možným zhoršením zdraví. Stejně tak se podílí i na vyšších nárocích kladených na self a time management subjektů, protože je stále třeba vyhodnocovat a oddělovat důležité informace od méně důležitých. Zároveň DeVito (2008) připomíná, že rozvoj této bariéry je čím dál více propojován s rozvojem elektronické komunikace a vývojem nových rychlých komunikačních prostředků. Komunikování prostřednictvím těchto nástrojů se stává jednoduchým a tato jednoduchost pak neslouží jako přirozené síto pro zbytečné informace, protože nevyžaduje vynaložení velkého množství energie k jejich

šíření. Marlowe (2014) k tomu uvádí, že ve virtuálním světě je velmi náročné udržet jakoukoliv informaci nezveřejněnou, a proto je možné nalézt na internetu téměř vše. Takové množství nekontrolovaných a často subjektivních informací velmi ztěžuje možnost orientace v nich.

1.5 Shrnutí současného stavu problematiky

V rámci disertační práce byla provedena rozsáhlá literární rešerše, která ukázala, že odborné publikace se zaměřují na problematiku nadnárodních korporací ve vysoké míře. Stejně tak i komunikace představuje velmi často zkoumaný fenomén.

Z těchto dostupných zdrojů je patrné, že nadnárodní korporace v současné době představují významné prvky ve fungování národních ekonomik i mezinárodních trhů. Autoři jako Cadogan, Kuivalainen a Sundqvist, 2009 označují mezinárodní trhy, na kterých se nadnárodní korporace pohybují, jako místa s velmi silně rozvinutými vztahy. Každá společnost, která s těmito vztahy nepracuje a není zároveň jejich součástí, je pak těmito vztahy ohrožována, přičemž při jejich správném využití by jí mohly poskytovat podporu konkurenceschopnosti a dlouhodobou stabilitu.

Propojenost nadnárodních korporací s různými zahraničními zeměmi je uskutečňována pomocí rozsáhlé sítě dceřiných společností. Takto rozsáhlé sítě jsou také propojeny množstvím vzájemně se ovlivňujících vztahů, které využívá a zároveň pomáhá udržovat komunikace.

Komunikace v obecné rovině představuje nezbytnou dovednost subjektů managementu, a tudíž její zefektivnění přináší zlepšení výkonnosti společnosti.

Yates (2006) ukazuje, že komunikace přímo zvyšuje finanční výsledky podniku a také výzkum Communication ROI potvrdil korelaci mezi komunikací a výkonností podniku, stejně jako pozitivní vliv komunikace na stabilitu organizace.

Silný potenciál komunikace je ukryt především v lidech, kteří pomocí své komunikace de facto dávají možnost existence a funkčnosti společností. Je to právě tato jejich schopnost, která umožňuje sdílet mateřským a dceřiným firmám hodnoty společné celé organizaci, stejně jako směřování celku (Němec, 2006; Kubíčková, 2012a).

Ačkoliv je fenomén komunikace velmi častým námětem mnohých autorů a její problematikou se zabývá významná řada výzkumů, existuje stálá potřeba jejího rozvoje, což je rovněž určeno neustálým vývojem jednotlivých technologií, které působí jako její nosiče, ale i novými přístupy, které komunikace vnímají spíše jako vztah než pouhý proces. Velkou výzvu přináší také digitalizace komunikace, jejíž ovládnutí se nachází mezi šesti nejvýznamnějšími požadavky na manažery budoucnosti, přičemž některé

výzkumy zároveň poukazují na tendence digitalizace komunikace vedoucí k asociálnosti a snížení sociálních kompetencí (Marlowe, 2014).

Komunikace je ve svém základu ovlivňována množstvím aspektů- bariér, které ji činí komplikovanou. Současní autoři se shodují na tom, že pro mezinárodní prostředí je nejvýznamnější komunikační bariérou odlišnost kultury, neboť kulturní zázemí je pevně vryto do osobnosti člověka a následně posiluje ostatní bariéry, jako jsou postoje, přístup ke znalostem nebo vnímání důležitosti společenského statusu. Překonání těchto bariér je pak významným krokem ke správnému fungování komunikačního procesu. K překonávání bariér dopomáhá i nastavení funkční jazykové strategie ve společnosti. Jejím primárním účinkem je zvýšení výkonnosti jednotlivců v mezinárodních společnostech tím, že jim pomáhá změnit jazykový handicap na výhodu. Druhotný vliv má i na ostatní komunikační bariéry, neboť její součástí je i kulturní výchova zaměstnanců a manažerů, a pokud si budou lidé různých národností ve společnosti rozumět, budou schopní při společném dialogu překonávat i ostatní bariéry.

2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

2.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem je vytvoření soustavy poznatků o komunikaci a její využitelnosti, která bude v praxi použitelná pro nadnárodní korporace k efektivnímu komunikování jejich mateřských společností s dceřinými společnostmi a dceřiných společností s jejich mateřskými.

2.2 Vedlejší cíle

Z důvodu velkého rozsahu tématu zkoumaného disertační práci bylo stanoveno také několik dílčích cílů, jež mají přispět k dosažení cíle hlavního. Jsou jimi:

- Vytvořit literární rešerši dostupných zdrojů.
- Šetřením zjistit, jaký druh a jaké nástroje komunikace jsou používány při komunikaci mezi mateřskými společnostmi a jejich dceřinými společnostmi.
- Šetřením zjistit, které komunikační bariéry působí při komunikaci mezi mateřskou a dceřinou společností.
- Šetřením zjistit, do jaké míry ovlivňuje rozdílnost kulturního prostředí komunikaci mezi nadnárodními mateřskými společnostmi a jejich dceřinými společnostmi.

2.3 Hypotézy

V návaznosti na stanovené cíle práce a na základě poznatků získaných v rámci dílčího cíle vytvoření literární rešerše byly formulovány hypotézy disertační práce.

H₁₀: Neexistuje asociace mezi proměnnou četnost osobní komunikace a proměnnou úroveň vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností.

H_{1A}: Existuje asociace mezi proměnnou četnost osobní komunikace a proměnnou úroveň vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností.

Tato hypotéza se zaměřuje na asociaci mezi osobní komunikací a úrovní vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností. Předpokládá, že je pravděpodobnější, že míra četnosti osobní komunikace nemá asociaci s úrovní vztahu (od velmi dobré úrovně vztahů až po velmi špatnou úroveň), který mezi sebou mají zástupci jednotlivých typů společností. Osobní komunikace je důležitým prvkem tvorby vztahů ve společnosti, neboť k nim dostatečně

nepřispívá rozšířená elektronická komunikace (viz Marlowe, 2014). Nicméně se předpokládá jako pravděpodobnější, že četnost osobního komunikování není stěžejním prvkem, který by právě tyto vztahy mezi zástupci společností zlepšoval.

H₂₀: Skutečný podíl firem, pro něž je kulturní bariéra nejsilnější komunikační bariérou, je menší nebo roven 0,5.

H_{2A}: Skutečný podíl firem, pro něž je kulturní bariéra nejsilnější komunikační bariérou, je větší 0,5.

Tato hypotéza se zaobírá bariérami, které působí proti hladkému průběhu komunikace. Soubor bariér, který bude posuzován v rámci ověřování této hypotézy, je podrobně popsán v kapitole 1.4 této disertační práce. Jak zobrazuje obr. 1, většina komunikace v korporaci probíhá v mezinárodním prostředí. Ať už se jedná o komunikaci mezi mateřskou a dceřinou společností nebo mezi dceřinými společnostmi navzájem, bariéra kulturních odlišností je zastoupena ve významné většině případů. Ověření této hypotézy bude hrát velmi významnou roli při plnění hlavního cíle této práce, neboť vhodný komunikační postup musí být postaven především tak, aby jednotlivé bariéry co nejvíce eliminoval a soustředil plnou pozornost na nejproblematičtější z nich. Předpoklad, že kulturní rozdíly působí jako nejsilnější bariéra, je podpořen v teoretických východiscích této práce, a to těmi autory, kteří tvrdí, že kultura představuje kritický bod na cestě mezi sdělením a jeho pochopením a především pak správnou nezkreslenou interpretací (viz např. Bowe a kol., 2014; Kubíčková a Smékalová, 2014; Kuznetsov a Kuznetsová, 2014; Ravlin a kol., 2014; McSweeney, 2009; Ferraro, 2002; De Long a Fahey, 2000). Tato hypotéza tedy ověří, zda zjištěné poznatky z teoretických východisek této práce mají podporu ve výsledcích kvantitativního výzkumu, aby bylo tuto vědeckou hypotézu možno vyhodnotit.

H₃₀: Existuje vztah mezi typem společnosti a intenzitou vnímání vlivu kulturních bariér.

H_{3A}: Neexistuje vztah mezi typem společnosti a intenzitou vnímání vlivu kulturních bariér.

Třetí hypotéza se zaměřuje na vztah mezi typem společnosti (dceřiná, mateřská, obojí- firma, který má svoji dceřinou i mateřskou společnost) a intenzitou vnímání vlivu kulturních bariér. Vzhledem k tomu, že je to především mateřská společnost, která hraje dominantní roli v komunikačních tocích korporace stejně jako při integraci a tvorbě některých nástrojů komunikace

(např. vývoj komunikačních programů), předpokládá se pravděpodobnost vztahu mezi typem společnosti a intenzitou vnímání vlivu kulturní bariéry.

H₄₀: Existuje více firem, které investují do nových komunikačních technologií nárazově a vnímají komunikační bariéry, než těch, které do nových komunikačních technologií investují pravidelně a vnímají komunikační bariéry.

H_{4A}: Neexistuje více firem, které investují do nových komunikačních technologií nárazově a vnímají komunikační bariéry, než těch, které do nových komunikačních technologií investují pravidelně a vnímají komunikační bariéry.

Čtvrtá vědecká hypotéza pracuje s myšlenkou, že aktuálně nejvíce používaným druhem komunikaci je komunikace pomocí elektronických prostředků a že pravidelná investice do nových komunikačních technologií pravděpodobně snižují vnímání bariér komunikace, neboť jsou částečně potlačovány díky novým technologickým možnostem. Samovar a spol. (2009) podotýká, že pokročilá digitální komunikace umožňuje plynulý přenos velkých dat na mezinárodní úrovni v reálném čase a je nositelem nových zlepšení v komunikaci, stejně jako i otevírá stále nové možnosti k zlepšení a zefektivnění komunikačního přenosu. Ověřené této hypotézy je pro účely práce důležité, neboť výzkumy uvádí, že účinně komunikující společnosti využívají 2x více technologie k usnadnění komunikace. (Holá, 2011 a Yates, 2006). Hypotéza předpokládá, že pokud firmy budou pravidelně investovat do nových komunikačních technologií, budou pravděpodobně méně vnímat bariéry komunikace než ty společnosti, které inovují pouze nárazově.

2.4 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky Q1, Q2 a Q3 byly stanoveny na základě zjištění vyplývajících z Metody zakotvené teorie, která sloužila jako metoda zpracování kvalitativních dat. V rámci jejího postupu byly generovány výzkumné otázky, které vznikly zúžením hlavní výzkumné oblasti, kdy byly okódovány jednotlivé oblasti, které kvantitativní data pokryla a nalezením vztahů mezi nimi bylo vytvořeno schéma vztahů mezi koncepty (obr. 14). Tím došlo k propojení konceptů a k identifikaci výzkumných otázek. Tento krok pak tvoří standardní postup analýzy dat pomocí Metody zakotvené teorie (Řiháček a kol., 2011).

- Q1: Jaký je v nadnárodní korporaci význam jazyka v komunikaci pracovníků dceřiné společnosti s pracovníky mateřské společnosti?
- Q2: Jaký je vliv používaných elektronických nástrojů (email, online komunikační programy, sociální sítě, mobilní aplikace, intranet, cloud

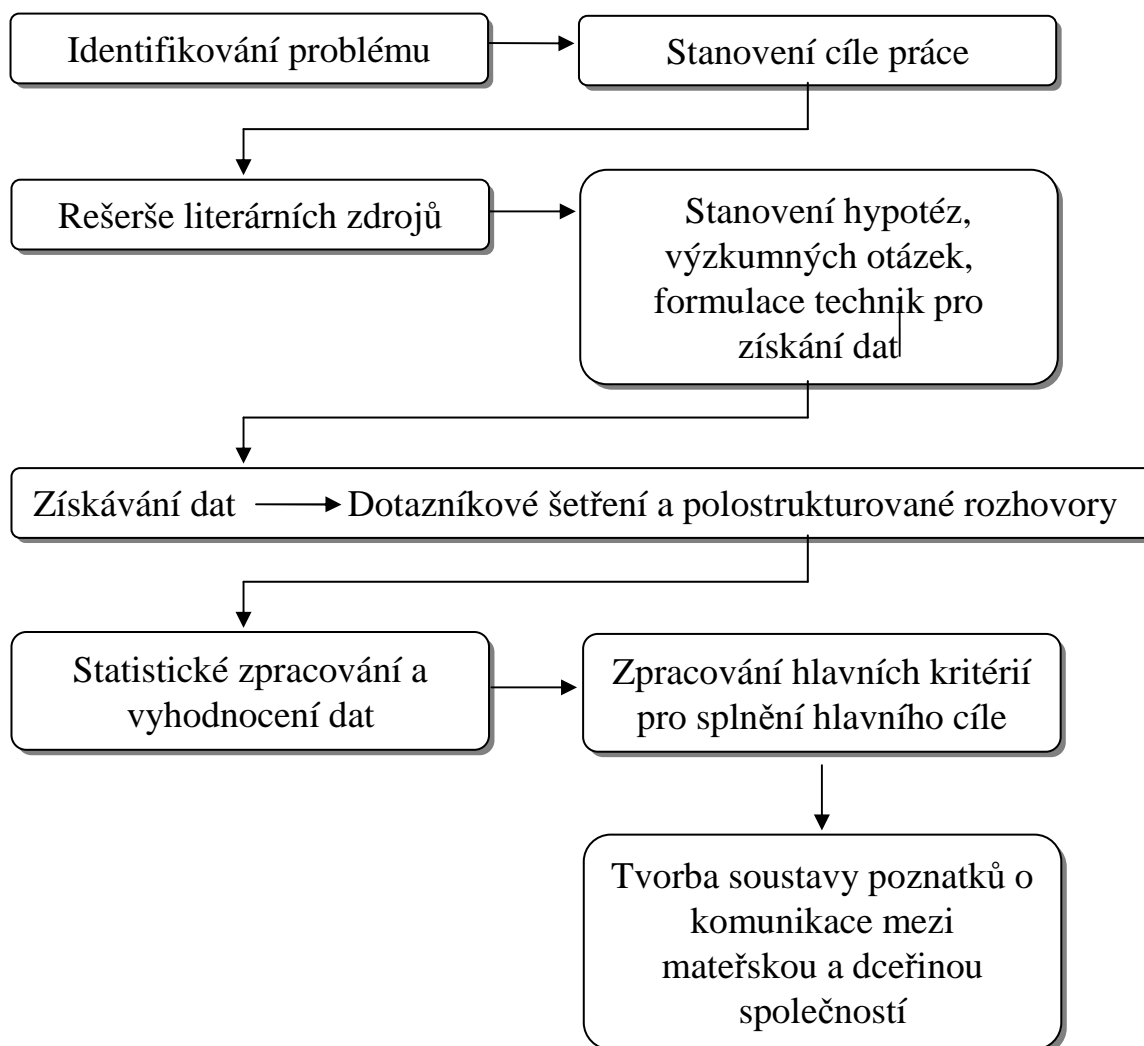
computing, blog atd.) na celkový efekt komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností?

- Q3: Jaká je role formální a neformální komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností?

2.5 Diagram řešení disertační práce

Následující schéma zobrazuje postup, který byl aplikován na zpracovávání této disertační práce. Jedná se o klasický a logický postup zahrnující jednotlivé kroky tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle, tedy tvorby soustavy poznatků o komunikaci a její využitelnosti, která bude v praxi použitelná pro nadnárodní korporace k efektivnímu komunikování jejich mateřských společností s dceřinými společnostmi a dceřiných společností s jejich mateřskými.

Při řešení disertační práce tedy bylo postupováno následujícím způsobem:



Obr. 10: Diagram řešení disertační práce. Zdroj: vlastní zpracování

3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Podle Yina (2003) se metodika zpracovávání vědecké práce dělí na pět základních kroků. Prvním krokem je určení výzkumného cíle. Druhý krok je reprezentován provedením kritické literární rešerše a následným definováním výzkumných otázek, či hypotéz. Dále navazuje třetí krok, který zahrnuje zvážení vhodných výzkumných metod a získávání dat formou kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Čtvrtý krok představuje zpracování dat vhodnými metodami (matematicko-statistickými, či jinými vhodnými i pro kvalitativní výzkum). V pátém kroku se ověřují hypotézy, interpretují výsledky a kontroluje se dosažení vytyčeného cíle.

Tímto způsobem byla zpracována i tato disertační práce.

Podle výše zmíněných kroků je tedy definování výzkumných cílů a hypotéz jedním ze základních kroků k provedení kvalitního výzkumu, protože jasně určuje konečný stav, ke kterému je třeba se dopátrat.

Při zpracovávání vědecké práce hraje velmi významnou roli správné zvolení vhodných výzkumných metod a nástrojů zkoumání tak, aby při jejich použití mohlo být využito synergického efektu.

Pro účel této disertační práce byly vybrány metody logické a empirické.

• **Metody logické**

Logické metody představují takové metody, které využívají elementární logické principy a základy logického myšlení k pochopení reálného stavu věci. Molnár (2009) mezi ně zahrnuje trojici párových metod, které byly využity i pro tuto disertační práci.

- **Abstrakce a konkretizace:** metoda abstrakce přispěla k určení charakteristických znaků konkrétních jevů, jako je komunikace samotná, jednotlivé bariéry a jejich vzájemné vztahy. Metoda konkretizace pak přispěla k aplikaci vlastností, které jsou charakteristické pro celou skupinu obecně na jednotlivé prvky.
- **Analýza a syntéza:** metoda analýzy byla využita pro zkoumání jevu jako celku a vybrání jednotlivých důležitých prvků tak, aby mohly být odhaleny jejich vzájemné vztahy (např. účinnost komunikace a působení jednotlivých komunikačních bariér na ni), syntéza bylo použita při formulování poznatků o komunikaci a závěru práce.
- **Indukce a dedukce:** v rámci metody indukce byly vyvozeny závěry v obecné rovině na základě jednotlivých konkrétních poznatků. Dedukce sloužila i jako základ při dokazování a usuzování u hypotéz.

Aby disertační práce nebyla zpracována pouze v teoretické rovině, bylo využito metod kvalitativního a matematicko-statistických metod kvantitativního výzkumu. Tyto metody pak domohly k získání a vyhodnocení dat nezbytných k dokončení této práce.

- **Metody empirické**

Tyto metody odráží skutečný reálný stav věci a umožní ověřování hypotéz.

3.1 Sběr dat

Disertační práce používá následující techniky sběru dat:

- Analýza dostupných informačních zdrojů
- Analýzu dokumentů
- Dotazníkové šetření
- Polostrukturované rozhovory

Dále jsou uvedeny důvody vedoucí ke zvolení výše zmíněných empirických metod a jejich průběh. Protože neexistuje jediná technika sběru, či zpracování dat, která by byla naprosto dokonalá a při které by nedocházelo k chybám a odchýlkám, obsahuje tato práce několik technik sběru dat a metod jejich zpracování. Účelem jejich kombinace je tedy snaha o co možná největší eliminaci nedostatků, které jednotlivé techniky mají.

3.1.1 Dotazníkové šetření

Metoda dotazníkového šetření byla zvolená jako vhodná pro tuto disertační práci, neboť umožňuje získání komplexních dat od respondentů v relativně krátkém čase při nízkých nákladech. Dotazníkovým šetřením lze získat vhodná data k možnému vyvození odpovědí na výzkumné otázky a k posouzení hypotéz. Zároveň dopomáhá k formulování závěrů a splnění cílů disertační práce.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální stav procesu komunikace pro dceřiné společnosti a jejich mateřské firmy. Dále pak měl přinést odpovědi pro identifikaci hlavních komunikačních bariér podle toho, jak jsou firmami vnímány v praktickém reálném životě, pro identifikaci vztahů, které jsou mezi mateřskou a dceřinou společností a jejich vlivu na průběh komunikace, přinést odpověď o důležitosti komunikace a o roli jednotlivých typů komunikace.

Účelem dotazníkového šetření byla možnost identifikovat chyby v současném průběhu komunikace podle toho, jak o nich budou jednotliví respondenti vypovídat a tyto výsledky pak moci konfrontovat s poznatky, které

přinese kvalitativní výzkum o tom, jak by komunikace měla v ideálním případě fungovat.

Dotazníkovému šetření předcházela výběr respondentů. Tento krok je v této fázi důležitý, protože existuje požadavek, aby získaná data vykazovala co možná největší rozmanitost respondentů. Společnosti byly rozčleněny do jednotlivých skupin podle oboru činnosti, kterou vykonávají a podle své formy.

Tab. 1: Členění základního souboru respondentů podle oboru činnosti a formy společnosti. Zdroj: vlastní zpracování

1	2
Obor činnosti	Forma společnosti
Finanční služby včetně bankovníctví	Mateřská společnost
Průmysl a výroba	Dceřiná společnost
Telekomunikace	Obojí společnost (dceřiná společnost mající svoji mateřskou společnost i svoji vlastní dceřinou)
Potraviny	
Energetika	
Farmaceutika a kosmetika	
Ostatní	

Vhodnou formou výběru dotazovaných firem je metoda náhodného výběru, který má být proveden takovým způsobem, aby měla každá společnost stejnou šanci být náhodně vybrána jako respondent. V tomto případě ji ale nebylo možné zcela využít. Pro účely disertační práce bylo třeba, aby byly všechny subjekty základního souboru dosažitelné a ochotné poskytovat data v ohraničeném časovém úseku a také měly být rozděleny podle tabulky č. 1. Byl tedy brán ohled na obor činnosti společnosti a na formu společnosti, přičemž vztah mezi formou společnosti a oborem činnosti nebyl důležitý. Byla tedy použita metoda organizovaného výběru, kdy se základní soubor zmenšil, a identifikovaly se firmy, které byly následně osloveny. Hlavní podmínkou jejich zařazení do základního souboru firem k oslovení byla existence jejich mateřské nebo dceřiné společnosti, se kterou udržují pravidelný kontakt, popř. se mohlo jednat o dceřinou firmu, která má i mateřskou i svoji vlastní dceřinou firmu.

Vybrané společnosti byly oslovovány elektronickou cestou a telefonickou cestou, kdy samotný dotazník byl distribuován elektronicky a za použití nástroje Google Docs. Celkový počet získaných použitelných dotazníků byl 53. Celková návratnost využitelných dotazníků byla 47,78 %. Zamýšlené různorodosti dat bylo dosaženo pouze částečně, a to z důvodu nezájmu respondentů o dotazníkové šetření. Výsledná návratnost byla pozitivně ovlivněna telefonickým oslovením respondentů s žádostí o vyplnění, po kterém byla zaregistrována zvýšená míra zaslaných odpovědí.

Dotazník obsahoval celkem 20 otázek. Počáteční otázka byla dichotomická a měla rozčlenit, zda dotazník zodpovídá dceřiná, nebo mateřská společnost, ostatní uzavřené otázky pak byly dichotomické a polytomické s možností vlastního doplnění. Při zodpovídání některých otázek bylo navíc i kumulativních posuzovacích škál. Celý dotazník je součástí příloh disertační práce- viz příloha č. 1.

3.1.2 Polostrukturované rozhovory

Metody polostrukturovaných rozhovorů bylo použito především s důrazem na objektivizaci dat získaných dotazníkovým šetřením. Jde o zpřesnění, ujasnění detailů a doplnění dat z dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření získává data rychle a efektivně, nicméně může docházet ke zkreslením způsobeným například tím, že respondent nebude věnovat dostatečnou pozornost otázkám.

Cílem polostrukturovaných rozhovorů bylo doplnit získaná data z dotazníků o hlubší pocity respondentů, jejich zkušeností s komunikačními bariérami a obecně celého vnímání problematiky průběhu komunikace jejich společnosti s dceřinou, nebo mateřskou.

Účelem bylo lépe pochopit, jak tento průběh vnímají lidé, kteří se jej přímo účastní. Jak na ně působí a jak čelí jednotlivým komunikačním bariérám a zda je jako bariéry reálně vnímají. Pakliže je skutečně třeba se, tak jak navrhuje teorie, na komunikaci dívat jako na vztah, a tato práce o ní také tak uvažuje, hrají pocity a emoce lidí z jejího průběhu nezastupitelnou roli při zlepšení a zefektivnění jejího průběhu, stejně jako jsou důležité i příčiny zkoumaných jevů.

S účastí na polostrukturovaném interview souhlasilo 5 společností a poskytly svá data. Firmy si nepřály být jmenovitě zmiňovány v rámci této práce a jejich podmínka je dodržena. První dvě dotazované společnosti fungují v oblasti finančních a bankovních služeb a další tři v oblasti průmyslu a výroby.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o polostrukturované rozhovory, byla připravena hlavní sada otázek, která sloužila k tvorbě základního rámce interview. Následná doplňující témata a otázky byly u jednotlivých rozhovorů již specifické, jelikož vycházely z průběhu rozhovoru a jednotlivých odpovědí respondentů, kterým byla ponechána volnost, aby hovořili o svých konkrétních názorech a popisovali specifické jevy, s nimiž se setkávají při komunikaci jejich dceřiné a mateřské firmy.

3.1.3 Analýza dokumentů a analýza dostupných informačních zdrojů

Do dat kvalitativního výzkumu, byla přidána analýza publikovaných článků autora, které korespondují s tématem disertační práce (články: Kubíčková a Krenar, 2011; Kubíčková 2012a; Kubíčková, 2012b; Kubíčková,

2012c; Kubíčková a Jayawardena, 2012d; Kubíčková a Smékalová, 2014). Tato sekundární data budou rovněž využita pro zpřesnění a doplnění výsledků získaných v rámci dvou předešlých metod sběru dat. Data byla kódována a začleněna podle zaměření k datům získaným z polostrukturovaných rozhovorů. Stejně tak byla provedena analýza dostupných informačních zdrojů a data, která byla touto cestou získána, budou rovněž pod jednotlivými kódy přiřazena ke zpracování jako data kvalitativní. Tato data poslouží k získání detailnějšího pohledu na zkoumanou problematiku.

3.2 Analýza, utřídění dat a jejich zpracování- výběr vhodných statistických metod

Jelikož tato práce disponuje daty kvantitativního i kvalitativního výzkumu, je třeba této skutečnosti i přizpůsobit zvolené metody jejich třídění a zpracování. Proto bude následný popis využitých metod rozčleněn na metody, které byly využity pro kvantitativní data a metody pro data kvalitativní.

3.2.1 Kvantitativní data

Tato data byla získána z dotazníkového šetření. Data byla následně použita k posouzení platnosti hypotéz práce. Základem posuzování platnosti hypotéz, bylo využití matematicko-statistických testů podle vhodnosti jejich použití.

U jednotlivých statistických hypotéz byl vybrán postup, jakými budou ověřovány. Ke zpracování kvantitativních dat byl použit statistický software, a to konkrétně program R.

Zvolená hladina významnosti α (alfa) byla u hypotéz 0,05. Statistické hypotézy jsou tedy zamítány nebo nezamítány na hladině významnosti 95 %, což znamená, že existuje 5 % možnost, že byly zamítnuty, nebo nebyly zamítnuty nesprávně.

U jednotlivých statistických hypotéz byly zvoleny k jejich ověření tyto druhy statistických testů: Fisherův exaktní test (hypotéza H1), Jednostranný proporční test (hypotéza H2), Chí kvadrát test za pomoci simulace Monte Carlo (hypotéza H3), a dále pak byl pro ověření hypotézy H4 zvolen Dvouvýběrový proporční test (Anděl, 2007; Agresti, 2007).

3.2.2 Kvalitativní data

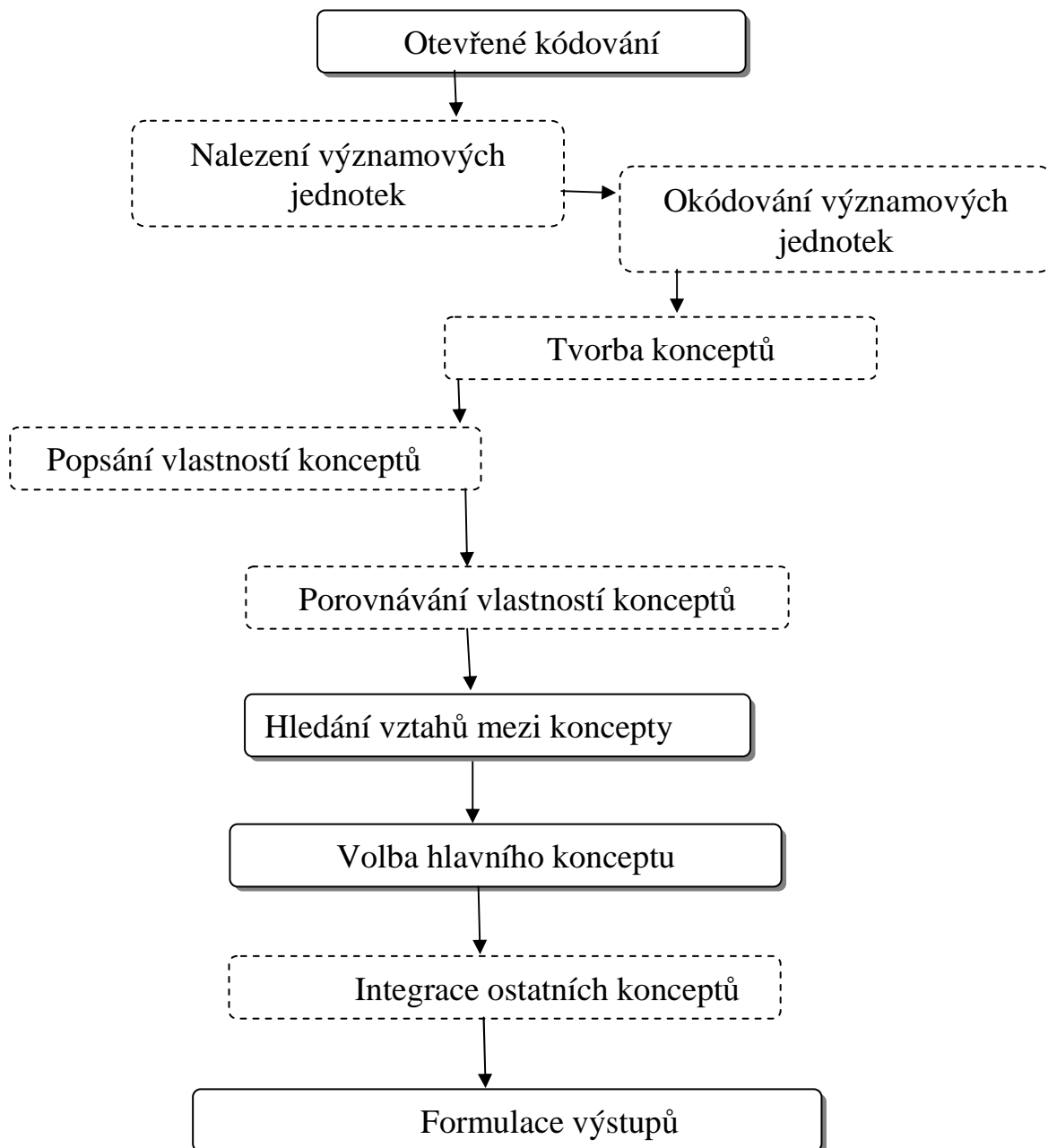
Kvantitativní data byla získána z polostrukturovaných rozhovorů. Doplněná jsou o poznatky z analýzy dostupných informačních zdrojů.

Dalším zdrojem kvalitativních dat byla sekundární data z publikací autora disertační práce. Tato data byla původně v jednotlivých publikacích kvantitativního charakteru. Nicméně v této disertaci budou publikace využity

jako dokumenty poskytující sekundární data. A neboť jsou textového charakteru, jsou spolu s polostrukturovanými rozhovory vhodné ke zpracování zvolenou Metodou zakotvené teorie (Řiháček a kol., 2013). Tato metoda byla zvolena, protože pracuje s pevně danými daty a tím zmenšuje prostor výzkumníka k tomu, aby interpretaci dat ovlivňoval svojí intuicí a spekulacemi.

Zároveň se jedná o ověřenou a velmi používanou metodu kvalitativního výzkumu, která je vhodná pro analyzování lidského chování a jeho příčin.

Schéma postupu zpracování polostrukturovaných rozhovorů a textových publikací je následující:



Obr. 11: Postup při využití Metody zakotvené teorie. Zdroj: převzato a upraveno Řiháček a kol. (2013)

Schéma zobrazuje, jak bylo postupováno při analýze kvalitativních dat pomocí Metody zakotvené teorie.

Pozornost byla věnována validitě dat. Výsledky výzkumu jsou zakotveny v datech a opírají se o ně. Bylo také provedeno systematické porovnávání a kontrola, zda v datech neexistují taková, která by výsledkům výzkumu odporovala. Je ovšem nutno v této fázi upozornit, že nebyly využity všechny aspekty Metody zakotvené teorie. Od standardní procedury zpracování dat se odchyluje tím, že nebylo přistoupeno ke kroku doplnění návazných respondentů pro polostrukturované rozhovory v průběhu výzkumu tak, aby bylo dosaženo plně saturovaného vzorku respondentů. Data byla získána v jednom kroku, a pak následně analyzována. Tudíž nebylo možné využít potenciálu teoretického vzorkování a nebylo dosaženo plné teoretické nasycenosti. Odborná literatura ovšem uvádí, že je v praxi legitimní využít pro výzkumný problém pouze některé aspekty Metody zakotvené teorie (viz Řiháček a kol., 2013).

Pro Metodu zakotvené teorie je standardní, že se v jejím začátku se tvoří velmi široké výzkumné otázky, či spíše výzkumné oblasti, a ty se pak postupně při analýze zužují, až jsou nalezeny klíčové oblasti, ze kterých vzejdou konkrétní výzkumné otázky. Stejně tak tomu bylo i v případě této disertační práce.

Pro zpracování rozhovorů ve fázi kódování, tvorbu konceptů, hledání jejich vzájemných vztahů a identifikaci hlavních konceptů výzkumu byl využit software NVivo 10 for Windows. Tento software je platforma pro zpracovávání kvalitativních dat, a to především nestrukturovaných, která jsou získávána i z polostrukturovaných rozhovorů a nabízí řadu možností nejen s ohledem na urychlení práce, ale i jako pomoc pro hledání vztahů mezi koncepty, které by bylo velmi pracné hledat manuální metodou.

3.2.3 Účinnost komunikace a určení dopadu zjištění na výkonnost

Účinná komunikace je pro účely této práce chápána dle definice Holé (2011) v kap. 1.3.1.

Pro identifikaci, zda mají opatření ze souboru poznatků o komunikaci vliv na výkonnost společností, je využito stanoveného určení procentuálního podílu jednotlivých procesů na výkonnost podle obr. 5 tak, jak je identifikoval výzkum Watson Wyatt (2003-2014). Tento výzkum vlivu komunikace na výkonnost přišel se zjištěními, která jsou aplikována i na výsledky této práce.

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

V této kapitole jsou představeny hlavní výsledky disertační práce, které směřují k naplnění hlavního cíle, a to tvorby soustavy poznatků o komunikaci a její využitelnosti, která bude v praxi použitelná pro nadnárodní korporace k efektivnímu komunikování s jejich dceřinými společnostmi a dceřiných společností s jejich mateřskými. Výsledky jsou prezentovány postupně. Nejdříve výstupy kvantitativního výzkumu, posléze výsledky výzkumu kvantitativního.

4.1 Kvantitativní výzkum

Jako zdroj kvantitativních dat byl v této disertaci brána data získaná z dotazníkového šetření. Jejich zpracování proběhlo pomocí matematicko-statistických metod.

4.1.1 Hypotéza H1

Pro ověření hypotézy H1 byly v dotazníku konstruovány otázky číslo 8 a 13. Hypotéza H1 by byla potvrzena, pokud by se prokázalo, že neexistuje asociace mezi proměnnými četnost osobní komunikace a úroveň vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností.

Neboť data jsou ordinální a nominální povahy, je možné míru asociace zjistit Fisherovým exaktním testem (Anděl, 2007).

H₁₀: Neexistuje asociace mezi proměnnou četnost osobní komunikace a proměnnou úroveň vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností.

H_{1A}: Existuje asociace mezi proměnnou četnost osobní komunikace a proměnnou úroveň vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností.

V rámci statistického ověření hypotézy H1 bylo využito funkcí programu R.

Tab. 2: Kontingenční tabulka pro H1. Zdroj: vlastní zpracování

	Neutrální	Dobrá	Velmi dobrá
Měsíčně	1	13	5
Dle potřeby	3	10	5
Méně než 1x za půl roku	1	9	6

Na základě analýzy kontingenční tabulky metodou Fisherova exatního testu nebyla prokázána existence asociace ($p\text{-value} = 0.7395$) mezi proměnnou četnost osobní komunikace a proměnnou úroveň vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností.

Shrnutí hypotézy H1

Na základě vyhodnocených dat nebyla hypotéza H1 zamítnuta. Je tedy pravděpodobnější, že asociace mezi proměnnou četnost osobní komunikace a proměnnou úroveň vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností neexistuje.

4.1.2 Hypotéza H2

Pro ověření hypotézy H2 byly v dotazníku konstruovány otázky číslo 11 a 12. Hypotéza H2 by byla potvrzena, pokud by interval spolehlivosti parametru p_i (skutečný podíl firem, pro něž je kulturní bariéra nejsilnější komunikační bariérou) obsahoval pouze hodnoty vyšší než 0,5.

U hypotézy H2 bylo využito Jednostranného proporčního testu (Anděl, 2007).

H_{2_0} : Skutečný podíl firem, pro něž je kulturní bariéra nejsilnější komunikační bariérou, je menší nebo roven 0,5.

H_{2_A} : Skutečný podíl firem, pro něž je kulturní bariéra nejsilnější komunikační bariérou, je větší 0,5.

V rámci statistického ověření hypotézy H2 bylo využito funkcí programu R

$$X\text{-squared} = 0.025, df = 1, p\text{-value} = 0.4372:$$

Na základě Jednostranného proporčního testu není nalezen důkaz pro tvrzení, že skutečný podíl firem, pro něž je kulturní bariéra nejsilnější komunikační bariérou, je vyšší než 50 %.

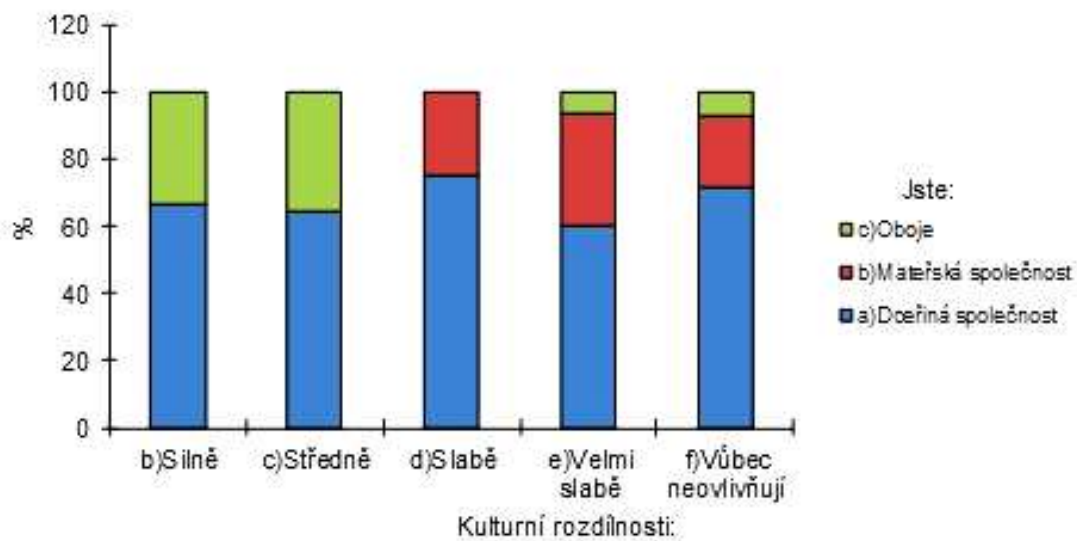
Shrnutí hypotézy H2

Na základě vyhodnocených dat nebyla hypotéza H2 zamítnuta. Nebyl tedy nalezen důkaz pro tvrzení, že 50 nebo více procent společností vnímá kulturní bariéru jako nejsilnější komunikační bariérou mezi dceřinou a mateřskou společností.

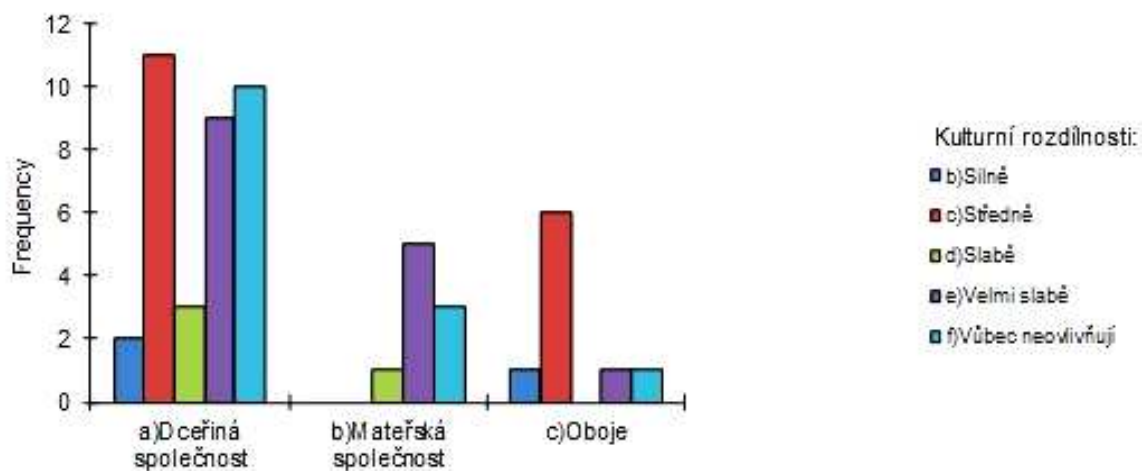
4.1.3 Hypotéza H3

Z obr. 11 a 12 je patrný rozdíl mezi vnímáním intenzity vlivu kulturních bariér mateřskou a dceřinou společností. Je tedy možné, že mateřské společnosti nevnímají kulturní odlišnosti při komunikaci tak intenzivně, jako dceřiné společnosti. Proto bude statisticky ověřeno, zda vztah mezi typem společnosti a intenzitou vnímání kulturní bariéry existuje.

Obr. 12: Vnímání síly kulturních odlišností. Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 13: Kulturní odlišnosti podle typu společnosti. Zdroj: vlastní zpracování



Pro ověření hypotézy H3 byly v dotazníku konstruovány otázky číslo 2 a 11. Hypotéza H3 by byla potvrzena, pokud by se prokázala asociace mezi proměnnou typ společnosti (mateřská, dceřiná, popř. obojí- dceřiná firma, který má mateřskou firmu i svoji vlastní dceřinou společnost) a proměnnou intenzita vnímání vlivu kulturních bariér.

Neboť data jsou ordinální a nominální povahy, je možné míru asociace zjistit Chí kvadrát testem. Neboť ale nebyly splněny podmínky pro chí analýzu, bude hypotéza ověřena Chí kvadrát testem za pomoci simulace Monte Carlo (Agresti, 2007).

H3₀: Existuje vztah mezi typem společnosti a intenzitou vnímání vlivu kulturních bariér.

H3_A: Neexistuje vztah mezi typem společnosti a intenzitou vnímání vlivu kulturních bariér.

V rámci statistického ověření hypotézy H3 bylo využito funkcí programu R

Tab. 3: Kontingenční tabulka pro H3. Zdroj: vlastní zpracování

	Kulturní rozdílnosti					
	All	Silně	Středně	Slabě	Velmi slabě	Vůbec neovlivňují
All	53	3	17	4	15	14
Dceřiná	35	2	11	3	9	10
Mateřská	9	0	0	1	5	3
Oboje	9	1	6	0	1	1

Pearson's Chi-squared test with simulated p-value (based on 5000 replicates)

data: datamk

X-squared = 12.5173, df = NA, p-value = 0.1264

Na základě analýzy kontingenční tabulky metodou Chí kvadrát testem za pomoci simulace Monte Carlo nebyla prokázána existenci vztahu (p-value = 0.1264) mezi proměnnou četnost osobní komunikace a proměnnou typ společnosti (mateřská, dceřiná, popř. obojí- dceřiná firma, který má mateřskou firmu i svoji vlastní dceřinou společnost) a proměnnou intenzita vnímání vlivu kulturních bariér.

Shrnutí hypotézy H3

Na základě vyhodnocení dat byla hypotéza H3 zamítnuta. Nebyl tedy nalezen důkaz proto, že existuje vztahu ($p\text{-value} = 0.1264$) mezi proměnnou typ společnosti (mateřská, dceřiná, popř. obojí- dceřiná firma, který má mateřskou firmu i svoji vlastní dceřinou společnost) a proměnnou intenzita vnímání vlivu kulturních bariér. Je proto tedy pravděpodobnější, že tento vztah neexistuje.

4.1.4 Hypotéza H4

Pro ověření hypotézy H4 byly v dotazníku konstruovány otázky číslo 10 a 18. Hypotéza H4 by byla potvrzena, pokud by interval spolehlivosti parametru ρ (skutečný podíl firem, jež pravidelně investují do nových komunikačních technologií a nevnímají komunikační bariéry), byl vyšší než podíl firem, které investují do nových technologií pouze nárazově a nevnímají komunikační bariéry).

U hypotézy H4 bylo využito Dvouvýběrového proporčního testu (Anděl, 2007).

H_{4_0} : Existuje více firem, které investují do nových komunikačních technologií nárazově a vnímají komunikační bariéry, než těch, které do nových komunikačních technologií investují pravidelně a vnímají komunikační bariéry.

H_{4_A} : Neexistuje více firem, které investují do nových komunikačních technologií nárazově a vnímají komunikační bariéry, než těch, které do nových komunikačních technologií investují pravidelně a vnímají komunikační bariéry.

Tab. 4: Kontingenční tabulka pro H4. Zdroj: vlastní zpracování

	S bariérami	Bez bariér	Součet
Pravidelně	15	7	22
Nárazově	25	6	31
Součet	40	13	53

V rámci statistického ověření hypotézy H2 bylo využito funkcí programu R

$$X\text{-squared} = 0.5114, df = 1, p\text{-value} = 0.2373$$

Na základě Dvouvýběrového proporčního testu není možné tvrdit, že podíl firem, které investují nárazově a vnímají komunikační bariéry je větší, než firem, které investují pravidelně a vnímají komunikační bariéry.

Shrnutí hypotézy H4

Na základě vyhodnocení dat byla hypotéza H4 zamítnuta. Na základě Dvouvýběrového proporčního testu není možné tvrdit, že podíl firem, které investují nárazově a vnímají komunikační bariéry je větší, než firem, které investují pravidelně a vnímají komunikační bariéry. Je proto tedy pravděpodobnější, že pravidelnost investic do nových technologií nesnižuje vnímání komunikačních bariér.

Z vyhodnocení hypotézy ovšem není možné usuzovat, že by investice do nových technologií neovlivňovaly vnímání komunikačních bariér, ani skutečnost, že neinvestování do nových technologií není podstatné.

Další poznatky plynoucí ze zpracování kvantitativních dat:

Mezi dalšími skutečnostmi, které byly zkoumány v rámci kvantitativního výzkumu, bylo využívání elektronické komunikace a jejích nástrojů. Bylo ověřováno, zda je elektronická komunikace nejpoužívanějším druhem komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností. Dále bylo zjišťováno, který z nástrojů elektronické komunikace je nejpoužívanější.

U nejpoužívanějšího druhu komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností jsou zjištěny následující:

Pro identifikaci nejpoužívanějšího druhu komunikace byly v dotazníku konstruovány otázky číslo 6 a 8. Vzhledem k tomu, že podíl jiné než elektronické komunikace je menší než 2 %, není třeba provádět formální statistický test. Lze tedy tvrdit, že nejpoužívanějším druhem komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností je elektronická komunikace.

U nejpoužívanějšího nástroje elektronické komunikace byly zjištěny tyto skutečnosti:

Pro identifikaci nejpoužívanějšího nástroje elektronické komunikace byla v dotazníku konstruována otázka číslo 7.

Na základě proporčního testu je usuzováno, že skutečný podíl firem (p_1), pro něž je email nejpoužívanějším nástrojem komunikace, se nachází v intervalu $\langle 0,5197449; 0,7885404 \rangle$.

Na základě tohoto intervalu spolehlivosti je na hladině významnosti 5 % možné tvrdit, že pro více než polovinu firem je email nejpoužívanějším nástrojem elektronické komunikace.

4.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní data, získaná z polostrukturovaných rozhovorů a analýzy textů již publikovaných článků autora této disertační práce, byla zpracována Metodou zakotvené teorie.

Prvním krokem k vyhodnocení dat bylo, podle doporučení Řiháčka a kol. (2013), určení procesuálně zaměřené výzkumné otázky, jejímž postupným zúžením bude formulována konkrétní výzkumná otázka na základě průběžných výsledků. Konkrétní takto získané výsledné výzkumné otázky jsou přehledně shrnuty v kapitole 2.4 této disertační práce.

V této části jsou pak seřazeny hlavní výstupy kvalitativního výzkumu podle jednotlivých výzkumných oblastí (procesuálně zaměřených výzkumných otázek) s dílčími výsledky jejich vyhodnocování až k formování konečných výzkumných otázek a identifikaci jejich zodpovězení.

Pro vytvoření procesuálně zaměřené otázky musela být nejdříve data zpracována podle svých tematických okruhů se snahou zachytit jednotlivá, na první pohled patrná, spojení mezi nimi.

Aby bylo možno takto postupovat, bylo u dat kvalitativního výzkumu provedeno otevřené kódování. V první řadě proběhlo seznámení s daty, a posléze byly identifikovány jednotlivé významové jednotky, aby mohly být spojeny v tematické okruhy a pojmenovány. Následný seznam tematických konceptů zobrazuje jednotlivé kódy a také jejich tematický obsah (zde uveden ve zhuštěné podobě). Tento seznam pak byl použit pro třídění konkrétních odpovědí z rozhovorů a doplněn o data získaná z analýzy dokumentů a analýzy dostupných informačních zdrojů. Toto roztrídění poskytlo základní rámec dat, bez kterého by nebylo možné s daty dále pracovat, neboť by se důležité koncepty ztrácely v množství dat a nebyly by dobře identifikovatelné, případně by mohly být opomenuty hlavní vztahy mezi nimi. Některé vztahy mezi koncepty musely být dopracovávány ručně, což by bez jasné přehlednosti dat nebylo realizovatelné.

Seznam tematických konceptů a obecnějších kategorií jako výsledek prvního kódování je uveden zde:

Elektrická komunikace	- Její využívání, důležitost, přínosy a slabá místa, vztah elektronické komunikace k osobní komunikaci, základní změny v elektronické komunikaci, technické zvládnání lidmi, specifické bariéry elektronické komunikace
Nástroje elektronické komunikace	- Využívané nástroje online komunikace, jejich využívání, propojování účastníků komunikace v čase a prostoru pomocí nástrojů elektronické komunikace, specifické informace k nástrojům elektronické komunikace

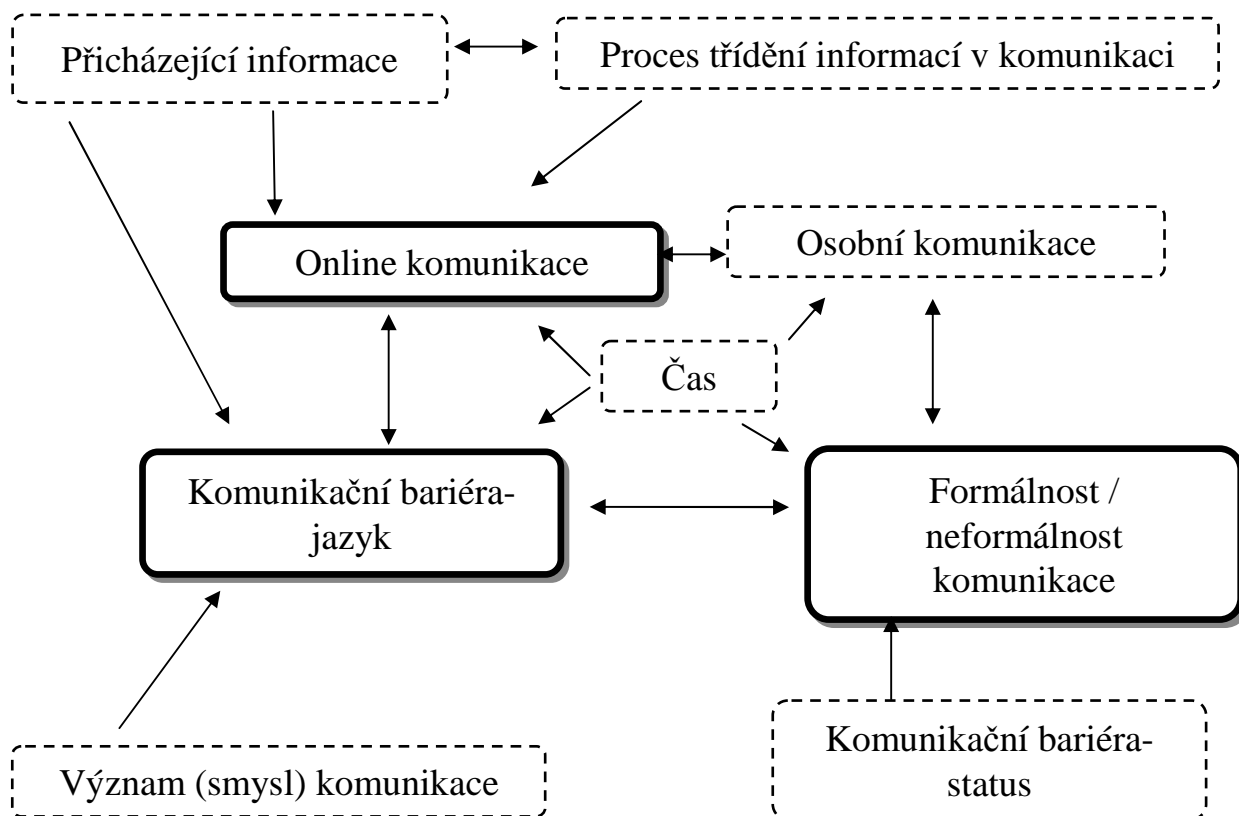
Proces třídění informací	- Proces třídění informací, informační přetížení
Osobní komunikace	- Četnost osobní komunikace, vliv osobní komunikace na elektronickou komunikaci, vliv osobní komunikace na snižování bariér elektronické komunikace, bariéry při osobní komunikaci, bariéry využívání osobní komunikace, vliv osobní komunikace na vztahy komunikujících
Formální a neformální komunikace	- Poměr neformální a formální komunikace v hovorech, vztah osobní komunikace a neformální komunikace a míra ovlivnění, výhody a nevýhody formální komunikace, výhody a nevýhody neformální komunikace, vliv země působnosti mateřské firmy na možnost využívání neformální komunikace
Komunikační bariéry	- Jednotlivé komunikační bariéry, jejich vliv na srozumitelnost a průběh komunikace, síla komunikačních bariér, identifikace nejvýraznějších bariér
Kulturní bariéry	- Působnost kulturních bariér při komunikace české dceřiné společnosti s mateřskou společností v jiném státu v rámci Evropy
Emoce jako bariéra	- Vliv osobní komunikace na snižování emoční bariéry ve formě nervozity, vliv neformální komunikace na odstraňování bariéry nervozity, vliv osobní komunikace na tvorbu pozitivních emočních vlivů
Status jako bariéra	- Vliv postavení jednotlivých komunikujících na průběh komunikace, vliv bariéry status na formálnost a neformálnost komunikace, vliv osobní komunikace na bariéru status, možnosti odstraňování bariéry status při komunikaci s mateřskou společností
Vědomosti jako bariéra	- Míra působení úrovně vědomostí jako bariéry komunikace, úroveň zvládnání cizího jazyka (angličtiny) a její vliv na srozumitelnost komunikace
Jazyk jako bariéra	- Míra působení jazyka jako komunikační bariéry vůči ostatním bariérám, identifikace použitelného cizího jazyka pro komunikace s mateřskou firmou, důležitost země působnosti mateřské společnosti při určování společného komunikačního jazyka, studium jazyků a jeho časová náročnost, interakce jazyka a celkové znalosti postupu komunikace při jednání s mateřskou firmou

Čas	- Role času při užívání neformální komunikace, role času při využívání elektronické komunikace, význam času vůči srozumitelnosti komunikovaných sdělení, role času při využívání osobní komunikace
Vliv praxe na snižování komunikačních bariér	- Snižování působnosti bariér praktickým získáváním znalostí o komunikaci
Srozumitelnost komunikace	- Vliv jazyka jako bariéry na srozumitelnost komunikace, vliv země původu zaměstnance mateřské společnosti a zaměstnance dceřiné společnosti na srozumitelnost komunikace při využívání společného komunikačního jazyka angličtiny
Hodnocení důležitosti komunikace	- Komunikace a její důležitost pro vedení a výkonnost firmy, postavení komunikace vůči ostatním manažerským dovednostem, znalostem a osobnostním schopnostem manažera
Výkonnost podniku	- Určení efektu komunikace na výkonnost korporace-efektivně komunikující společnosti využívají 2x více technologie k usnadnění komunikace a 7x více okrajové nástroje jako např. blogy (Holá, 2011)

Procesuálně zaměřená výzkumná otázka, které obsahovala širší rámec ke zkoumanému okruhu zájmu, byla stanovena takto:

Jak probíhá zvládnutí komunikace v mezinárodním prostředí dceřiné společnosti s mateřskou společností umístěnou v jiném státě?

Seznam konceptů popisuje základní okruhy řešené problematiky, které jsou velmi obecné a celkově nepřinášejí konkrétní výsledky. V této fázi bylo nutno najít teoretické vztahy mezi koncepty. Po přesnějším zkoumání vztahů mezi koncepty, bylo vytvořeno základní schéma, které zobrazuje jednotlivé vztahy mezi kategoriemi v seznamu a pomáhá identifikovat ty koncepty, ze kterých pak budou identifikovány konkrétní výzkumné otázky.



Obr. 14: Propojenost konceptů a jejich možných vztahů.

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14 ukazuje tři hlavní směry, na které bude v kvalitativním výzkumu zaměřena pozornost. Prvním z nich je role jazyka a jeho působení jako komunikační bariéry. Další směr představuje využívání moderních především elektronických nástrojů komunikace a poslední bodem zájmu je vztah a poměr formální a neformální komunikace mezi společnostmi. Ostatní získaná data budou samozřejmě využita k dotvoření celkového obrazu a splnění cíle této práce.

4.2.1 Výzkumná otázka Q1

Výše zmíněné schéma ukazuje, že jednou z vhodných oblastí, která se zaslouží zvýšenou pozorností, je jazyk jako nástroje komunikace. Jazyk bude samozřejmě zkoumán v celém svém kontextu i s rolí, kterou představuje a důležitým bodem zjištění bude určení nejvhodnějšího jazyka, mimo mateřského, pro komunikaci. Pro účely práce byla stanovena konkrétní zúžená výzkumná otázka Q1 takto:

Jaký je v nadnárodní korporaci význam jazyka v komunikaci pracovníků dceřiné společnosti s pracovníky mateřské společnosti?

V souvislosti s výzkumnou otázkou Q1 byla věnována zvýšená pozornost částem rozhovorů a textů, které se zabírají jazykem, jeho rolí, významem a jeho působením jako bariéry.

Byla provedena nová analýza textu publikovaných článků autora a textu ze získaných rozhovorů se zaměřením na všechny zmínky týkající se jazyka. Díky tomuto konkrétnímu zaměření byly objevovány nové koncepty.

Byly vyznačeny čtyři analytické jednotky u každého subjektu rozhovorů. Písmeno značí kód subjektu rozhovoru, číslice značí kód analytické jednotky, chybějící číslice v pořadí znamená, že subjekt neposkytl data k této konkrétní analytické jednotce. V základní podrobné tabulce byly tyto koncepty zaznamenány jako A1-A4, B1-B4, C1-C3, D1-D4 a E1-E3, ke kterým byly přidány koncepty z analýzy textů publikovaných článků označené jako F2 (u těchto článků nebyly žádné relevantní informace k analytickým jednotkám 1, 3 a 4, proto doplnily data pouze pro jednotku F2).

Z těchto analytických jednotek byl posléze vytvořen soubor dat, který zaznamenává zhuštěné odpovědi k relevantní jednotce (souhrnně kódované S1-S4) a případně kontext dané události, pokud byl z dat patrný a k dispozici. Podle Řiháčka a kol. (2013) je vhodné provést tento systematický mezikrok, neboť představuje užitečnou pomůcku pro práci s úspornější podobou dat, která pomáhá z dat abstrahovat důležité informace.

Tento zhuštěný soubor dat k první výzkumné otázce je pro znázornění postupu zobrazen zde:

**Analytická
jednotka-
souhrn**

Zhuštěné odpovědi- souhrn

S1- Jazyk jako nástroj sdílení	<ul style="list-style-type: none">- silně vnímán jako bariéra komunikace- neopomenutelný v mezinárodní komunikaci- příprava na jednání v cizím jazyce vyžaduje více času na přípravu (konzumuje čas)- nutnost investovat čas do studia cizího jazyka, pak jde vše snadněji (opět konzumuje čas)- starosti s přesným pochopením významu sdělení- shoda subjektů na základním cizím používaném jazyce- vyjádření lítosti nad češtinou jako mateřským jazykem
--------------------------------	--

z hlediska využitelnosti pro mezinárodní prostředí (např. angličtina by byla podstatnou pomocí)

- S2- Výběr jazyka
- jako nejvýhodnější cizí jazyk je pro komunikaci identifikována angličtina (shoda všech subjektů)
 - angličtina je nejběžnější, protože je dobře zvládnutá oběma komunikujícími, přesto druhá strana ocení znalost jejich rodného jazyka
 - angličtina je nezbytným základem, ale je třeba ovládat i jazyk mateřské společnosti
 - široké rozšíření angličtiny a s tím spojené obrovské množství přízvuků a chyb ve výslovnosti komunikaci ztěžuje (není angličtina jako angličtina)

- S3- Popis specifických jevů
- studium jazyků je dobré, protože rozvíjí znalosti, portfolio dovedností a udržuje mozek v činnosti
 - dobrý pocit ze zvládnání několika jazyků na úrovni mateřského
 - nespokojenost s některými komunikačními partnery, jejichž úroveň angličtiny by mohla být lepší (pocit zbytečné ztráty času), ovšem nepředstavuje to běžný stav věci a je to nestandardní situace
 - studium jazyka je nezbytná nutnost, není na výběr
 - při jednání s komunikujícími v mateřské firmě hraje větší roli znalost jak s nimi mluvit než bezchybné použití cizího jazyka (znalost „jak s nimi mluvit“ vyjadřuje: znát způsob a zdvořilostní postup rozhovoru v závislosti na místních zvyklostech a hlavně osobě, se kterou se hovoří)
 - komplikaci spojenou s cizím jazykem představují okolní šumy při hovoru, které zvyšují míru a pravděpodobnost nepochopení jazyku
 - pro českého komunikujícího je výhodné využít jazyk,

který není rodný pro jeho komunikačního partnera, neboť ten má větší pochopení pro případné chyby v cizím jazyce, kde také občas udělá chybu

- S4- Vedlejší zmínky o jazyce
- konfrontace obsahu hovoru a formy
 - občasná nedorozumění v komunikaci- možná souvislost s používáním cizího jazyka

Na základě těchto dat získaných k výzkumné otázce byla vytvořena řada nových konceptů vztahujících se k roli jazyka v komunikaci, které byly následně propojovány do větších celků podle své podobnosti. Každý z konceptů byl označen popisným názvem, definicí, která vystihovala jeho význam.

Seznam těchto nových konceptů s jejich popisem je zde:

- 1) Angličtina- *je obecně akceptovaným komunikačním jazykem napříč různými zeměmi Evropy, ve kterých se nacházely centrály (mateřské společnosti).*
- 2) Více jazyků- *vhodnost dalšího jazyka (nejlépe jazyka mateřské firmy) doporučena.*
- 3) Úroveň jazyka- *snaha o čistou přesnou výslovnost a správnost použitých slov. Zvážení ruchů, šumů a nedostatků v rámci elektronické komunikace a nutnost přizpůsobení se této skutečnosti.*
- 4) Studium jazyka- *nutnost studovat anglický jazyk, nevyužitelnost mateřského jazyka pro mezinárodní komunikaci a využití studia jako další možnost rozvoje intelektu.*
- 5) Znalost situace vs. jazyk- *znalost vhodného formálního postupu komunikace je závislá na základní znalosti jazyka, bez ní by nešlo komunikaci realizovat, nicméně důležitější než bezchybná znalost jazyka, je znalost zdvořilostního postupu rozhovoru dle místních zvyklostí.*
- 6) Konzumace času- *studium cizího jazyka vyžaduje časovou investici, dále vyžadují o něco více času i přípravy na řešení projektu v angličtině.*

4.2.2 Výzkumná otázka Q2

Podle schématu zobrazeného v obr. 14 je další identifikovanou oblastí elektronická komunikace jako praktický a využívaný druh komunikace. Elektronická komunikace bude zkoumána v rámci své pozice k ostatním druhům komunikace (vizuální, hlasová, slovní) a také z hlediska jednotlivých nástrojů, které využívá.

V rámci tohoto výzkumu byla stanovena zúžená výzkumná otázka Q2 takto:

Jaký je vliv používaných elektronických nástrojů (email, online komunikační programy, sociální sítě, mobilní aplikace, intranet, cloud computing, blog atd.) na celkový efekt komunikace mezi mateřskou a dceřinou společnostmi?

V rámci výzkumné otázky Q2 byla věnována pozornost těm částem rozhovoru a dokumentů, které se jakkoliv týkaly elektronické komunikace a jejího využívání při komunikaci mateřské společnosti s dceřinou a naopak. Stejně tak jsou obsaženy také části, kde bylo zmíněno využívání nástrojů elektronické komunikace a specifické jevy zjištěné v souvislosti s online komunikací.

Při specifickém zaměření se na výše popsané části byly získávány nové koncepty k této oblasti.

Opět byly okódovány čtyři analytické jednotky, které pokryly jevy ve zkoumané oblasti. Kódování zde proběhlo následujícím způsobem- písmeno značí kód subjektu, zatímco číslice značí kód analytické jednotky. Stejně jako u výzkumné otázky Q1 platí, že chybějící číslice v pořadí znamená, že subjekt nezmínil data k této konkrétní analytické jednotce. V základní tabulce byly tyto koncepty zaznamenány jako A5-A8, B5-B8, C5-C8, D5-D7 a E5-E8, ke kterým byly integrovány koncepty z analýzy textů publikovaných článků označené jako F5-F8 a data z dostupných informačních zdrojů okódovaná jako G7.

Z těchto identifikovaných analytických jednotek byl posléze vytvořen soubor dat, který ukazuje shrnutí zhuštěných odpovědí ke každé jednotlivé jednotce (souhrnně kódované S5-S8), a dále zahrnuje případný kontext dané události, pokud byl z dat patrný a k dispozici.

Tento zhuštěný soubor dat ke druhé výzkumné otázce je pro znázornění postupu zobrazen zde:

**Analytická
jednotka-
souhrn**

Zhuštěné odpovědi- souhrn

S5- Elektronická komunikace a její postavení v rámci komunikace obecně	- hlavním druhem komunikace pro komunikace s mateřskou společností je elektronická komunikace (shoda všech respondentů)
	- online komunikace na denní bázi
	- elektronická komunikace významně převyšuje podíl

osobní komunikace na celkovém objemu komunikovaných sdělení

- telefonická komunikace je v podstatě dnes v podstatě online jako online hovory
- s vývojem techniky by nebylo možné nevyužívat online komunikaci
- online komunikace oblíbená, ale online komunikace skutečně používaná a praktická
- elektronická komunikace usnadnila komunikování

S6- Nástroje elektronické komunikace

- nejvyužívanějším nástrojem elektronické komunikace jsou emaily spolu s online komunikačními programy
- pokud existuje výběr v komunikačních programech, ovlivňují volbu praktičnost, četnost užívání, technické zvládnání, míra formálnosti vztahů a zvyk
- komunikační programy jsou využívány jak pro hlasové hovory, tak i pro zasílání zpráv
- sociální sítě nejsou primárním zdrojem elektronické komunikace s mateřskou firmou
- vizuální prvky při elektronické komunikaci umožňují lepší pochopení obsahu sdělení (vizuální prvky online komunikace jako video atd. nejsou používány u většiny komunikace)
- ovládání online komunikačních programů není nijak složité, komunikující zaměstnanci s tímto nemají problém
- emailem občas chodí i zbytečné zprávy a jejich správa zabírá čas
- email umožňuje uložení zpráv k další potřebě např. znovu upřesnění požadavku

S7- Popis

- vyšší náklonnost k užívání online komunikačních

specifických jevů

programů, ale stále lehce převyšují emaily

- předchozí osobní komunikace zvyšuje účinnost následné online komunikace- elektronická komunikace je pak srozumitelnější
- při komunikaci online je těžší udržet pozornost než při osobní komunikaci
- online komunikace převládá, urychluje komunikaci, ale také odcizuje komunikování
- u online hovoru je občas obtížné přesně odhadnout partnera a jeho reakci- je k dispozici jen hlas, ideální je, když je k dispozici i obraz
- elektronická komunikace snižuje srozumitelnost komunikace
- konstatování: „ Využíval bych osobně nejradši osobní komunikaci – face to face – , ale to už je dnes nemožné, a tak je nezbytné se přizpůsobit. Není to problém, jen je mi osobní kontakt sympatičtější.“
- okamžité spojení vždy a všude
- online komunikační kanály si korporace vytváří na míru samy
- online komunikační programy jsou aktualizovány, ale běžně se využívají několik let
- je nezbytná, protože komunikace s mateřskou společností pobíhá denně mezi velkým množstvím oddělení, používá jí množství zaměstnanců a bez elektronické komunikace by toto všechno nemohlo být pokryto
- efektivně komunikující společnosti využívají 2x více technologie k usnadnění komunikace a 7x více okrajové nástroje jako jsou např. blogy (Holá, 2011)

S8- Komunikace

- hledání příčin nedorozumění

- s menší zmínkou o elektronické komunikaci a jejích nástrojích
- časové úspory
 - efektivita technologií
 - zabezpečení dat
 - občasný nedostatek zpětné vazby

Na základě získaných dat k této výzkumné otázce byla opět vytvořena řada nových konceptů, které vznikly po zúžení výzkumné otázky. Tyto koncepty se vztahují k postavení elektronické komunikace v rámci komunikace obecně, k jejím využívaným nástrojům. Jednotlivé koncepty pak byly podle možností spojovány do větších celků, pokud to jejich povaha umožňovala. Každý z konceptů je opět označen popisným názvem a popisem jeho podstatných vlastností.

Seznam těchto konceptů s jejich popisy je v případě této výzkumné otázky následující:

- 1) Fenomén času a prostoru- *elektronická komunikace u subjektů úzce spjata s úsporou času a možností komunikování v neobmezeném prostoru*
- 2) Emaily a komunikační programy- *jsou obecně akceptovaným nástrojem elektronické komunikace napříč společnostmi*
- 3) Volba komunikačního programu- *pokud existuje výběr v komunikačních programech, ovlivňují volbu praktičnost, četnost užívání, technické zvládání, míra formálnosti vztahů a zvyk*
- 4) Významnost- *elektronická komunikace je vnímána jako prostředek, bez kterého se subjekty komunikace nemohou při komunikaci s centrálou (mateřskou firmou) obejít, a to ani kdyby byla osobní komunikace u subjektů tou nejoblíbenější*
- 5) Vizuelní prvky- *vizuální prvky elektronické komunikace jako videohovory, prezentace atd. udržují pozornost komunikanta při pasivní komunikaci, umožňují lepší orientaci v komunikovaném tématu a přispívají k vyšší míře pochopení obsahu sdělení*
- 6) Odcizující prvek- *elektronická komunikace odcizuje účastníky hovoru.*
- 7) Ztížená zpětná vazba- *elektronická komunikace se převážně realizuje formou emailů nebo online hovorů bez vizuelního kontaktu účastníků, což ztěžuje identifikaci a vyhodnocení reakcí*

- 8) Vztah k osobní komunikaci- *osobní komunikace, i krátkodobá, která předchází elektronické komunikaci, zvyšuje její účinnost- elektronická komunikace je pak srozumitelnější*
- 9) Běžnost- *elektronická komunikace se stala základem komunikování*
- 10) Konfrontace- *přes všechny klady zmiňované u elektronické komunikace se subjekty stále vracejí k osobní komunikaci, ze které čerpají pro komunikování ty prvky, které jim v rámci online komunikace scházejí*
- 11) Efektivně komunikující společnosti- *využívají 2x více technologie k usnadnění komunikace a 7x více okrajové nástroje jako jsou např. blogy* (Holá, 2011)

4.2.3 Výzkumná otázka Q3

Další zásadní oblastí, kterou identifikoval obr. 14, bylo používání formální a neformální komunikace při komunikování zaměstnanců dceřiné společnosti s mateřskou.

Zúžená výzkumná otázka Q3 byla v případě této oblasti stanovena takto:

Jaká je role formální a neformální komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností?

U této otázky byla brány v potaz všechna vyjádření, která se týkala využívání formální a neformální komunikace, stejně jako jejich vliv na chápání, srozumitelnost a důvěryhodnost jednotlivých sdělení.

Neformální komunikace byla také často zmiňována ve vztahu k osobní komunikaci, která následně dopomohla, ve spojení s různými neformálními setkáváními, k rozvoji právě neformálnímu komunikování. Také byly pozorovány interakce mezi neformální/ formální komunikací a komunikačními bariérami.

Toto zaměření pak následně přineslo opět nové koncepty vycházející ze zjištěných dat.

Pro oblast formální a neformální komunikace byly okódovány čtyři analytické jednotky pro každého z dotazovaných subjektů. Kódování proběhlo podobně jako u předchozích dvou výzkumných otázek. Písmeno značí kód subjektu a číslice za ním značí kód analytické jednotky. Chybějící číslice v pořadí u kteréhokoliv písmene znamená, že subjekt pro danou analytickou jednotku neposkytl data. Základní tabulka obsahuje koncepty zaznamenané jako A9-12, B9-12, C9-11, D9-11, E9-12 a stejně jako v předešlých případech k nim byla přiřazena data získaná z analýzy dokumentů publikovaných článků autora. Tyto byly označeny kódem F9 a F10.

Souhrnný seznam analytických jednotek obsahující zhuštěná data ze základní tabulky byl zpracován stejným způsobem jako v předešlých případech. Data všech subjektů a data analýzy dokumentů byla spojena tematicky podle obsahu analytických jednotek a souhrnně okódovaná jako S9-S12. V souboru dat je zahrnut i případný kontext události, pokud byl z dat dostupný.

Zhuštěný soubor dat ke třetí výzkumné otázce je pro znázornění postupu zobrazen zde:

Analytická jednotka- souhrn	Zhuštěné odpovědi- souhrn
S9- Vliv formální a neformální komunikace na komunikaci obecně	<ul style="list-style-type: none"> - neformální komunikace potřebuje neformální vztahy, kterých se snadněji dosáhne osobní komunikací při osobním setkávání (shoda všech respondentů) - využití formální stejně jako neformální komunikace ovlivňuje nejen formu a obsah zprávy, ale také výběr online komunikačního nástroje - neformální komunikace snižuje sílu působení některých komunikačních bariér, jako jsou například emoce, status, a to i při řešení důležitých pracovních projektů - formální komunikace umožňuje komunikujícímu vědět, co má od druhého komunikujícího očekávat
S10- Formální vs. neformální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> - neformální komunikace je snadnější - neformální komunikace je pohodlnější a pomáhá vytvářet příjemné klima - neformální komunikace umožňuje úsporu času - formální komunikace je pro komunikaci s mateřskou firmou ve větší míře než neformální - formální komunikace snižuje míru chybování- při jasně daných pravidlech se nechybuje tolik jako s volnými pravidly, kdy musí komunikující vlastním citem určit, jak moc je mez uvolněná

- formální komunikace je běžnější, neformální praktická, ale nedá se využívat často

S11- Popis specifických jevů k formální/neformální komunikaci

- osobní komunikace snižuje některé komunikační bariéry- vztah k neformální komunikaci
- formální komunikace se podepisuje na zdvořilostním obsahu zprávy
- neformální komunikace snižuje nervozitu z hovoru s druhou komunikující stranou (jedná se spíše o využití benefitů z osobního kontaktu)
- je velmi důležité, ve které zemi se mateřská či dceřiná firma nachází
- potřebná časová úspora, kterou může poskytnout neformální komunikace je potřebná
- při práci na projektech je někdy těžké komunikovat neformálně s pracovníkem z mateřské firmy, protože se často mění a na nových projektech jsou také noví lidé

S12- Data související s formální a neformální podobou komunikace

- hledání příčin nedorozumění
- časové úspory
- osobní komunikace a její vliv
- zpětná vazba
- nejsou indikace špatných vztahů mezi mateřskými a dceřinými firmami

Na základě získaných dat k této výzkumné otázce byla opět vytvořena řada nových konceptů, které vznikly po zúžení výzkumné otázky. Tyto koncepty nají spojení využíváním formální a neformální komunikace při komunikace mateřské firmy s dceřinou. Stejně tak se ale i týkaly specifických jevů, které toto komunikování doprovází a jsou příčinou jeho možného využití.

Jednotlivé koncepty byly podle možností spojeny do větších celků, pokud to jejich povaha umožňovala. Každý z konceptů je opět označen popisným názvem a popisem jeho podstatných vlastností.

Seznam těchto konceptů s jejich popisy je v případě této výzkumné otázky následující:

- 1) Vztah osobní komunikace a neformální komunikace- *neformální komunikace často vzniká na základě předchozí osobní komunikace, a posléze se přenáší i do elektronické komunikace*
- 2) Časová úspora- *neformální komunikace přináší úsporu času při vynechání společenských formalit v rámci sdělení*
- 3) Odbourávání bariér- *neformální komunikace snižuje působení některých bariér (emoce, status), nicméně pouze při správním určení míry neformálnosti. V opačném případě neformální komunikace zvyšuje míru nejistoty při určení otevřenosti neformální komunikace*
- 4) Komunikační nástroje- *používání formální a neformální komunikace ovlivňuje i výběr nástroje komunikace*
- 5) Neformální komunikace- *je hodnocena jako pohodlnější*
- 6) Rozpor v hodnocení- *neformální komunikace byla hodnocená jako snadnější, přičemž ale zároveň existuje hodnocení neformální komunikace jako obtížnější, která může zvýšit míru chybování, protože není jasně specifikovaná míra uvolněnosti*
- 7) Role zemí, ve kterých se nachází mateřská i dceřiná firma- *země působnosti jednotlivých firem hraje roli při využívání neformální komunikace vzhledem k odlišnému postoji k vhodnosti neformální komunikace v jednotlivých zemích*
- 8) Využívání formální komunikace je četnější než neformální komunikace- *nutnost zachování společenských konvencí v komunikaci předčí možnou dosažitelnou časovou úsporu*

4.2.4 Analýza teoretických vztahů mezi jednotlivými koncepty

Následným krokem po určení jednotlivých teoretických konceptů pro každou oblast výzkumné otázky bylo zachycení teoretických vztahů mezi identifikovanými koncepty.

Tyto teoretické vztahy byly následně konfrontovány se zhuštěnými soubory dat k jednotlivým výzkumným otázkám. Porovnání bylo nutné z důvodu zjištění kredibility tohoto vztahu, aby bylo ověřeno, že nejsou nalezena data, která by tento vztah popírala, nebo s ním byla v rozporu.

V některých případech byly identifikovány odpovědi subjektů, které se navzájem vylučovaly. Pak bylo třeba, aby byla znovu rozpracována příčinná souvislost takového konceptu s ohledem na důvody, které stály v pozadí takového vyjádření (např. některé subjekty rozhovorů uváděly, že neformální

komunikace přenos sdělení usnadňuje a jiný subjekt byl v přímém rozporu s tímto tvrzením, kdy zastával názor, že přenosy naopak komplikuje přemýšlením o tom, kde je přesně míra neformálnosti, kterou si už nemůže dovolit překročit).

Soupis teoretických vztahů mezi koncepty:

- 1) Směr komunikace je často vyvolán požadavky mateřské firmy- *komunikaci často vyvolává mateřská firma, která realizuje projekty, zatímco dceřiná firma většinou na tyto požadavky reaguje, zasílá zprávy apod.*
- 2) Angličtina je hlavním jazykem- *je obecně akceptovaným komunikačním jazykem napříč různými zeměmi Evropy, ve kterých se nacházely centrály (mateřské společnosti)*
- 3) Znalost více jazyků je vhodnější- *vhodnost dalšího jazyka (nejlépe jazyka mateřské firmy) doporučena*
- 4) Bariéra jazyka má propojení s elektronickou komunikací- *snaha o čistou přesnou výslovnost a správnost použitých slov. Zvážení ruchů, šumů a nedostatků v rámci elektronické komunikace a nutnost přizpůsobení se této skutečnosti. Nutnost zohlednění při elektronické komunikaci.*
- 5) Vzájemné působení elektronické komunikace a bariéry jazyka zvyšuje nesrozumitelnost komunikace- *bariéra cizího jazyka ztěžuje srozumitelnost sdělení stejně jako v některých specifických případech elektronická komunikace. Spojení těchto dvou variant (cizího jazyka a elektronické komunikace) má na zhoršení srozumitelnosti sdělení vliv a vzniká negativní synergický efekt.*
- 6) Studium jazyka nutností i příležitostí k rozvoji- *nutnost studovat anglický jazyk, nevyužitelnost mateřského jazyka pro mezinárodní komunikaci a využití studia jako další možnost rozvoje intelektu.*
- 7) Neformální komunikace má přímé spojení s dobrou znalostí situace- *znalost vhodného formálního postupu komunikace je závislá na základní znalosti jazyka, bez ní by nešlo komunikaci realizovat, nicméně důležitější než bezchybná znalost jazyka, je znalost zdvořilostního postupu rozhovoru dle místních zvyklostí. U neformální komunikace je znalost komunikujícího a místních zvyklostí stejně důležitá.*
- 8) Jazyk jako bariéra ubírá čas- *studium cizího jazyka vyžaduje časovou investici, dále vyžadují o něco více času i přípravy na řešení projektu v angličtině. Stejně tak se jím subjekty rozhovoru zabývaly i při řešení*

problematiky spojení s elektronickou komunikací a neformální komunikací.

- 9) Časová úspora byla zmíněna jako důležitá - elektronická komunikace u subjektů úzce spjata s úsporou času a možností komunikování v neobmezeném prostoru. Stejně tak i neformální komunikace přináší úsporu času při vynechání společenských formalit v rámci sdělení.
- 10) Osobní komunikace je nezbytnou součástí komunikování mezi mateřskou a dceřinou společností- osobní komunikace, ačkoliv se většinou realizuje jen několikrát ročně, je nezbytným doplněním elektronické komunikace a neobejde se bez ní ani neformální komunikace, která ji identifikuje jako nejsnadnější způsob navazování neformálních vztahů. I přesto, že všechny subjekty zmiňovaly klady elektronické komunikace, se stále vracely k osobní komunikace, ze které čerpají pro komunikování ty prvky, které jim v rámci online komunikace scházejí. Tento koncept také podporuje pojetí komunikace jako vztahu.
Stejně tak osobní komunikace zásadním způsobem ovlivňuje neformální komunikaci- neformální komunikace často vzniká na základě předchozí osobní komunikace, a posléze se přenáší i do elektronické komunikace
- 11) Osobní komunikace výrazně ovlivňuje elektronickou komunikaci- osobní komunikace, i krátkodobá, která předchází elektronické komunikaci, zvyšuje její účinnost- elektronická komunikace je pak srozumitelnější
- 12) Jako nejvýznamnější typ komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností je vnímána elektronická komunikace- elektronická komunikace je vnímána jako prostředek, bez kterého se subjekty komunikace nemohou při komunikaci s centrálou (mateřskou firmou) obejít a to ani v případě, kdyby byla osobní komunikace u subjektů tou nejoblíbenější.
- 13) Odcizení- elektronická komunikace výrazně nepodporuje tvorbu vztahů mezi účastníky hovoru. Ty jsou pak částečně doplňovány pomocí méně časté osobní komunikace
- 14) Obecně akceptovanými komunikačními nástroji v rámci elektronické komunikace jsou především emaily a online komunikační programy
- 15) Efektivně komunikující společnosti- využívají 2x více technologie k usnadnění komunikace a 7x více okrajové nástroje jako jsou např. blogy (Holá, 2011)

- 16) Volba komunikačního programu- *pokud existuje výběr v komunikačních programech, ovlivňují volbu praktičnost, četnost užívání, technické zvládnání, míra formálnosti vztahů a zvyk*
- 17) Vizuální prvky v elektronické komunikaci mají výrazný pozitivní vliv na komunikující- *vizuální prvky elektronické komunikace jako videohovory, prezentace atd. udržují pozornost komunikanta při pasivní komunikaci, umožňují lepší orientaci v komunikovaném tématu a přispívají k vyšší míře pochopení obsahu sdělení. Zároveň také podporuje pochopení sdělovaných informací a vyhodnocení reakcí- podává lepší zpětnou vazbu na sdělované informace. Za vizuální prvek je možno také označit zážitek z osobního setkání s komunikačním partnerem, kterého si pak je možné při elektronické komunikaci představit. Komunikující mají přesnou představu, kdo je jejich partnerem v hovoru.*
- 18) Země, ve kterých se nachází mateřská i dceřiná firma, hrají roli - země působnosti jednotlivých firem hraje roli při využívání neformální komunikace *vzhledem k odlišnému postoji k vhodnosti neformální komunikace v jednotlivých zemích*
- 19) Neformální komunikace snižuje působení některých bariér- *některé bariéry jako emoce a status působí při používání neformální komunikaci méně výrazně, protože účastníci vědí, že je komunikujícím partnerem tolerována vyšší míra uvolněnosti. Tento fakt má opět spojitost v osobní komunikaci, kdy se účastníci setkávají osobně, mají i možnost neformálního kontaktu a tím se bariéry jako emoce (nervozita z rozhovoru s neznámou osobou, od níž je možno očekávat různé reakce) a status (nervozita z nadřazené pozice komunikujícího partnera)*
- 20) Pohodlnost neformální komunikace- *hodnocena jako pohodlnější, snadnější*
- 21) Používání formální a neformální komunikace ovlivňuje i výběr nástroje komunikace- *pro neformální komunikaci některé subjekty volí jiné komunikační programy než pro formální komunikaci, neboť jim umožňují uspořít čas*
- 22) Rozpory některých hodnocení neformální komunikace- *neformální komunikace byla hodnocena jako snadnější, přičemž ale zároveň existuje hodnocení neformální komunikace jako obtížnější, která může zvýšit míru chybování, protože ne vždy je přesně určena míra neformálnosti vztahu*

Další uvedené vztahy nemají přímou souvislost s hlavními třemi identifikovanými výzkumnými otázkami. Přesto se jedná o důležité poznatky, které pomáhají dotvořit obraz vztahů mezi koncepty. Proto jsou uvedeny zde:

- 1) Čas představuje důležitý prvek pro komunikaci- s časem je spojována celá řada konceptů. Má spolu s náklady a pohodlím společný podíl na poměru osobní a elektronické komunikace. Důležitou roli v tomto konceptu hraje fakt, že s mateřskou společností dceřiné společnosti komunikují na denní bázi
- 2) Kulturní bariéry jsou v prostředí komunikace českých dceřiných společností s jejich mateřskými evropskými společnostmi středně silnou bariérou- v rámci evropského kulturního prostředí existují drobné odlišnosti, které netvoří silnou bariéru, nicméně ale i tak je odlišnost kultur v některých případech pocíťována
- 3) Informační přetížení subjekty rozhovorů nevnímají- při komunikaci dceřiné společnosti s mateřskou nevnímají subjekty rozhovorů přílišné přetížení informacemi. Z velké části řeší relevantní věci. Toto se netýká emailů, kde existoval subjekt, který částečné informační přetížení pocíťoval.
- 4) Pokud subjekt vychází dobře s partnerem v druhé společnosti, je komunikace snadnější- komunikace je postavena na vztahu obou komunikujících. Tyto vztahy nenarušují existenci komunikace, ale usnadňují její průběh a také snahu se dohodnout a porozumět si. Nebylo zjištěno, že by vztahy mezi mateřskou a dceřinou společností byly na špatné úrovni v dotazovaných firmách.
- 5) Osobní komunikace představuje hmatatelný prvek- bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci považují osobní komunikaci za základ a pomáhá jim fyzický kontakt s osobou, se kterou hovoří. Jedná se o prvek „zhmotnění“ člověka, který je pak druhým komunikujícím vnímán mnohem komplexněji jako reálně existující.

4.2.5 Propracovávání hlavních konceptů

Hlavní koncepty vycházející z jednotlivých konceptů a jejich vztahů byly pro účely analýzy nazvány jako Zvládání efektivní komunikace mezi mateřskou a dceřinou firmou a Získávání kontroly nad srozumitelností komunikace.

Tyto dva hlavní koncepty vznikly propojením předešlých konceptů z tří hlavních identifikovaných oblastí (jazyk, elektronická komunikace a formální/neformální komunikace) a zohledněním dalších dat, která nepřímou osvětlila některé důvody existence původních konceptů.

Jejich hlavní vlastností je uvědomění si důležitosti faktu, že ani jedna z komunikujících stran nemůže zefektivnit komunikace zcela sama. Jejich spolupůsobení a společná snaha na odstraňování příčin nesrozumitelností je potřebná. Zvládnutí komunikace a její srozumitelnosti je také komplikováno množstvím lidí a různorodostí odvětví ve společnosti, které využívají komunikaci s mateřskou firmou nebo dceřinou firmou denně. Množství těchto sdělení je vysoké, což poukazuje i na to, že se komunikace podílí na výkonnosti firmy značnou měrou. Všechny porady, reporty, zprávy a sdělení, která ovlivňují chod obou společností (popř. mateřské firmy a celé skupiny různě propojených dceřiných společností) jsou realizována s pomocí komunikace.

Elektronická komunikace pak propojení všech těchto lidí a oddělení mezi dceřinou firmou a centrálou umožňuje, neboť by bez ní, i přes všechny zmiňované klady osobní komunikace, bylo jen obtížně realizovatelné. Navíc využívání technologií v komunikaci jako podporujícího prvku zvyšování výkonnosti firmy podporují i další koncepty.

Propojení pak pomáhá realizovat anglický jazyk jako jeden sjednocující jazyk.

Formální komunikace zase pomáhá udržet rámec a formu, které nakonec také přispívají ke srozumitelnosti.

V této fázi je třeba také zmínit, že formální komunikace převyšuje neformální, ale ne extrémně. Toto zjištění má pozitivní dopad na eliminaci některých bariér, což opět zlepšuje vyrovnanost působnosti jednotlivých komunikačních prvků.

Celkově je propojení hlavních konceptů a ostatních podpůrných částí pro efektivní komunikace důležitější, než jejich individuální přínos. Jejich vzájemná provázanost je patrná i v jednotlivých konceptech. Zároveň by tyto koncepty nemohly fungovat plnohodnotně, pokud by neměly podporu v osobní komunikaci a častou motivaci v čase.

4.2.6 Hlavní výsledky analýzy a zodpovězení výzkumných otázek Q1, Q2 a Q3

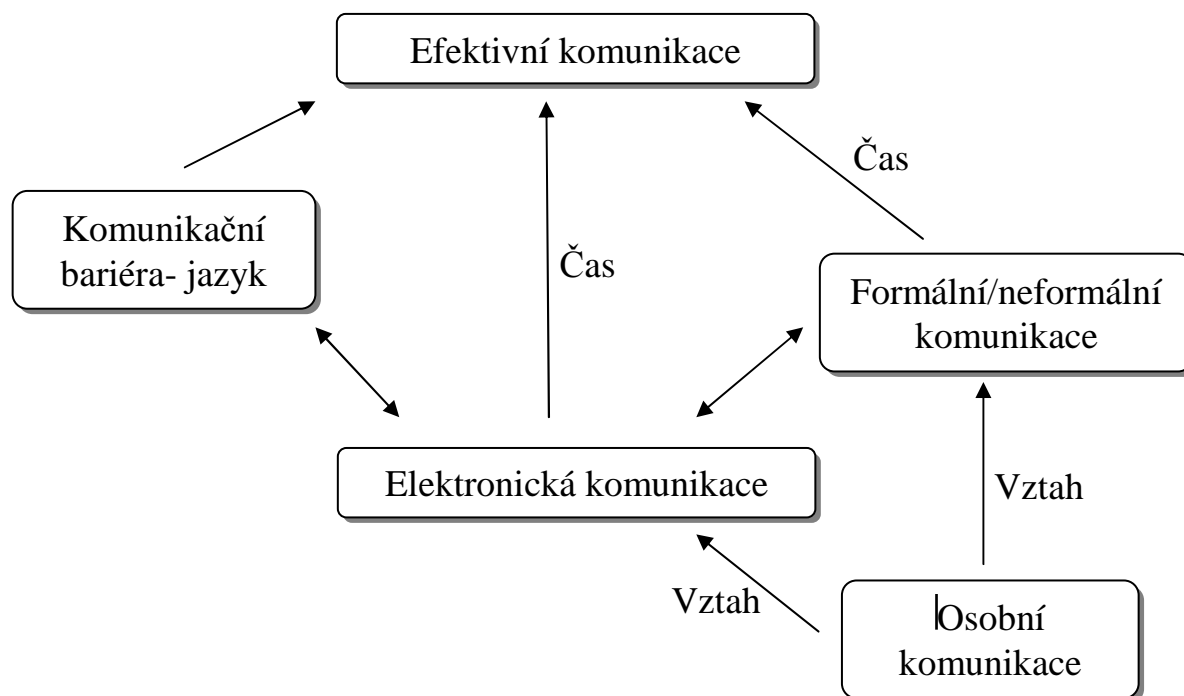
Konečným hlavním konceptem celé analýzy byl zvolen koncept Získávání kontroly nad efektivní komunikací mezi mateřskou společností a její dceřinou firmou. Tento koncept celkově vystihuje snahu všech účastníků komunikace (s mateřskou firmou na straně jedné a dceřinou na straně druhé) o zvládnutí komunikace v co nejefektivnějším časovém úseku při zachování srozumitelnosti komunikace tak, aby plnila očekávání jejích účastníků. Ve velké míře se totiž o komunikaci opírá řada projektů a reportů, které jsou na denní bázi komunikovány se všemi dotčenými účastníky. Dotčenými účastníky nejsou v prostředí korporací pouze jedinci komunikující vzájemně mezi společnostmi,

ale mnohdy se jedná o celé týmy a oddělení společností na obou stranách (mateřské i dceřiné), které si vzájemně mění sdělení.

Tento koncept také vystihuje dynamiku komunikace. Hlavní úkol kladený na komunikaci je, aby se s její pomocí v těchto projektech přenášely informace, znalosti, odstraňovaly se nedostatky, zprostředkovávala se zpětná vazba a došlo k všeobecnému sdílení ideje. Tím se komunikace podílí v pozadí na plnění cílů všech aktivit probíhajících mezi mateřskou a dceřinou firmou.

Zároveň hlavní koncept také propojuje obě strany zkoumané komunikace, a to mateřskou a dceřinou firmu, neboť na správném fungování komunikace se musí podílet nedílně.

Následný model popisuje, jak se jednotlivé, na základě kvalitativního výzkumu, identifikované významné oblasti (zvládnání bariéry jazyka, elektronická komunikace a formální/neformální komunikace) podílí na získávání kontroly nad efektivní komunikací mezi mateřskou společností a její dceřinou firmou. Model ukazuje jejich propojenost za přispění významného faktoru času a osobní komunikace, které je v tomto modelu zdůrazněna jako prostředek tvorby vzájemných vztahů.



Obr. 15: Model získávání kontroly nad efektivní komunikací mezi mateřskou společností a její dceřinou firmou. Zdroj: Vlastní zpracování

Z modelu je také patrné vzájemné propojení těchto oblastí při zvládnání komunikace mezi dceřinou a mateřskou společností a samozřejmě naopak. Jednotlivé oblasti tvoří body, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost a

zároveň je zde zobrazeno, jakým způsobem jsou tyto oblasti napojeny na osobní komunikaci.

Z výsledků analýzy jsou také patrné odpovědi na stanovené výzkumné otázky Q1, Q2 a Q3 a jejich kontext.

- Výzkumná otázka Q1: Jaký je v nadnárodní korporaci význam jazyka v komunikaci pracovníků dceřiné společnosti s pracovníky mateřské společnosti?

Lze říci, že význam jazyka jako prostředku dorozumívání hraje jednu z klíčových rolí. Proto je třeba mu věnovat zvýšenou míru pozornosti. Jazyk byl identifikován jako hlavní bariéra komunikace dceřiné společnosti s mateřskou (na základě četností odpovědí byl i v rámci kvantitativního výzkumu vnímán jako významná bariéra). Tato bariéra je odstraňována studiem cizího jazyka, který umožní pochopení komunikovaných sdělení. Obecně akceptovaným komunikačním jazykem napříč různými zeměmi Evropy (včetně České republiky) je angličtina. Zároveň je doporučeno jako výhodné, aby subjekty komunikace dceřiných společností ovládaly také jazyk země, kde se nachází jejich mateřská firma.

Ačkoliv byla úspora času zmíněna jako významná a je na ni kladen důraz u ostatních oblastí analýzy, neplatí toto tvrzení pro oblast bariéry jazyka. Zde jsou naopak subjekty komunikace ochotny investovat čas do zlepšení jejich jazykových dovedností, neboť si nejen uvědomují benefity spojené s lepším zvládnutím jazyka a možnost toto studium využít k osobnímu rozvoji, ale také chápou rizika, která nedostatečná jazyková vybavenost přináší.

Míra důležitosti ovládnutí jazyka používaného v korporaci stoupá také ve spojitosti s faktem, že nejvyužívanějším typem komunikace je elektronická. Při online komunikaci se totiž působení bariéry jazyka ještě zvyšuje. Bariéra cizího jazyka ztěžuje srozumitelnost sdělení stejně jako v některých specifických případech elektronická komunikace (šumy, ruchy, technické nedostatky, omezení pozorování zpětné vazby, omezení vizuálního kontaktu atd.). Spojení těchto dvou variant (cizího jazyka a elektronické komunikace) má na zhoršení srozumitelnosti sdělení vliv a vzniká negativní synergický efekt. Při faktu oblíbenosti používání elektronické komunikace je nezbytné na toto brát zřetel.

- Výzkumná otázka Q2: Jaký je vliv používaných elektronických nástrojů (email, online komunikační programy, sociální sítě, mobilní aplikace, intranet, cloud computing, blog atd.) na celkový efekt komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností?

Z analyzovaných dat je patrné, že využívání technologií přispívá ke zvýšení účinnosti komunikace, ovšem za předpokladu, že je správně nastavená a jsou brány v potaz všechny její aspekty. V opačném případě snižuje srozumitelnost komunikace a tím i její účinnost. Hlavními využívanými nástroji elektronické komunikace jsou emaily, a pak online komunikační program. Tyto programy v sobě zahrnují celou škálu možností jak komunikovat ať už pomocí chatu a krátkých zpráv, či přímých online telefonních hovorů. Toto spojení může být doprovázeno i vizuálními prvky včetně videohovorů. Ukazuje se, že je důležité mezi nástroje komunikace integrovat také méně používané nástroje jako jsou např. blogy, neboť jejich využívání zvyšuje efektivitu komunikace. Při výběru konkrétního nástroje elektronické komunikace hraje, mimo jiné, roli i úroveň vztahu s osobou na druhé straně a možnost komunikovat s ní neformálním způsobem.

Nicméně je třeba poznamenat, že elektronická komunikace byla charakterizována i tím, že málo podporuje tvorbu vzájemných vztahů mezi účastníky hovoru. Ačkoliv totiž subjekty zmiňovaly klady elektronické komunikace, stále se vracely k osobní komunikaci, ze které čerpají pro komunikování ty prvky, které jim v rámci online komunikace scházejí. Tento koncept také podporuje potřebu pojetí komunikace jako vztahu. Další spojení mezi koncepty ukázalo, že vliv osobní komunikace na elektronickou komunikaci je velký a pozitivní vzhledem k tomu, že osobní komunikace, která předchází elektronické komunikaci, zvyšuje její účinnost. Výsledky analýzy také ukázaly, že při volbě nástroje elektronické komunikace by měl být také brán v úvahu fakt, že vizualizace, ať už druhé komunikující strany nebo některých důležitých náležitostí sdělení, zvyšuje srozumitelnost elektronické komunikace, pomáhá udržet pozornost.

Pokud má elektronická komunikace přispívat ke zvýšení výkonnosti korporace, má být využívána pravidelně. Je také vhodné, aby společnosti nezaměřily svoji pozornost pouze email a komunikační programy jako na jediné nástroje online komunikace, ale integrovaly také okrajové nástroje, které vytváří prostor pro vyjádření odpovědných pracovníků (blogy, wiki software atd.). Integrace okrajových nástrojů komunikace by pak neměla být pouze formální, ale reálná a tyto nástroje by měly být využívány zaměstnanci (Holá, 2011).

- Výzkumná otázka Q3: Jaká je role formální a neformální komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností?

Neformální komunikace je důležitou součástí komunikace pracovníků mezi mateřskou a dceřinou společností, nicméně nezabírá větší podíl v celkovém objemu sdělení než formální komunikace.

Jak ukázaly koncepty z analýzy, poměr využívání formální a neformální komunikace je ovlivněn zvyklostmi zemí, ve kterých se dceřiné a mateřské firmy nachází. To je pro tuto výzkumnou otázku důležitým faktem, protože ačkoliv byla časová úspora pramenící z možnosti využít neformální komunikaci označena za důležitou, nutnost zachování společenských konvencí v komunikaci předčí možnou dosažitelnou časovou úsporu.

Mezi pozitivy formální komunikace byla vyzdvihnuta především její jasná struktura a z ní vyplývající snadnější dodržení zvyklostí komunikujícího partnera. Čili při dodržení všech náležitostí zprávy nedochází k nevhodnému vyjádření nebo neodhadnutí oboustranně akceptovatelné neformálnosti komunikace.

Na druhé straně ale existují také pozitiva jmenovaná u neformální komunikace, která ji charakterizují jako pohodlnější, časově úspornější a především částečně eliminující komunikační bariéry jako jsou emoce (např. nervozita z hovoru) a status, který je díky využívání neformální komunikace udržován na nízké úrovni. Odbourávání těchto bariér je snadnější, pokud je podpořeno osobní komunikací, kdy mohou být navázány bližší vztahy.

4.3 Soustava poznatků o komunikaci a její využitelnosti

V této části jsou shrnuty, v rámci soustavy poznatků o komunikaci, podstatná zjištění sloužící jako doporučení, která mají směřovat k efektivní komunikaci mezi mateřskou a dceřinou firmou.

Soustava poznatků spojuje zjištěné skutečnosti z kvantitativního výzkumu a kvalitativního výzkumu popsané v předešlých částech práce a vzájemně je propojuje. Dále doplňuje některé výsledky kvantitativního výzkumu o vysvětlení pocházející z výzkumu kvalitativního.

Jestliže teoretická východiska této práce vyzdvihují komunikaci jako kritickou funkci řízení, bez níž by nemohly společnosti efektivně fungovat a zároveň i kvantitativní data potvrdila, že společnosti ji vnímají jako velmi důležitou pro své fungování, je logické, že účinnost komunikace ovlivňuje jako jeden z faktorů i výkonnost firmy. Čím efektivněji bude výměna sdělení mezi mateřskou a dceřinou společností a zpět fungovat, tím méně bude komunikace působit jako negativní prvek výkonnosti celé korporace a naopak ji bude podporovat a zvyšovat. Účelem této soustavy poznatků o komunikaci je právě snaha doporučit na konkrétních zjištěných výsledcích, jak by měly některé aspekty komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností vypadat, aby byla tato komunikace účinná a podporovala výkonnost korporace.

Holá (2011) charakterizuje účinnou komunikaci jako otevřenou, probíhající bez stresu a umožňující konstruktivní řešení problémů, neboť si jsou

komunikující schopni porozumět. Soustava poznatků shrnuje výsledky práce tak, aby byly naplňovány aspekty účinné komunikace.

Komunikace je důležitým nástrojem při spolupráci dceřině a mateřské společnosti.

Výzkum ukázal, že komunikace korporací se realizuje v elektronické podobě a to ve zcela drtivém poměru vůči ostatním typům komunikace. Což je hodnoceno pozitivně, neboť společnosti vykazující účinnou komunikaci využívají podle Holé (2011) technologie v komunikaci dvojnásobně více než společnosti, které mají méně účinnou komunikaci. K volbě elektronické komunikace je přistupováno z důvodu časové úpory, možnosti jejího využití v čase a prostoru, stejně jako finanční úspornosti. Probíhá na denní bázi. Při dnešní podobě vedení nadnárodních korporací představuje jedinečný nástroj přenosů sdělení. Realizovat tak obrovské množství komunikačních přenosů mezi zaměstnanci mateřských a dceřiných společností a celými odděleními, jak tomu je u mnohých nadnárodních společností, by bylo bez elektronické komunikace takřka nemožné vzhledem k časovým a finančním nárokům a ovlivnilo by to výkonnost směrem k horšímu. Technologie používané v komunikaci mají podle Yates (2006) 0,4 % vliv na výkonnost korporace. Investování do nových technologií pak má vliv 1,3 % na výkonnost korporace, ovšem výsledky kvantitativního výzkumu ukazují jako pravděpodobnější, že pravidelné investování do nových komunikačních technologií nepřináší oproti nárazovým investicím výsledky v podobě snižování působení například kulturních bariér. Z výsledků ovšem není možné usuzovat, že by investice do nových technologií neovlivňovaly vnímání komunikačních bariér, ani skutečnost, že neinvestování do nových technologií není podstatným problémem.

Naprostá většina komunikace mezi mateřskou a dceřinou společností je uskutečňována pomocí emailů a speciálních komunikačních online programů, které si společnosti většinou vytváří na míru. Obvykle jsou zavedeny mateřskou firmou, která tímto způsobem komunikuje se všemi svými dceřinými společnostmi. Nicméně bylo zjištěno, že pokud mají zaměstnanci kterékoliv strany (mateřské i dceřiné společnosti) možnost výběru mezi několika komunikačními programy, je jeden z nich vždy lépe ovládan, je vnímán pozitivněji, je oblíbenější a v případě volnosti volby si jej vždy zvolí ke komunikaci. Tato volba pak může být i ovlivněna faktory jako je technická náročnost, praktičnost, četnost užívání a také například možnost neformální komunikace s partnerem nebo zvyk. Z analýzy dostupných informačních zdrojů vyplynulo, že účinnost komunikace ovšem až sedminásobně zvyšuje používání méně častých y nástrojů elektronické komunikace jako blogy nebo wiki software (Holá, 2011). Výzkum neprokázal, že by zástupci mateřských a dceřiných společností účastníci kvalitativního i kvantitativního výzkumu zmínili jejich používání.

Nicméně i elektronická komunikace má své problematické části, které je třeba nezanedbat. Výzkum ukázal, že zesiluje některé komunikační bariéry. Mezi ty patřila především nižší srozumitelnost při používání cizího jazyka, což přímo snižuje účinnost komunikace. Například u cizího jazyka bylo identifikováno vzájemné působení jazykových komplikací s nedostatky elektronické komunikace, které přímo vytváří negativní synergický efekt. Zvyšuje se tak množství nedorozumění, která nejsou logicky žádoucí a snižují účinnost. Tomu je třeba věnovat pozornost, neboť jazyk byl označen jako nejvýznamnější komunikační bariéra u kvalitativního výzkumu. Mimo jiné byl anglický jazyk označen jako obecně akceptovaný komunikační jazyk napříč různými zeměmi Evropy, ve kterých se nacházely centrály dceřiných společností.

Dalšími problémovými skutečnostmi, vedle bariéry jazyka, spojenými s elektronickou komunikací jsou snižena možnost zpětné vazby pomocí neverbální komunikace, snížená míra pozornost a její rychlejší ztrácení a občasné, i když méně pozorované, informační přetížení emailovou komunikací, které je nutné věnovat pozornost a čas.

Dále se ukázalo, že elektronická komunikace nepřispívá ke tvorbě vztahů mezi subjekty komunikujícími na obou stranách, které si subjekty tvoří až při osobních setkáváních. Z kvantitativního výzkumu ovšem vyplývá, že neexistuje asociace mezi četností osobní komunikace a úrovní vztahů mezi zástupce mateřské a dceřiné firmy. Je spíše podstatné překonávání bariér a oboustranná pochopení potřeby tvorby vztahů. Tento fakt je také důležitý, neboť jak vyplynulo z literární rešerše, je komunikace postavena na vzájemných vztazích. Pokud jsou dobré, usnadňují její průběh a podporují snahu se dohodnout a porozumět si. Z dat kvalitativního výzkumu nevyplývalo, že by vztahy mezi mateřskou a dceřinou společností neměly být na dobré úrovni.

Některé výše zmíněné problémy jako snížená míra pozornost a její rychlejší ztrácení nebo snížená možnost zpětné vazby pomocí neverbální komunikace lze částečně řešit přidáním vizuálních prvků při online komunikování. Pokud jsou vizuální prvky ve firmách využívány, jsou hodnoceny kladně. Pokud nejsou, existuje shoda, že by o ně mohly být komunikační programy doplněny.

Další podstatnou úlohu hraje i osobní komunikace. Ta tvoří pilíř, na kterém subjekty staví i v případě elektronického kontaktu. Čerpají z ní pro komunikování ty prvky, které jim v rámci online komunikace scházejí, přičemž je ale nutně potřebují. Osobní komunikace předcházející elektronické zvyšuje její účinnost ovlivňováním postojů odpovědných pracovníků, což Yates (2006) identifikuje jako jeden z pilířů strategické úrovně vlivu komunikace na zvyšování výkonnosti společností s podílem 2,1 % vlivu.

Již při několika setkáních zaměstnanců ročně, kde mohou komunikovat tvář v tvář, začínají vznikat neformální vztahy ovlivňující existenci neformální komunikace, snižují se některé bariéry jako emoce a status.

Osobní komunikace je sice náročná na čas a vyžaduje náklady, na druhé straně je ale možné její benefity čerpat dlouhodobě, neboť se přenáší do elektronické komunikace, a ta z nich čerpá konstantně.

Současně osobní komunikace zasahuje i do oblasti bariéry kulturních odlišností, kterou v kvantitativním výzkumu vnímala většina respondentů jako tu, jež se významnou měrou podílí na ovlivnění hladkého průběhu komunikace, přičemž není rozhodující, zda se jedná o mateřskou nebo dceřinou společnost.

I když totiž některá data naznačovala, že by mohl existovat vztah mezi typem společnosti (mateřská, dceřiná a dceřiná s vlastní mateřskou i dceřinou společností) a intenzitou vnímání vlivu kulturních bariér, a to ten že dceřiné společnosti vnímají kulturní bariéry silněji než mateřské, výzkum existenci takového vztahu nakonec nepotvrdil.

Kvalitativní výzkum pak kulturu vnímá jako středně silnou bariéru. Problematiku kulturních odlišností lze částečně odbourávat osobním kontaktem a získávání vědomostí o zvyklostech, které jsou v dané oblasti běžné. Navíc čas investovaný do poznání těchto zvyklostí lze využít i pro další významnou oblast komunikování, a tou je neformální komunikace. I pro ni je tvorba vztahů a poznání zvyků důležité.

Formální a neformální komunikace byla další podstatnou oblastí, kterou vyzval kvalitativní výzkum. V první řadě je nutno říci, že se obecně více používá formální komunikace, neboť v této oblasti převyšuje nutnost dodržení společenských konvencí nad výhodami neformální komunikace. Toto zjištění je hodnoceno jako pozitivní vzhledem k faktu, že se formální komunikace podílí dle výzkumu Yates (2006) podílem 3,4 % u vlivu komunikace na výkonnost.

Existují zde dva směry tvrzení, kdy první směr obhajuje formální komunikaci a vyzdvihuje její výhody. Jednou z nich je konkrétní forma a také fakt, že poskytuje jasnější míru určení hranice akceptovatelného. Tím snižuje možnost chybování při určení hranice povoleného uvolnění konvencí při komunikaci a zvyšuje srozumitelnost komunikace.

Na druhé straně ale jsou patrné i přínosy neformální komunikace.

Neformální komunikace přináší, mimo jiné, časové úspory, které zaměstnanci vítají. Stejně tak bylo i zjištěno, že neformální komunikace může snižovat míru působení komunikační bariéry emoce. Komunikující se cítí uvolněnější, někdy snadněji vyjadřuje své potřeby a snadněji dochází ke shodě.

U neformální komunikace hraje velkou roli znalost místních zvyklostí, stejně jako tvorba vztahu k druhému komunikujícímu. Bez pečlivého zvládnutí těchto prvotních koků není její kvalitní využití pravděpodobné a může se z ní

stát jen neúčinný nástroj k přenosu pro společnost nepotřebných sdělení. Zde je třeba si uvědomit, že proces přechodu z formální komunikace na neformální je důležitější než následné využívání neformální komunikace, neboť právě tvorba prvotních pravidel a souhlasu obou zúčastněných na neformální komunikaci stanovuje hlavní mantinely, které pak neformální komunikace jen využívá a čerpá z nich své pozitivní aspekty.

Obecně lze ale říci, že oba přístupy k formální a neformální komunikaci si neodporují. Využívání obou je pro společnost prospěšné a představuje zajímavý nástroj v rukou komunikujícího, který, pokud je dobře ovládá, může přinést pozitivní vliv na výkonnost.

Aby byla komunikace v nadnárodní korporaci účinná a napomáhala zvýšení výkonnosti svým pozitivním vlivem na plnění činností dceřiných a mateřských společností, je dobré ji vnímat soustavu vzájemně propojených poznatků. Žádný samostatný nástroj, typ komunikace nebo soustředění se na určitou bariéru není cestou k zvyšování její účinnosti. Pouze vnímání komunikace se všemi jejími vztahy a propojeními, jak to nakonec ukazují i doplňující se výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu a důsledná péče o jejich aktuálnost a funkčnost může být cestou vedoucí k lepší účinnosti komunikace. Zároveň je aby mohla být komunikace skutečně funkční a podporující součástí výkonnosti firmy, musí udržovat krok se všemi ostatními procesy, které ve společnostech probíhají, neboť je jejich nedílnou součástí.

5 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Přínosy disertační práce lze rozčlenit do tří hledisek a to podle jejich přispění k teoretické oblasti, praktickému prostředí a k výuce.

5.1 Přínosy pro teoretickou oblast

Věda věnuje nadnárodním korporacím i komunikaci velký prostor a je na ně zaměřeno značné množství výzkumů. Komunikace se pro vědu stala významným faktorem, který ovlivňuje výkonnost a dění ve společnostech.

Hlavním přínosem této práce v teoretické oblasti je prohloubení poznatků o komunikaci mezi mateřskými a dceřinými společnostmi nadnárodních korporací především v prostředí České republiky. Výzkumy zabývající komunikací v českém prostředí existují. Avšak převážná většina důležitých výzkumů se zaměřením na nadnárodní korporace existuje pro oblasti USA, západní Evropy a případně Asie. Proto spočívá teoretický přínos v poskytnutí aktuální literární rešerše, která se vztahuje ke zkoumané problematice a poskytuje ucelený pohled na komunikaci, její bariéry a postavení v propojení mateřských a dceřiných společností, a také v získaných a zpracovaných datech, která mohou přispět k propojení, prohloubení a srovnávání poznatků.

Pro prohloubení teorie se práce zaměřila na různé bariéry komunikace shrnuté z různých výzkumů, pracovala s nimi, a následně je postavila do konfliktu s komunikací v jejím pojetí jako vztahu.

5.2 Přínosy pro praktickou oblast

V praktické oblasti je možná převzít výsledky výzkumu a aplikovat je do praxe společností, na které je přímo zaměřená. Tedy pro nadnárodní korporace při komunikaci jejich dceřiných společností s mateřskými a naopak.

Mnoho, v předchozích kapitolách zmíněných, výzkumů zmiňuje komunikaci jako strategickou funkci řízení a jako účinný manažerský nástroj ke zlepšování chodu firem. Soubor poznatků, který pomáhá korporacím, aby jejich společnosti mezi sebou lépe komunikovaly, tedy k tomuto zlepšování přispívá, a tím má i pozitivní vliv na jejich výkonnost.

Výsledky práce budou přímo poskytnuty společnostem, které se podílely na sběru dat a které o toto poskytnutí požádají. Možnost přímého získání výsledků výzkumu byla i zmíněna v úvodu dotazníkového šetření a také při rozhovorech se zástupci firem. Jelikož je disertační práce veřejnou prací, budou data přístupná a k dispozici každé společnosti, která bude mít zájem na jejich vyhledání a aplikaci do své činnosti.

5.3 Přínosy pro výuku

Zde by bylo zapotřebí rozčlenit přínosy této práce na dva směry, neboť jsou takto vnímány i autorem této práce.

5.3.1 Přímé přínosy pro výuku

V rámci výuky mohou být výsledky plynoucí z disertační práce zahrnuty do výuky předmětu Management I, který je vyučován na bakalářském stupni Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Přínosem pak mohou být i v ostatních předmětech se zaměřením na management, komunikaci a marketing, jež jsou vyučovány jak v bakalářském, tak i magisterském stupni.

Stejně tak ale může být součástí výuky kterékoliv univerzity, která své obory výuky specializuje na management a komunikaci.

5.3.2 Nepřímé přínosy pro výuku

Druhý směr je ale neméně důležitý. Koresponduje s myšlenkou, že není dostatečné pouze říci, že soubor poznatků o komunikaci je možné přijmout pro výuku managementu a zahrnout je do diskuze o komunikaci. Je stejně důležité, aby byla pozornost komunikaci a jejím bariérám věnována i při výuce v běžném životě. A k tomu je možné využít především teoretické části, která obsahuje rešerši literárních zdrojů a výsledky výzkumů zabývajících se komunikací. Je podstatné, aby komunikace nebyla pouze součástí předmětů vyššího vzdělání, ale aby byli všichni lidé vedeni k úvaze o komunikování, jejím používání, seznámení s bariérami a s tím, jak mohou dosahování jejich cílů ovlivňovat někdy takové věci, jako je nevhodná gestikulace při komunikování a co mohou udělat proto, aby své možnosti zlepšili, rozvíjeli se.

Není zde zamýšleno, aby bylo všem lidem poskytováno komplexní detailní vzdělání v oblasti komunikace s rétorickými technikami atd. Jde o logickou úvahu, že umírněné množství poznatků o komunikaci přidané do základů vzdělání všem lidem, může být významným krokem k jejímu zvládnutí, až tito lidé budou zastávat své pozice ve firmách (mateřských, dceřiných, či jakýchkoliv jiných). Když budou lidé základní komunikační požadavky znát, budou je používat a uvědomovat si je. To by mohlo vést k jejich lepšímu zvládnutí a odbourání některých zbytečných bariér. Práce by svým zaměřením mohla tedy přispět pro vzdělávání všech lidí, není třeba, aby byla v rámci svého pedagogického významu určena pouze pro odbornou rozpravu na akademické půdě vysokých škol.

6 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ POKRAČOVÁNÍ VÝZKUMU

Disertační práce by měla být ověřena v podnikové praxi. K tomu by mohlo v první fázi napomoci poskytnutí této práce zástupcům z praxe, kteří poskytnou data a své zkušenosti k jejímu vzniku.

Tato práce má potenciál být dále rozvíjena a to především v oblasti mateřských společností. Většina respondentů je tvořena dceřinými společnostmi, a proto by práci v dalším výzkumu obohatilo, kdyby byla získána data od většího množství zástupců z řad mateřských společností.

Zároveň tato práce disponuje možnostmi pro rozvoj do mezinárodního měřítka. Nadnárodní korporace jsou velké koncerny propojené po celém světě. Provedením podobných výzkumů v rámci například evropských zemí, nebo i celosvětově, by byla získána mnohem komplexnější data a následné výstupy. V této fázi by pak byl vhodný vznik konkrétní metodiky propojující komplexní výsledky.

Téma komunikace ve vztahu s nadnárodními korporacemi je vhodné pro následné pokračování ve výzkumu i pro svou vlastní podstatu. Komunikace a její nástroje jsou samy o sobě velmi dynamickou záležitostí, kterou technika neustále posouvá do jiných mantinelů. Nadnárodní korporace, kterých se tato práce týká, jsou navíc i finančně dostatečně silné, aby mohly náklady na tyto technologie unést. Je zde tedy i možnost propojení získaných poznatků s novými a doplněnými o pokročilejší komunikační technologie a s výzkumem potvrzujícím, zda jsou tyto technologie pro komunikaci skutečně prospěšné a nápomocné.

Zároveň by bylo možné rozvinout výzkum i více směrem k diversity managementu a komunikaci jako jeho významnému nástroji. V práci byla doložena významnost kulturních bariér při komunikaci subjektů managementu. V závislosti i na velmi rozmanitém prostředí, ve kterém mateřské a dceřiné společnosti nadnárodních korporací fungují, by diversity management mohl tuto oblast obohatit o nové možnosti odstraňování jednotlivých komunikačních bariér.

ZÁVĚR

Mnoho výzkumů naznačuje, jak významnou úlohu hraje komunikace v obchodním prostředí. Představuje prvek, který je základním kamenem k přenosu sdělení k dění ve společnostech uvnitř i vně. Pokud je v rukou zkušeného manažera, který ji umí využít ve prospěch komunikujících, jedná se o nástroj, který zlepšuje fungování firmy a má pozitivní dopad i na její výkonnost.

Tato disertační práce se zabývala komunikací nadnárodních korporací a její účinností. Jejím hlavním cílem bylo vytvoření soustavy poznatků o komunikaci a její využitelnosti, která přispěje poznatky nadnárodním korporacím k efektivnímu komunikování jejich mateřských společností s dceřinými společnostmi a dceřiných společností s jejich mateřskými. Stanovené vedlejší cíle přispěly k naplnění hlavního cíle spolu s nalezením odpovědí na výzkumné otázky a ověřením hypotéz.

V první části se práce věnovala teoretickému povědomí v oblasti komunikace, poznatkům plynoucím ze současných výzkumů a hlavními komunikačními bariérami. Teoretické poznání určilo také hlavní rámec vnímání komunikace, kterou tato práce vnímala jako vztah a tak k ní také přistupovala při interpretaci získaných dat.

Z provedené literární rešerše a pomocí ní identifikovaných důležitých oblastí komunikace byly postupně vytvořeny hypotézy práce.

Data využitá v práci byla kvantitativního i kvalitativního charakteru. Použitím tohoto přístupu k získávání dat lze zajistit zachycení i těch skutečností, pro jejichž identifikace nelze využít pouze dat z kvalitativního výzkumu.

Za hlavní oblasti výzkumu byly považovány oblasti nalezení používané efektivní formy komunikace a jejich nástrojů, stejně jako nalezení základních bariér bránících hladkému průběhu komunikace a zkoumání asociace osobní komunikace a tvorby vztahů mezi společnostmi.

Zodpovězením výzkumných otázek a ověřením statistických hypotéz bylo zjištěno, že nejpoužívanějším typem komunikace v současnosti je elektronická komunikace a je při ní používáno především emailů a mateřskými firmami na míru vytvořeného online komunikačního softwaru. Dále byly popsány kulturní bariéry jako středně silná komunikační bariéra mezi mateřskou a dceřinou společností, přičemž jako nejsilnější byla identifikována bariéra odlišného jazyka. Je také patrné, že existují propojení a vztahy mezi jednotlivými aspekty komunikace, jimiž se tato práce také zabývá a právě toto propojení přináší následný vliv komunikace na výkonnost korporace.

Pozornost byla také věnována formální a neformální komunikaci, jejich aspektům a využitelnosti. Bylo zjištěno, že úroveň vztahů mezi společnostmi hraje roli při využívání neformální komunikace mezi nimi, přičemž jsou tyto vztahy většinou tvořeny na základě osobních setkání doprovázených osobní

komunikací, avšak neexistuje asociace mezi četností osobní komunikace a úrovní vztahů mezi oběma společnostmi.

Kompletní výsledky práce jsou shrnuty v soustavně poznatků o komunikaci, která zohledňuje vyhodnocení získaných dat a propojuje jednotlivé zjištění z obou využitých typů výzkumů. Tato soustava poznatků slouží i jako návod pro praktické využití výstupů této práce.

V závěrečné části disertační práce jsou uvedeny přínosy pro teorii, praxi a výuku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGRESTI, Alan. 2007. *An Introduction to Categorical Data Analysis*. New York: John Wiley & Sons. ISBN: 978-0471226185.

AMES, Daniel, Lily B. MAISSEN a Joel BROCKNER. 2012. The role of listening in interpersonal influence. *Journal of Research in Personality*. 2012, 46(3), 345-349. ISSN: 0092-6566.

ANDĚL, Jiří. 2007. *Statistické metody*. Praha: MatfyzPress. ISBN: 8073780038.

ASMUSSEN, Christian G., Ted PEDERSEN a T., Charles DHANARAJ. 2009. Host-Country Environment and Subsidiary Competence: Extending the Diamond Network Model, *Journal of International Business Studies*. 40(1), 42-57. ISSN: 0047-2506.

AURELI, Filippo a Colleen SCHAFFNER. 2002. Empathy as a special case of emotional mediation of social behavior. *Behavioral and Brain Sciences*. 25(1), 23-24. ISSN: 0140-525X.

BAJO-RUBIO, Oscar, Carmen DIAZ-MORA a Carmen DIAZ-ROLDAN. 2010. Foreign Direct Investment and Regional Growth: An Analysis of the Spanish Case, *Regional Studies*. 44(3), 373-382. ISSN: 0034-3404.

BALL, Brian a Mark E. J. NEWMAN. 2013. Friendship networks and social status. *Network Science, Cambridge University Press*. 1(1), 16-30. ISSN: 2050-1242.

BARTÁK, Jan. 2008. *Od znalostí k inovacím: tvorba, rozvíjení a využívání znalostí v organizacích*. Praha: Alfa nakladatelství. ISBN 978-80-87197-03-5.

BENT, Tessa. 2012. Hot topics in speech communication: Listening to foreign-accented speech. *The Journal of the Acoustical Society of America*. 132(3). ISSN: 0001-4966.

BERRY, John. W. 2002. *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 0-521-64617-0.

BHAWUK, Dharm. P. S. 1998. The role of culture theory in cross cultural training: A multi method study of culture specific, culture general and culture theory-based assimilation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 29(5), 630-655. ISSN: 1552-5422.

BLAŽEK, Ladislav a kol. 2009. *Konkurenční schopnost podniků- Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti- druhá etapa*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5058-7.

BLAŽEK, Ladislav a kol. 2010. *Nadnárodní společnosti v České republice I*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5327-4.

- BLOSTRÖM, Magnus a Ari KOKKO. 1996. Multinational Corporations and Spillovers, *C.E.P.R. Discussion Papers*. CEPR Discussion Papers č. 1365.
- BLOSTRÖM, Magnus. a Fredrik SJÖJOLM. 1998. Technology, Transfer and Spillovers: Does Local Participation With Multinationals Matter?, *C.E.P.R. Discussion Papers*, *C.E.P.R. Discussion Papers* 2048.
- BOWE, Heather, Martin KYLIE a Howard MANNS. 2014. *Communication across Cultures: Mutual Understanding in a Global World*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 978-1-107-68514-7.
- BRANSON, Richard. 2014. Ako nájsť pokoj pred prejavom. *Hospodárske noviny*. 14. ledna 2014. ISSN: 1335-4701.
- BRUBAKER, Rogers. 2002. Ethnicity within Gross. *European Journal of Sociology*. 43(3), 163–189. ISBN: 0003-9756.
- CADOGAN, John W., Olli KUIVALAINEN a Sanna SUNDQVIVST. 2009. Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing*. 17(4), 71-89. ISSN 1069-031X.
- CAMEROTA, Christian. 2014. *Why Businesses Need a Language Strategy*. Harvard Business School. [online]. 2014 [cit. 2015-1-25]. Dostupné z: <http://hbswk.hbs.edu/item/7648.html>.
- CANTWELL, John A. a Ram MUDAMBI. 2005. MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*. 26(12), 1109-1128. ISSN: 1097-0266.
- CASTELLS, Manuel. 2009. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*. Oxford: Wiley-Blackwell. ISBN: 978-1405196864.
- COHEN, Stephan. D. 2007. *Multinational corporations and foreign direct investment: avoiding simplicity, embracing complexity*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 9780195179354.
- DAMBORSKÝ, Milan a Taťána HORNÝCHOVÁ. 2013. *Vliv velkých firem na ekonomiku České republiky*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- DeVITO, A. Joseph. 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Přeloženo z originálu *Essentials of Human Communication*. Praha. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.

- DIMITROPOULOU, Dimitra, Marina PAPANASTASSIOU a Robert PEACE. 2008. *The Strategic Development of Multinationals (Subsidiaries and Innovation)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0-230-55133-6.
- DONNELLY, James H. jr., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. 1997. *Management*, přeložili Václav DOLANSKÝ a Josef KUBÍČEK. Praha: Grada Publishing s r.o., ISBN 80-7169-422-3.
- DÖRÖNBÄCHER, Christian a Jens GAMMELGAARDA. 2010. Multinational corporations, inter-organizational networks and subsidiary charter removals. *Journal of World Business*. 45(3). 206-216. ISSN: 1090-9516.
- DÖRÖNBÄCHER, Christian a Mike GEPPERT. 2010. Subsidiary staffing and initiative-taking in multinational corporations: A socio-political perspective. *Personnel Review*. 39(5), 600 – 621. ISSN: 0048-3486.
- DURANT, Alan a Ifan SHEPHERD. 2009. Culture and communication in intercultural communication. *European Journal of English Studies*. 13(2), 147–162. ISSN: 1744-4233.
- DVOŘÁČEK, JIŘÍ. 2006. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: VŠE v Praze - Oeconomia. ISBN 80-245-1029-4.
- FERRARO, GARY. P. 2002. *The Cultural Dimension of International Business*, Upper Saddle River: Prentice-Hall. ISBN 978-0205645282.
- FRESE, Michael a kol. 2007. Business owners' action planning and its relationship to business success in three African countries. *Journal of Applied Psychology*. 92(6). 1481–1498. ISSN: 0021-9010.
- GARDE, Jan N. a Franziska N. RICHTER. 2009. Causal analysis of the internationalization and performance relationship based on neural networks - advocating the transnational structure. *Journal of International Management*. 15(4). 413–431. ISSN 1075-4253.
- GEPPERT, Mike a Ayse SAKA-HELMHOUT. 2011. Different Forms of Agency and Institutional Influences within Multinational Enterprises. *Management International Review*. 51(5), 567-592. ISSN 1861-8901.
- GOODMAN, B. Michael a Peter. B. HIRCH. 2010. *Corporate communication*. New York: Library of Congress Cataloging. ISBN 978-1-4331-0621-7.
- GÖRK, Holger a Eric STORBL. 2002. Multinational companies and indigenous development: An empirical analysis. *European Economic Review*. 46(7), 1305–1322. ISSN 0014-2921.
- GRAHAM, John R., Harvey R. CAMPBELL a Manju PURI. 2013. Managerial attitudes and corporate actions. *Journal of Financial Economics*. 109(1), 103-121. ISSN: 0304-405X.

- GUIRDHAM, Maureen. 2011. *Communicating Across Cultures at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-28369-5.
- HARVEY, Carol. P. a June M. ALLARD. 2014. *Understanding and Managing Diversity*. New Jersey: Pearson Education. ISBN: 978-0-13-354819-8.
- HARZING, Anne W. K. a NIELS G. NOORDERHAVEN. 2008. *Headquarters-subsidiary relationships and the country of origin effec. New Perspectives in International Business Research (Progress in International Business Research*. (3), 13-40s. ISSN: 1745-8862 In Book Series: Progress in International Business Research. ISBN: 978-1-84855-278-4.
- HOFSTEDE, Geert. 2001. *Culture's, consequences*. Beverly Hills: Sage Publication. ISBN: 9780803973237.
- HOFSTEDE, Geert a Michael MINKOV. 2011. The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 18(1), 10 – 20. ISSN: 1352-7606.
- HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HORÁKOVÁ, Iveta. 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-88-6.
- JANDA, Patrik. 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-6168-2.
- JANOŮŠEK, Jaromír. 2007. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-1594-0.
- JIŘINCOVÁ, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-1708-1.
- JOHNSON, Steward. 2005. *Headquarters and Subsidiaries in Multinational Corporations*. Hampshire: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-4039-3624-0.
- JONES, Quentin, Gilad RAVID a Scheizaf RAFAELI. 2004. Information Overload and the Message Dynamics of Online Interaction Spaces: A Theoretical Model and Empirical Exploration. *Information Systems Research*. 15(2). 194-210. ISSN: 1047-7047.
- KALLA, Hanna K. 2006. *Integrated internal communications in the multinational corporations*. Helsinky: Helsinki School of Economics. Doctoral Thesis.
- KIRKMAN, Bradley L., Kevin B. LOWE a Cristina K. GIBSON. 2006. A quarter century of Culture's Consequences:a review of empirical research

incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*. 37, 285–320. ISSN: 0047-2506.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.

KLIMOVÁ- FRYDRICHOVÁ, Blanka a Ilona SEMRÁDOVÁ. 2012. Barriers to Communication. Elsevier. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012, **31**, 207–21. ISSN: 1877-0428.

KOTABE, Masaaki., Srini S. SRINIVASON a Preet AULAKH. 2002. Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*. 33(1). 79-97. ISSN: 0047-2506.

KRÜGER, Wolfgang. 2004. *Vedení týmů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0780-2.

KUBÍČKOVÁ, Martina a Petr KRENAR. 2011. *Communications management: media as a partner or threat for mncs*. In: CD Knowledge Management and Innovation: A Global Competitive Advantage. Conference International Business Information Management Association – June 29-30, 2011. s. 900-909. ISBN 978-0-9821489-5-2.

KUBÍČKOVÁ, Martina. 2012a. *Účinnost komunikace mezi mateřskými nadnárodními společnostmi a jejich dceřinými společnostmi a její vliv na zvyšování jejich výkonnosti*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Teze disertační práce.

KUBÍČKOVÁ, Martina. 2012b. *Intercultural Communication of Multinational Corporations with the Specific Aspect of Czech Culture*. In CD Innovation and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to World Economies. Istanbul: Conference International Business Information Management Association, 1963- 1970. ISBN 978-0-9821489-7-6.

KUBÍČKOVÁ, Martina. 2012c. *The importance of electronic communications in the internal communications of multinational corporations*. In: CD 8. ročník mezinárodní Bařovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Conference Mezinárodní Bařova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. ISBN 978-80-7454-013-4.

KUBÍČKOVÁ, Martina a Chandana L. N. A. JAYAWARDENA. 2012d. *Enhancement of human resource practices of multinational corporatinos through organizational communication*. In: CD Innovation Vision 2020: Sustainable growth, Entrepreneurship, Real Estate and Economic Development.

Conference International Business Information Management Association. 1551-1559. ISBN 978-0-9821489-8-3.

KUBÍČKOVÁ, Martina. 2013. *Komunikační bariéry při řízení alžírských zaměstnanců českým managementem*. Brusel: Carolus Magnus University. Závěrečná práce.

KUBÍČKOVÁ, Martina a Lenka SMÉKALOVÁ. 2014. *Practical Aspects of Communications Barriers between Czech Managers and African Employees with Focus on Cultural Barriers*. In: Recent Advantages in Environmental Sciences and Financial Development. Athény: The 2nd International Conference on Business Administration, Marketing and Economics. 68-72. ISBN: 978-1-61804-255-2.

KUZNETSOV, Andrei a Olga KUZNETSOVÁ. 2014. Building professional discourse in emerging markets: Language, context and the challenge of sensemaking. *Journal of International Business Studies*.45(5). 583-599. ISSN: 0047-2506.

LINDEBORG, Richard A. 1994. Excellent communication. *Public Relations Quarterly*. 39(1), 5–12. ISSN: 0033-3700.

LINDQUIST, Kristen A. a kol. 2012. The brain basis of emotion: A meta-analytic review. *Behavioral and Brain Sciences*. 35, 121-143. ISSN: 0140-525X.

LONG De David W. a Liam FAHEY. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*. 14(4). 113-127. ISSN: 1943-4529.

LUMPKIN, G. T. a Gregory. G. DESS. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*. 19(1), 147–156. ISSN: 0896-3789.

MALHOTRA, Namrata a Bob HIGINS. 2010. An organizational model for understanding internationalization processes. *Journal of International Business Studies*. 41, 330-349. ISSN: 0047-2506.

MARLOWE, Scott. 2014. Dopady digitalizace na způsob vedení českých firem. *Moderní řízení*. 49(12). 28-29. ISSN: 0026-8720.

MARTON, William M. 2013. *Emotions of Normal People*. Oxon: Routledge. ISBN: 978-11-3633-6812.

MARSCHAN-PIEKARRI, Rebecca, Denice WELCH a Lawrence WELCH, L. 1999. In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinationa. *International Business Review*. 8, 421-440. ISSN: 0969-5931.

McSWEENEY, Brendan. 2009. Incoherent Culture. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*. 1(1), 22 -27. ISSN: 1758-1516.

- MICHAILOVA, Snežina a Mustaffa ZIADAH. 2012. Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*. 47(3). 383-396. ISSN: 1090-9516.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0650-4.
- MINBEAVA, Dana a kol. 2003. Knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*. 34. 586-599. ISSN: 0047-2506.
- MOLNÁR, Zdeněk. 2009. *Základy vědecké práce, aneb jak napsat doktorskou disertační práci*. [online]. 2009 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/cs/docs/Z_klady_v_deck_pr_ce.doc.
- MONTEIRO, Felipe L., Niklas ARVIDSSON a Julian BIRKINGSHAW. 2008. Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*. 19(1). 90-107. ISSN: 1047-7039.
- MUSIL, Josef. 2008. *Úvod do sociální a masové komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-44-0.
- NĚMEC, Petr. 2006. *Integrovaná komunikace korporací*. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská. ISBN: 80-245-1027-8.
- NOVÁK, Petr. 2009. Teorie sociálních reprezentací. *E-psychologie*. 3(1), 22-29. ISSN: 1802-8853.
- NUNEZ, Frederico S. a Carmina S. SIMION. 2014. Transfer of Knowledge in Multinational Corporations (MNC's) on International Projects. *Journal of Advanced Management Science*. 2(3), 228-231. ISSN: 2168-0787.
- OUTI, Arola. 2008. *Diversity Management and Corporate Communication*. Saarbrücken: Reha GmbH. ISBN: 978-3-639-03293-2.
- PAPANASTASSIOU, Marina a Robert PEACE. 2009. *The Strategic Development of Multinationals (Subsidiaries and Innovation)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0-230-55133-6.
- PETERKOVÁ, Michaela. 2008. *Neverbální komunikace – co prozradí gesta, mimika a postoj*. In: MUDr. Zbyněk Mlčoch [online]. 2008 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.zbynekmlcoch.cz/informace/vztahy/psychologie-vztahy/neverbalni-komunikace-co-prozradi-gesta-mimika-a-postoj>.
- PETTY, Richard E., Russell H. FAZIO a Pablo BRINOL. 2009. *Attitudes: Insights from the New Implicit Measures*. New York: Taylor & Francis Group. ISBN: 978-0-8058-5845-7.

- PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. 2010. *Celostní management*. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8.
- PORVAZNÍK, Ján. 2014. *Celostní management*. Bratislava: IRIS. ISBN: 978-80-8153-030-2.
- PRESTON, Stephanie D. a Frans B. M. de WAAL. 2002. Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behavioral and Brain Sciences*. 25(1). 1-20. ISSN: 0140-525X.
- PRŮCHA, Jan. 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3069-1.
- RAVLIN, Elizabeth. C., Anna-Kathrine WARD a David C. THOMAS. 2014. Exchanging Social Information Across Cultural Boundaries. *Journal of Management*. 40(5). 1437-1465. ISSN: 0149-2063.
- REDRIKSSON, Riikka, Wilhelm BARNER-RASMUSSEN a Rebecca PIEKKARI. 2006. The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal*. 11(4), 406-423. ISSN: 1356-3289.
- REUS, Taco H. 2012. Culture's consequences for emotional attending during cross-border acquisition implementation. *Journal of World Business*. 47(3). 342-351. ISSN: 1090-9516.
- RISSE, Thomas. 2013. Transnational Actors and World Politics. In: CARLSNAES, Walter. a kol. 2013. *Handbook of International Relations*. London: SAGE Publications Ltd, 426-453 s. ISSN: 978-84920-150-6.
- RIEL van, Cees. B. M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. Harlow: Academic Service and Prentice Hall. ISBN 0-13-150996-9.
- ROACH, Brian. 2005. A Primer on Multinational Corporations. In: CHANDLER, Alfred. D. a Bruce MAZLISH. 2005. *Leviathans: Multinational Corporations and The New Global History*. Cambridge: Cambridge University Press, 19-45 s. ISBN: 978-0521549936.
- ROCHE, Eward. M. 1996. Multinational Corporations – the emerging research agenda. *Journal of Strategic Information System*. 5, 129-147. ISSN: 0963-8687.
- ROUSSANOV, Nikolai. 2010. Diversification and Its Discontents: Idiosyncratic and Entrepreneurial Risk in the Quest for Social Status. *The Journal of Finance*. 65(5), 1755-1788. ISSN: 1540-6261.
- ROSETTE, Ashleigh. S. a kol. 2012. Cultures Clash Electronically The Impact of Email and Social Norms on Negotiation Behavior and Outcomes. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 43(4). 628-643. ISSN: 1552-5422.

- RULER, van Betteke. a Rob de LANGE. 2003. Barriers to communication management in the executive suite. Elsevier. *Public Relations Review*, 29(2), 145–158. ISSN: 0363-8111.
- ŘIHÁČEK, Tomáš a kol. 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN: 978-80-210-6382-2.
- SAMOVAR, Larry. A., Richard E. PORTER a Edwin R. McDANIEL. 2009. *Intercultural Communication*. Boston: Wadsworth. ISBN 978-0-495-89831-3.
- SHOHAM, AMIR. 2012. Managing multinational corporations through compensation: The risk-sharing contract method. *Journal of Economics and Business*. 64(3), 231-239. ISSN: 0148-6195.
- SCHERER, Klaus. R. 2003. Vocal communication of emotion: A review of research paradigm. *Speech Communication*. 40(1-2), 227-256. ISBN: 0167-6393.
- SCHATZ, Roland. 2000. *CEO společnosti Media Tento Bonn*. Bonn: Přednáška na konferenci Agenda Setting.
- SCHMID, Stefan a Andreas SCHUNG. 2003. The development of critical capabilities in foreign subsidiarit: Disentangling the role of the subsidiary's business network. *International Business Review*. 12(6). 755-782. ISSN: 0969-5931.
- SINGH, Jasjit. 2007. Asymetry of knowledge spillovers between MNCs and host country firms. *Journal of International Business Studies*. 38, 764-786. ISSN: 0047-2506.
- SKERRY, Peter. 2002. Beyond Sushiology: Does Diversity Work? *Brooking Review*. 20(1), 20-23. ISSN: 0745-1253.
- SLOMAN, Steven. A. 2005. *Causal Models: How People Think About the World and its Alternatives*, Oxford: Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-518311-5.
- SOUKUP, Václav. 2000. *Přehled antropologických teorií kultury*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-328-5.
- SPENCER-OATEY, Helen. 2000. *Culturally Speaking: Managing Rapport Through Talk Across Cultures*. London: ECE. ISBN 978-0304704378.
- SPENCER, Reinhard K. 2014. *Výroky slavných*. [online]. 2010 [cit. 2015-2-20]. Dostupné z: <http://www.vyroky-slavnych.cz/na-zacatku-prislo-slovo-hned-po-nem-prislo/>.
- SRHOLEC, Martin a Miroslav PLOJHAR. 2004. Political economics of investment incentives. *Politická ekonomie*. 4, 451-466. ISSN 0032-3233.
- STETS, Jan E. a Peter J. BURKE. 2014. Emotions and Identity Nonverification. *Social Psychology Quarterly*. 77(3), ISSN: 1939-8999.

- ŠTACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.
- ŠTAMFERSOVÁ, Petra. 2014. Řízení výkonnosti zpracovatelských podniků v ČR s důrazem na nefinanční aspekty podnikání. *Politická ekonomie*. 4, 521-541. ISSN: 0032-3233.
- TALPOVÁ, Sylva. 2010. *Nadnárodní společnosti v České republice I. 2. Kapitola*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5327-4.
- TARAS, Vas, Piers STEEL a Bradley L. KIRKMAN. 2012. Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*. 47(3), 329-341. ISSN: 1090-9516.
- TUNG, Rosalie. L. 2008. The cross-cultural research imperative: the need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business Studies*. 39(1), 41–46. ISSN: 0047-2506.
- VYMĚTAL, Štěpán. 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2510-9.
- WARREN, John T. a Deanna L. FASSET. 2011. *Communication- A Critical/Cultural Introduction*. Thousand Oaks: SAGE Publishing. ISBN 978-1-4129-5942-1.
- WINKLER, Jiří. 1998. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi*. Brno, Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1892-5.
- YATES, Kathryn. 2006. Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*. 25(3). 71-79. ISSN: 1531-6653.
- YIN, Robert K. 2003. *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks. ISBN 0-7619-2553-8.

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

Publikované práce

KUBÍČKOVÁ, Martina a Petr KRENAR. 2011. *Communications management: media as a partner or threat for mncs*. In: CD Knowledge Management and Innovation: A Global Competitive Advantage. Conference International Business Information Management Association. 900-909 s. ISBN 978-0-9821489-5-2.

KUBÍČKOVÁ, Martina. 2012. *Knowledge transfers in multinational corporations on the level of top management*. In: CD Innovation and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to World Economies. Conference International Business Information Management Association. 1954-1962 s. ISBN 978-0-9821489-7-6.

KUBÍČKOVÁ, Martina. 2012. *Intercultural communication of multinational corporations with the specific aspect of czech culture*. In: CD Innovation and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to World Economies. Conference International Business Information Management Association. 1963- 1970 s. ISBN 978-0-9821489-7-6.

KUBÍČKOVÁ, Martina. 2012. The importance of electronic communications in the internal communications of multinational corporations. In: CD 8. ročník mezinárodní Bařovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Conference Mezinárodní Bařova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. ISBN 978-80-7454-013-4.

KUBÍČKOVÁ, Martina. A Chandana L. N. A. JAYAWARDENA. 2012. *Enhancement of human resource practices of multinational corporatinos through organizational communication*. In: CD Innovation Vision 2020: Sustainable growth, Entrepreneurship, Real Estate and Economic Development. Conference International Business Information Management Association- November 12-13, 2012. s. 1551-1559. ISBN 978-0-9821489-8-3.

JAYWARDENA, Chandana L. N. A. a Martina KUBÍČKOVÁ. 2012. *Academic growth and study proces*. In: CD Innovation Vision 2020: Sustainable growth, Entrepreneurship, Real Estate and Economic Development. Conference International Business Information Management Association. 1749-1758 s. ISBN 978-0-9821489-8-3.

KUBÍČKOVÁ, Martina. a Lenka SMÉKALOVÁ. 2014. *Practical Aspects of Communications Barriers between Czech Managers and African Employees with Focus on Cultural Barriers*. In: Recent Advantages in Environmental Sciences and Financial Development. Athény: The 2nd International Conference

on Business Administration, Marketing and Economics, 68-72 s. ISBN: 978-1-61804-255-2.

SMÉKALOVÁ, Lenka a Martina KUBÍČKOVÁ. 2014. Enhancing Competitiveness of Tourism Industry in the Czech Republic: The Case of EU Structural Funds. In: *New Challenges, Strategies And Trends*. Olhão: TMS Algarve 2014 –Management Studies International Conference. [Abstract]. ISBN 978-989-8472-54-0.

Práce v probíhajícím recenzním řízení

SMÉKALOVÁ, Lenka a Martina KUBÍČKOVÁ. 2014. *Enhancing Competitiveness of Tourism Industry in the Czech Republic: The Case of EU Structural Funds*. Manuscript submitted for publication.

Tourism & Management Studies Journal

SMÉKALOVÁ, Lenka a Martina KUBÍČKOVÁ. 2014. *Improvement of the (European Union) structural funds communication strategy performance toward the public of the Czech Republic*. Manuscript submitted for publication.

Management Communication Quarterly

Odborné práce

[1] KUBÍČKOVÁ, Martina. 2012. *Účinnost komunikace mezi mateřskými nadnárodními společnostmi a jejich dceřinými společnostmi a její vliv na zvyšování jejich výkonnosti*. Teze disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

[2] KUBÍČKOVÁ, Martina. 2013. *Komunikační bariéry při řízení alžírských manažerů českým managementem*. Závěrečná práce MBA. Brusel: Carolus Magnus University.

CURRICULUM VITAE AUTORA

Osobní údaje

Jméno: Ing. Martina Kubíčková, MBA
Bydliště: Na Kapli 381, 763 61 Napajedla
Datum narození: 31. 7. 1986
Země a místo narození: ČR, Zlín
E-mail: mlkubickova@fame.utb.cz

Vzdělání

- 2011 – 2013 Carolus Magnus Univerzity, Brusel (studijní program MBA - Master of Business Administration, obor General Management)
- 2010 – dosud UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky (doktorský studijní program Ekonomika a management, obor Management a ekonomika)
- 2008 – 2010 Rašínova vysoká škola, Brno (magisterský studijní program, obor Revitalizace ekonomických subjektů a řízení zdrojů)
- 2007 – 2009 Evropský polytechnický institut, Kunovice (obor celoživotního vzdělávání: Učitel SŠ odborných předmětů)
- 2005 – 2008 Evropský polytechnický institut, Kunovice (bakalářský studijní program, obor Management a marketing zahraničního obchodu)
- 2001 – 2005 Gymnázium, nám. T. G. Masaryka, Zlín

Pedagogická činnost

Management I, Management I english, Management II, Management II english

Spolupráce na projektech

2014 – 2015 Rozvoj lidských zdrojů v oblasti výzkumu měření a řízení výkonnosti podniků, klastrů a regionů“ OP VK CZ.1.07/2.3.00/20.0147.

2013 Projekt GA ČR, reg. č. 407/12/0821 - Vytvoření českého nástroje pro měření akademických tacitních znalostí.

2011- 2012 Projekt IGA/61/FaME/11/A. Účinnost komunikace uvnitř a vně nadnárodních korporací, financovaný z fondu IGA UTB

Odborné stáže

2015

Fraunhofer Austria Research GmbH

Profesní zkušenosti

2014 – dosud

Jmenovaný člen finančního výboru města Napajedla

2011 – dosud

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně- výuka předmětu
Management I, Management I english, Management II,
Management II english

2008 - 2011

Komerční banka, a.s.

2007

Národní památkový ústav

2006

Obchodní hospodářská komora

Příloha 1- Dotazník pro kvantitativní výzkum

Zde je vložen dotazník, který byl zasílán osloveným účastníkům výzkumu. Dotazník je veřejně dostupný na webové adrese:

https://docs.google.com/forms/d/1xPHTVq0JYOA8WFGSODw3xSUsDXZwda0YUyMucPAzMzY/viewform?usp=send_form

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který se zabývá komunikací nadnárodních korporací s jejich dceřinými společnostmi. Vámi poskytnutá data budou sloužit k objasnění stavu komunikace mezi výše zmíněnými společnostmi. Po zpracování dat získaných dotazníkovým šetřením, Vám v případě Vašeho zájmu, mohou být výsledná zjištění poskytnuta.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Ing. Martina Kubíčková, MBA

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

1) Jakou pozici ve firmě zastáváte?

.....

2) Vyberte, prosím, zda jste:

a) Dceřiná společnost

b) Mateřská společnost

c) Oboje (společnost, která má mateřskou firmu, ale také i svou vlastní dceřinou společnost/společnosti)

3) Nachází se vaše dceřiná/mateřská společnost ve stejné zemi jako vaše firma?

a) Ano

b) Ne

- 4) Vaše společnost klade nejvyšší důraz na:
- a) Znalosti zaměstnanců
 - b) Na schopnost využívat znalosti praktickým způsobem
 - c) Na osobnostní kvality zaměstnanců
 - d) Pro firmu je prioritou nedílné využívání kombinace možností a)b)c)
- 5) Jaká míra pozornosti je ve firmě věnována komunikaci?
- a) Velmi vysoká
 - b) Vysoká
 - c) Střední
 - d) Nízká
 - e) Velmi nízká
 - f) Žádná
- 6) Jaký je nejčastěji používaný nástroj komunikace mezi vámi a mateřskou/dceřinou firmou?
- a) Písemná komunikace
 - b) Osobní komunikace
 - c) Elektronická komunikace
 - d) Telefonická komunikace
 - e) Jiná:
- 7) Jaký je nejčastěji používaný nástroj elektronické komunikace mezi vámi a mateřskou/dceřinou firmou?
- a) Email
 - b) Některý z druhů sociální sítě (Twitter, Facebook, ..)
 - c) Komunikační online programy
 - d) Jiný:
- 8) Jak často probíhá osobní (tváří v tvář) komunikace mezi představiteli vaší firmy a představiteli mateřské/dceřiné firmy?
- a) Denně
 - b) 4x-5x do týdne
 - c) 2x-3x do týdne
 - d) 1x týdně
 - e) 1x za 14 dnů
 - f) 1x za měsíc
 - g) 1x za půl roku

- h) 1x ročně
- i) Jinak:

9) Jak často probíhá elektronická komunikace mezi představiteli vaší firmy a představiteli mateřské/dceřiné firmy?

- a) Denně
- b) 4x-5x do týdne
- c) 2x-3x do týdne
- d) 1x týdně
- e) 1x za 14 dnů
- f) 1x za měsíc
- g) 1x za půl roku
- h) 1x ročně
- i) Jinak:

10) Vnímáte nějaké komunikační bariéry během komunikace mezi vámi a mateřskou/dceřinou firmou?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Pokud jste na otázku č. 10 odpověděli ANO, pokračujte, prosím, otázkou č. 11. Pokud jste odpověděli NE nebo NEVÍM, pokračujte, prosím, k otázce č. 13.

11) Kterou z komunikačních bariér považujete za nejvýraznější (nejvíce silnou a nejvíce bránící hladkému průběhu komunikace) při komunikaci mezi vámi a mateřskou/dceřinou firmou?

- a) Rozdílné vědomosti
- b) Emoce
- c) Životní postoje
- d) Společenský status
- e) Kulturní rozdíly
- f) Praktické zkušenosti
- g) Asymetrickou komunikace (symetrický vztah = oboustranná komunikace)
- h) Informační přetížení
- i) Jiná:

12) Kulturní rozdílnosti jako bariéra ovlivňují komunikaci s mateřskou/dceřinou společností:

- a) Velmi silně
- b) Silně
- c) Středně
- d) Slabě
- e) Velmi slabě
- f) Vůbec neovlivňují

13) Vzájemné vztahy jsou mezi vámi a zástupci mateřské/dceřiné společností na:

- a) Velmi dobré úrovni
- b) Dobré úrovni
- c) Neutrální
- d) Špatné úrovni
- e) Velmi špatné úrovni

Pokud se vaše mateřská/dceřiná společnost nachází v JINÉM státu než vaše firma, pokračujte otázkou č. 14. Pokud se nachází ve STEJNÉM státu jako vaše firma, pokračujte otázkou č. 15.

14) Který jazyk je pro komunikace s mateřskou/dceřinou firmou nejvhodnější?

- a) Anglický
- b) Francouzský
- c) Německý
- d) Ruský
- e) Španělský
- f) Jiný:

15) Je při komunikaci s mateřskou/dceřinou firmou využíváno neformální komunikace?

- a) Ano
- b) Ne

16) Je neformální komunikace při komunikaci s mateřskou/dceřinou firmou využíváno častěji než formální?

- a) Ano
- b) Ne

17) Věnuje vaše společnost pozornost novým trendům v komunikaci?

- a) ano
- b) ne

18) Investuje vaše společnost prostředky do nových komunikačních technologií?

- a) Ano, pravidelně
- b) Ano, nárazově
- c) Investuje je pouze v potřebě naprosté nutnosti
- d) Neinvestuje
- e) Jiná odpověď:

19) Představuje pro vás mateřská/dceřiná společnost zdroj inspirace ke zlepšení komunikaci uvnitř vaší firmy skrze její inovativní komunikaci s vámi?

- a) Ano
- b) Ne, nenásledujeme trendy, které využívají
- c) Ne, protože jejich komunikace není inovativní a přínosná
- d) Jiná odpověď:

20) Pocítíte v rámci komunikace s mateřskou/dceřinou firmou jakékoliv výraznější změny či inovace od běžné praxe v posledních 2 letech?

- a) Ano (vypište jaké):
- b) ne

V případě zájmu o zaslání výsledků tohoto výzkumu, prosím, uveďte svoji emailovou adresu:

Ing. Martina Kubíčková, MBA

Účinnost komunikace mezi mateřskými nadnárodními společnostmi a jejich dceřinými společnostmi a její vliv na zvyšování jejich výkonnosti

Effectiveness of communication between parent multinational companies and their subsidiaries and its impact on improving their performance

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
Mostní 5139, 760 01 Zlín

Sazba: Ing. Martina Kubíčková, MBA

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2015