

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Využití moderních komunikačních prostředků v manažerské činnosti

Autor práce: Věra Švarcová
Studijní obor: Regionální studia
Forma studia: Kombinované studium
Vedoucí práce: PaedDr. Vladimír Kříž
Katedra: Katedra společenských věd

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č.111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Vladimíru Křížovi za cenné rady,
připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRACT

ŠVARCOVÁ, V. *Využití moderních komunikačních prostředků v manažerské činnosti : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2012. 50 s. Vedoucí bakalářské práce : PaedDr. Vladimír Kříž.

Klíčová slova: informační technologie, komunikace v organizaci, manažerská činnost, moderní komunikační prostředky, proces komunikace, styly komunikace

Bakalářská práce se zabývá využitím moderních komunikačních prostředků v manažerské činnosti. Práce analyzuje komunikační proces, popisuje funkci komunikace a zkoumá komunikační dovednosti, taktiky a styly, které lze v manažerské praxi uplatnit. Bakalářská práce se dále věnuje významu komunikace v procesu řízení, jejím náležitostem, cílům a faktorům, které ji ovlivňují. Popsána je také role verbální a neverbální komunikace. Práce se zaměřuje na rozbor a možné využití jednotlivých moderních komunikačních prostředků v prostředí organizace. Zkoumá a analyzuje pozitiva a negativa, která s využitím těchto komunikačních prostředků souvisí.

ABSTRACT

ŠVARCOVÁ, V. *Using modern communication means in business management : Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2012. 50 p. Supervisor : PaedDr. Vladimír Kříž.

Key words: information technology, communication in organization, management activity, modern means of communication, communication process, communication styles

This bachelor thesis deals with the use of modern communication means in business management. The thesis analyses with the communication process, describes the function of communication and explores communication skills, tactics and styles that can be applied in managerial practice. This thesis deals with the importance of communication in management process, its appurtenances, objectives and factors affecting it. The role of verbal and nonverbal communication is described. The thesis focuses on the analysis and possible use of various modern communication means in an organization. It investigates and analyzes the pros and cons, which are related to application of these communication means.

OBSAH

ÚVOD	7
1 CÍL A METODIKA	9
2 KOMUNIKACE	10
2.1 Pojem komunikace	10
2.2 Funkce komunikace.....	11
2.3 Proces komunikace.....	11
2.3.1 Odesílatel sdělení (komunikátor).....	12
2.3.2 Přenos sdělení	13
2.3.3 Příjemce sdělení (komunikant).....	13
2.3.4 Šum bránící komunikaci	14
2.3.5 Zpětná vazba v komunikaci	14
2.3.6 Kódování	15
2.3.7 Dekódování.....	15
3 KOMUNIKAČNÍ STYLY A DOVEDNOSTI	16
3.1 Komunikační styly	16
3.2 Komunikační dovednosti.....	18
3.2.1 Naslouchání	18
3.2.2 Kladení otázek	20
3.2.3 Testování porozumění	21
3.2.4 Sumarizování.....	21
3.2.5 Využívání mlčení.....	21
4 KOMUNIKAČNÍ FORMY V ORGANIZACI	22
4.1 Verbální komunikace.....	22
4.1.1 Ústní komunikace	22
4.1.2 Písemná komunikace	24
4.2 Neverbální komunikace.....	24
5 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY V ORGANIZACI	26
5.1 Počítačová technika	27
5.1.1 Internet.....	28
5.1.2 Elektronická pošta (e-mail).....	30
5.1.3 WWW stránky	31
5.1.4 Intranet.....	32
5.2 Telefony a mobilní telefony	33
6 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY VYUŽÍVANÉ SPOLEČNOSTÍ KOSTAL 35	
6.1 Charakteristika společnosti.....	35
6.2 Počítačové vybavení.....	36
6.2.1 Microsoft Exchange.....	36
6.2.2 Microsoft Outlook	36
6.2.3 Přístup pracovníků k Internetu.....	39
6.3 Vnitropodnikové WWW stránky (Intranet).....	40
6.4 Veřejné WWW stránky	42
6.5 Telefony a telekonference	43
6.6 Nástěnka a firemní časopis.....	44
ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	47
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	49
PŘÍLOHY	50

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je využití moderních komunikačních prostředků v manažerské činnosti. V dnešní informační společnosti, využívající moderní technologie k přenosu informací, se jedná o téma velice aktuální. Moderní komunikační prostředky přinášejí v prostředí organizace nové možnosti a formy komunikace. Tyto prostředky mají vliv nejenom na mezilidskou komunikaci obecně, ale také na komunikaci uvnitř organizace. V případě správného použití těchto nových prostředků, lze komunikaci v organizaci značně zefektivnit a urychlit.

Bez komunikace se v lidské společnosti lze jen těžko obejít a stejně tak i v manažerské činnosti. Je důležitou součástí všech základních činností manažera, mezi něž patří plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrola. Je jen těžko představitelné, že by manažer mohl uskutečňovat některou z těchto činností bez využití komunikace.

V bakalářské práci jsou vymezeny základní pojmy, jako jsou komunikace, funkce komunikace, komunikační proces apod. Jsou zde popsány jednotlivé fáze procesu komunikace a vlivy, které komunikaci ovlivňují. Dále se práce zabývá komunikačními styly a dovednostmi, které lze v manažerské praxi využít. Správně zvládnutá komunikace je pro manažera klíčová ve všech jeho činnostech. Pro práci manažera je důležitá nejen komunikace verbální (ústní či písemná), ale je velmi podstatná i komunikace neverbální. Pozornost je věnována významu a funkci verbální a neverbální komunikace.

Práce se věnuje komunikačním prostředkům v prostředí organizace. Zabývá se historií a přínosem moderních komunikačních technologií. Použití moderních komunikačních prostředků může mít nejen pozitivní, ale také negativní důsledky. Práce popisuje pozitiva i negativa, která s využitím těchto prostředků souvisí. Pozornost je věnována zejména Internetu, elektronické komunikaci a Intranetu. Uvedeny budou také statistické údaje znázorňující míru využití informačních technologií v českých podnicích.

Na základě provedeného průzkumu a řízených rozhovorů ve společnosti Kostal CR jsou zmapovány moderní komunikační prostředky, které jsou v této organizaci pravidelně využívány. Jsou popsány jejich možnosti a praktické využití

v každodenní činnosti manažerů. Jelikož společnost Kostal působí kromě České republiky v dalších 17 zemích po celém světě, je pro ni efektivní a rychlá komunikace klíčovým faktorem.

1 CÍL A METODIKA

Teoretická část bakalářské práce vychází z literatury týkající se mezilidské komunikace, komunikace v procesu řízení, manažerské činnosti a moderních informačních technologií. Teoretická část práce popisuje, jak probíhá a funguje komunikace v prostředí organizace. Jsou vymezeny základní pojmy komunikace, proces komunikace a její funkce. Jsou analyzovány jednotlivé aspekty procesu komunikace, mezi které patří - odesílatel, přenos sdělení, příjemce, kódování sdělení a jeho následné dekódování. Popsány a zhodnoceny jsou i další důležité faktory procesu komunikace, kterými jsou šumy v komunikaci a zpětná vazba.

Pozornost je věnována zejména významu komunikace v procesu řízení, jejím náležitostem, cílům a faktorům, které ji ovlivňují. Na základě dostupné literatury jsou analyzovány komunikační dovednosti, taktiky a styly, které lze použít v manažerské činnosti. Jsou zmapovány a popsány komunikační dovednosti, které by měl každý správný manažer ovládat a umět s nimi pracovat.

Práce popisuje a hodnotí také roli verbální komunikace. Analyzována je ústní i písemná forma. Je popsána také neverbální komunikace neboli „řeč těla“, mezi jejíž prvky patří pohyby, držení těla, mimika, gesta, oči a úprava zevnějšku.

Mezilidská komunikace se uskutečňuje pomocí komunikačních prostředků. Tato bakalářská práce zjišťuje jejich možnosti využití v manažerské činnosti. Rozebrány jsou zejména moderní komunikační prostředky, které využívají informační technologie. Cílem je zmapovat pozitivní a negativní účinky, které souvisí s využitím moderních komunikačních prostředků v prostředí organizace.

V praktické části je na základě průzkumu a řízených rozhovorů popsán způsob využití moderních komunikačních prostředků ve společnosti Kostal CR. Je zkoumáno využití těchto prostředků v každodenní práci manažerů, jejich efektivita a možnosti. Účelem je zjistit a popsat pozitiva a negativa využívání moderních komunikačních prostředků. Jedná se zejména o elektronickou komunikaci, telekonference, využívání Internetu, Intranetu a mobilních telefonů.

2 KOMUNIKACE

2.1 Pojem komunikace

Slovo „komunikace“ pochází z latinského *communis*, což znamená „společně“ a *communicare*, což má rozmanitý význam, např. „sdílet“, „předávat“, „spojit se“, „účastnit se“. Zahrnuje výměnu informací mezi odesilatelem a příjemcem.¹

Komunikaci lze označit také jako dorozumívání. Termín komunikace se používá v řadě různých oborů, většinou spjatých s používáním nějakého jazyka.

Z. Vybíral² uvádí: „Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat i uchlácholit a zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež.“

Nejdůležitější charakteristiky komunikace lze shrnout do těchto základních bodů:³

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

Mezilidskou komunikaci chápeme jako složitý a mnohostranný proces vzájemného dorozumívání a dorozumění, vzájemnou výměnu sdělení, informací, myšlenek a názorů mezi komunikačními partnery.⁴

Komunikace se dá více specifikovat jako interakce prostřednictvím kódovaných verbálních nebo neverbálních symbolů. Je to interakční proces mezilidského dorozumívání.⁵

¹ KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno, 2006, s. 97.

² VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha, 2000, s. 11.

³ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2003, s. 19.

⁴ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice, 2004, s. 8.

⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2003, s. 20.

2.2 Funkce komunikace

Rozeznáváme čtyři hlavní funkce komunikování:⁶

- **informovat** – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit
- **instruovat** – navést, zasvětit, naučit, dát recept
- **přesvědčit** – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit
- **popavit** – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat

Hranice mezi jednotlivými funkcemi nejsou jednoznačné, často se překrývají. Komunikace znamená přijímat, interpretovat a vysílat signály. Dorozumívání je jednou z nejdůležitějších potřeb života a je nezbytné pro náš život téměř neustále. Komunikace je podstatou lidskosti.⁷

2.3 Proces komunikace

P. Janda⁸ definuje komunikační proces jako soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají v prostředí organizace. Odesílatel komunikace zodpovídá za to, že příjemce porozumí jeho sdělení. V opačném případě nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit vhodný komunikační prostředek k přenosu informace.

Komunikační proces představuje vzájemné působení komunikačních partnerů. Funguje v konkrétním společenském prostředí, v konkrétních sociálních strukturách, organizacích a institucích prostřednictvím všeobecně přijatého vyjadřovacího systému.⁹

Komunikace není statická. Lze ji sice zachytit v podobě záznamu, ale proměnlivost v čase je jednou z jejích nejdůležitějších charakteristik. Je závislá na celé řadě podmínek a vlivů. Nelze se zajímat pouze o výstup v podobě psané nebo řečené zprávy. Pochopit sdělení může příjemce pouze tehdy, bude-li se zajímat i o fázi přípravy, způsob navazování myšlenek a širší kontext situace.¹⁰

⁶ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha, 2000, s. 23.

⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2003, s. 15-21.

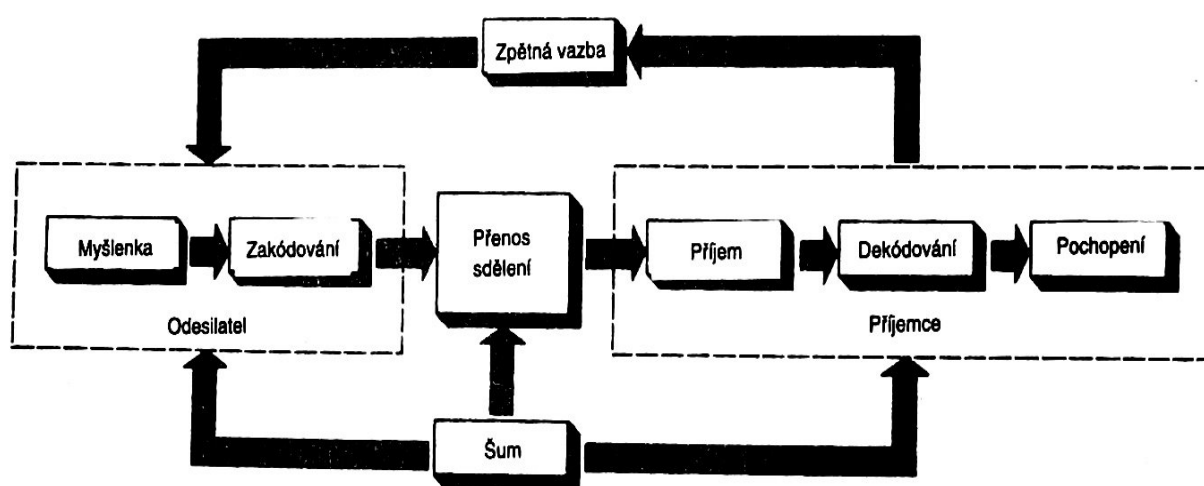
⁸ JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*, Praha, 2004, s. 13.

⁹ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice, 2004, s. 8-9.

¹⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2003, s. 22.

Komunikační tok je často popsáný použitím pěti W (who, what, whom, in which, what): Kdo (odesílatel) řekl co (vzkaz), komu (příjemce), prostřednictvím jakého prostředku (kanál) a s jakým efektem (efekt)?¹¹

Obr. 1: Model procesu komunikace¹²



Proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce.

2.3.1 Odesílatel sdělení (komunikátor)

Komunikace začíná u odesílatele, který má nějakou myšlenku nebo nápad, ten zakóduje způsobem, který je srozumitelný odesílateli i příjemci.

Odesílatel předpokládá, že příjemce má společný nebo podobný soubor znalostí, který umožňuje porozumět sdělení, a má podobný kódovací systém. Do svého sdělení komunikátor vždy promítá svou osobnost, zaujetí a potřebu být vyslechnut a pochopen.¹³

V odesílateli jsou zahrnuty veškeré jeho charakterové vlastnosti, které jsou z hlediska komunikačního vztahu důležité. Jsou to nejen vlastnosti osobnosti,

¹¹ KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno, 2006, s. 98.

¹² KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha, 1998, s. 510.

¹³ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2003, s. 24.

projevující se v nazírání na sociální realitu, ale zejména představy, zájmy a cíle. Pokud jsou subjekty komunikačního vztahu konkrétní jedinci, např. pokud jde o aktuální rozhovor tváří v tvář, je tato představa o osobnostních vlastnostech zpravidla velmi jasná a přesná. Ovšem v případě tzv. masové komunikace, kdy komunikátorem není konkrétní jedinec, ale rozsáhlejší publikum, je subjekt nejen nezřetelný, ale mnohdy i obtížně pojmenovatelný nebo určitelný. Komunikátor je vnímán jako ten, jehož záměr se v komunikaci prosazuje. Zhodnocením jeho jednotlivých stránek je vytvořen celkový dojem, který je možné označit jako důvěryhodnost.¹⁴

2.3.2 Přenos sdělení

Informace jsou přenášeny pomocí kanálu, který spojuje odesilatele s příjemcem. Sdělení může mít písemnou formu (podnikový časopis, podnikové noviny, věstník, nástěnka, Intranet) nebo ústní formu (rozhovor, porada, telefonní hovor). Vzhledem k tomu, že existuje velké množství komunikačních prostředků, je jejich volba z hlediska efektivnosti velmi důležitá. Při volbě komunikačních prostředků je nutné vzít v úvahu aktuální situaci a vztahy mezi účastníky komunikace.¹⁵

2.3.3 Příjemce sdělení (komunikant)

Příjemce musí být schopen převést – dekodovat sdělení do myšlenky. Jestliže odesílatel i příjemce používají symboly, které mají stejný nebo alespoň velmi podobný význam, pak může být komunikace přesná. Komunikace nemůže být dokončena, jestliže není sdělení porozuměno. Porozumění musí nastat jak u odesílatele, tak u příjemce.¹⁶

Komunikant přijímá vyslanou zprávu. Jeho vnímání je ovlivněno osobností, zkušenostmi, prožitky, záměry a cíli. Komunikant předpokládá, že jak komunikátor, tak on sám mají podobné vyjadřovací schopnosti, tedy stejný způsob kódování.¹⁷

Komunikant přijímá sdělení a na začátku neovlivňuje komunikaci. V průběhu komunikace se ale role rychle mění a dochází ke střídání komunikačních rolí. V případě rozhovoru je takové střídání základní podmínkou efektivní komunikace.¹⁸

¹⁴ NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2002. s. 33-34.

¹⁵ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha, 1998, s. 509-515.

¹⁶ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha, 1998, s. 511.

¹⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2003, s. 25.

¹⁸ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice, 2004, s. 11.

Příjemce sdělení není pasivní stranou komunikačního vztahu. Je především nositelem řady vlastností, které jsou pro odesilatele důležité při formulaci sdělení a volbě komunikačního kanálu. Vlastnosti příjemce je nutné respektovat, aby bylo dosaženo stanovených cílů a komunikace byla úspěšná. Komunikační vztah je vztahem vzájemným (obousměrným) a komunikant v něm vystupuje jako budoucí komunikátor. Toto hledisko se projevuje v ochotě sdělení přijmout. Komunikant poskytuje zpětnou vazbu formou nového sdělení nebo jednání, které nemusí být orientováno na původního komunikátora.¹⁹

2.3.4 Šum bránící komunikaci

Komunikaci ovlivňuje šum, čímž rozumíme cokoliv, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení. Například:²⁰

- hluk
- používání nejednoznačných symbolů
- porucha komunikačního kanálu (telefonický rozhovor)
- malá pozornost může způsobit nepřesný příjem
- špatná interpretace slov nebo symbolů
- špatné pochopení sdělení v důsledku předsudků
- u mezinárodní komunikace - cizí jazyk, gesta

Zdrojem šumu může být odesílatel, příjemce, komunikační kanál, charakter komunikačního prostředí apod. V některých případech může šum zcela zabránit, aby se sdělení dostalo od zdroje k příjemci, případně přijaté sdělení nemusí být totožné se sdělením vyslaným.

2.3.5 Zpětná vazba v komunikaci

Zpětná vazba informuje mluvčího o tom, jak jeho sdělení působí na posluchače. Na základě zpětné vazby může mluvčí přizpůsobovat a upravovat své sdělení, zesilovat či zeslabovat důraz nebo měnit formu i obsah sdělení. Zpětná vazba je důležitá pro vyhodnocení efektivnosti komunikace. Pomocí zpětné vazby se může odesílatel přesvědčit, zda bylo jeho sdělením dosaženo požadovaných cílů. Při osobním kontaktu je vždy větší šance pro zpětnou vazbu, a tím také pro porozumění. Je důležité, aby

¹⁹ NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2002. s 36.

²⁰ KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha, 1998, s. 511.

následovala co nejdříve po přijetí zprávy. Zpětnou vazbu dostáváme také od vlastní komunikace tím, že slyšíme vlastní slova.²¹

2.3.6 Kódování

Kódování je uložení myšlenky nebo informace do formy, která je způsobilá pro komunikaci. Každé sdělení musí komunikátor zakódovat do symbolů, kterým příjemce rozumí, které dokáže pochopit a interpretovat (např. do jazyka, kterému oba rozumí). To znamená napsat a vyslovit určitý názor, vyjádřit se prostřednictvím kresby, zvukově, mimicky apod. Současně je potřebné respektovat také schopnosti příjemce – do jaké míry je schopný symboly pochopit a interpretovat. Způsob kódování výrazně ovlivňuje pochopení obsahu sdělení. Proto je potřebná vzájemná dohoda o používaných symbolech.²²

2.3.7 Dekódování

Příjemce na základě vlastních zkušeností, znalostí a schopností převádí sdělení do jemu srozumitelné podoby a interpretuje jeho obsah a komunikační záměr. To je potřebné k tomu, aby následná činnost byla adekvátní a nevzniklo komunikační nedorozumění. V případě potřeby příjemce formuluje vlastní odpověď, kterou následně kóduje a odesílá nazpět po zvoleném komunikačním kanálu. Tak dochází ke střídání komunikačních rolí. Důležitou roli sehrává přiměřený způsob kódování za strany komunikátora, protože každé slovo může mít různé významy.²³

²¹ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha, 2008, s. 35-36.

²² ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice, 2004, s. 9-10.

²³ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice, 2004, s. 11.

3 KOMUNIKAČNÍ STYLY A DOVEDNOSTI

3.1 Komunikační styly

Komunikační dovednosti manažerů se prosazují v komunikačním stylu. Ten představuje kombinaci stabilních dispozicí a získaných komunikačních dovedností.²⁴

O. Šuleř²⁵ uvádí (dle H. A. Robbinse) čtyři základní individuální komunikační styly, determinované osobností člověka:

- analytický
- řídicí
- přátelský
- expresivní

Analytická osobnost je přemýšlivá, jedná pomalu, kontroluje se, je spíše pasivní a nepodléhá emocím.

Řídicí osobnost je ctizádostivá, aktivní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, příliš neukazuje své city.

Přátelská osobnost je velmi citlivá, ráda těší ostatní, je chápavá a raduje se z úspěchu jiných lidí.

Expresivní osobnost je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná do sebe.

Osobnosti, jejichž komunikační styly mají něco společného, se spolu dobře dorozumí – jsou mezi nimi *kompatibilní vztahy*.

Osobnosti, které mají vzájemně rozporné povahové vlastnosti, spolu nedokáží efektivně komunikovat – jsou mezi nimi *toxické vztahy*.

Kompatibilní vztahy jsou mezi styly:

- analytickým a řídicím
- analytickým a přátelským

²⁴ ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice, 2005, s. 15.

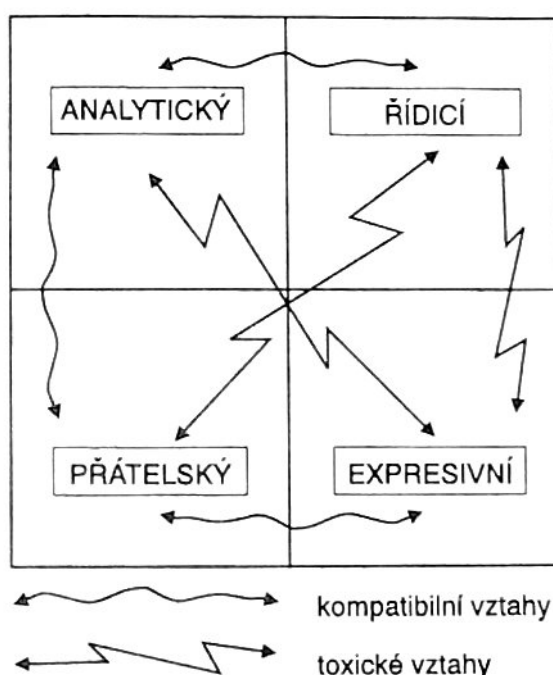
²⁵ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 56-58.

- přátelským a expresivním

Toxické vztahy jsou mezi styly:

- analytickým a expresivním
- řídicím a expresivním
- řídicím a přátelským

Obr. 2: Vztahy mezi komunikačními styly²⁶



Osobnost analytická se s expresivní těžko domlouvá. Analytická osobnost uvažuje chladně a logicky, zaměřuje se na fakta a detaily. Oproti tomu expresivní osobnost je impulzivní, detaily přehlíží a raději jen zobecňuje. Výsledkem je pak vzájemné nepochopení.²⁷

Osobnosti řídicí a expresivní se vzájemně příliš nesnášejí, protože obě jsou ambiciózní, jsou rádi středem pozornosti, každá však toho dosahuje zcela odlišnými cestami. Zatímco řídicí osobnost se soustředí na nejbližší budoucnost, je organizovaná, cílevědomá a necitlivá, expresivní líčí své úžasné ideje, je často dezorganizovaná,

²⁶ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 57.

²⁷ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 56-59.

citlivá a upovídaná. Komunikace těchto dvou stylů často vyústí v konflikt a jejich vztahy jsou většinou trvale napjaté.²⁸

Osobnosti řídicí a přátelská spolu obtížně jednají, protože řídicí se soustředí na věcná fakta a výsledky, projevy sympatií ze strany přátelské ji nezajímají a její nerozhodnost a upovídanost ji provokují. Při jednání má pak řídicí osobnost tendenci přehlížet a podceňovat argumenty přátelské osobnosti.²⁹

J. Erneker³⁰ uvádí: „I když jsou osobnostní vlastnosti důležité, samy o sobě nerozhodují o komunikační činnosti manažera. Proto ji nechápeme jen jako výlučně osobnostně určenou, ale jako výsledek vzájemného působení osobnostních vlastností, životních zkušeností, komunikačních dovedností a podmínek (globálních, celospolečenských a institucionálních).“

3.2 Komunikační dovednosti

Dovednosti jsou všeobecně charakterizované jako způsobilost člověka vykonávat určité činnosti. Jsou podmíněny vrozenými předpoklady, ale lze je zdokonalit učením a výcvikem. Komunikační dovednosti charakterizujeme jako způsob komunikace, který umožňuje optimálním způsobem používat osvojené znalosti komunikační teorie v řídicí činnosti, především v procesu vedení lidí. Komunikační dovednosti jsou nástrojem manažera v řídicí činnosti.³¹

Mezi klíčové komunikační dovednosti patří naslouchání, kladení otázek, testování porozumění, sumarizování a využívání mlčení.

3.2.1 Naslouchání

Správné naslouchání je aktivní činností, vyžadující pozornost, přiměřené reakce a efektivní vyhodnocování obsahu i pocitů řečníka. Neschopnost naslouchat bývá jednou z hlavních bariér efektivní komunikace. Posluchač by se měl snažit soustředit na projev, sledovat gesta mluvčího a dávat najevo naslouchání gesty i slovně.³²

²⁸ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 56-59.

²⁹ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 56-59.

³⁰ ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice, 2005, s. 18.

³¹ ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice, 2005, s. 19.

³² DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha, 2008, s. 102-103.

Rozeznáváme tři varianty naslouchání:³³

mlčenlivé naslouchání – posluchač je zticha, je pozorný a držení těla (obráceného k partnerovi) během rozhovoru naznačuje, že naslouchá

naslouchání s projevy pozornosti – posluchač signalizuje prostřednictvím typických reakcí, že naslouchá (přikyvuje, používá slova jako „*Ano, rozumím*“, „*Chápu*“, „*Opravdu*“)

aktivní naslouchání – posluchač se během rozhovoru vyptává a shrnuje ještě jednou vlastními slovy vše, co bylo řečeno

Existuje mnoho lidí, kteří umí dobře psát nebo mluvit, ale málo těch, kteří dobře dovedou naslouchat druhým. Mnoho lidí filtruje jim adresovaná slova tak, že vnímají pouze některá z nich – často jsou to jen ta, která chtějí slyšet. Naslouchat je umění, které mnoho lidí nepěstuje. Je však velmi potřebné, protože kdo dokáže dobře naslouchat, získá více informací a dokáže navázat lepší kontakt s druhou osobou. Obě tyto věci jsou nezbytné k dobré mezilidské komunikaci.³⁴

Neefektivní naslouchání je způsobováno nesoustředěností, zahleděností sama do sebe, nejistotou či nezájem.

M. Armstrong³⁵ uvádí pravidla pro efektivní naslouchání:

- soustředit se na řečníka, sledovat nejen jeho slova, ale také řeč těla, která prostřednictvím pohledů, gestikulace a držení těla často oživuje předávané sdělení a zdůrazňuje jeho význam
- rychle reagovat na stanoviska řečníka, například jen neurčitými povzbudivými zvuky
- často klást otázky, aby byl ujasněn význam toho, co bylo řečeno, a poskytnuta řečníkovi možnost zopakovat nebo zdůraznit své stanovisko
- komentovat stanoviska řečníka, aniž by přitom byla narušena plynulost rozhovoru, čímž je ověřováno správné chápání toho, co bylo řečeno
- zaznamenávat si významné body - poznámky napomáhají soustředění
- nepřetržitě vyhodnocovat přijímaná sdělení

³³ ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice, 2005, s. 51.

³⁴ AMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha, 1995, s. 172.

³⁵ AMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha, 1995, s. 173.

- neustále vnímat vše řečené
- nechovat se netečně – dávat najevo zájem, naklánět se k řečníkovi a udržovat s ním kontakt jak slovními odpověďmi, tak pomocí řeči těla
- umožnit řečníkovi pokračovat v projevu s minimálním počtem přerušení

Naslouchání je také nazýváno opomenutým uměním či zapomenutou komunikační dovedností. Naslouchat znamená slyšet s hlubokou pozorností. Znamená to věnovat pozornost řečníkovi a jeho sdělení. Informace a myšlenky jsou přijímány převážně dvěma smysly: zrakem a sluchem. Při získávání informací prostřednictvím naslouchání narážíme na jedinečné výhody, které nám čtení nenabízí. Když většina lidí mluví, sleduje zpětnou vazbu a reakce u posluchačů a snaží se podle toho svá slova měnit. Např. řečník může opakovat nebo parafrázovat to, co říká, když se mu zdá, že posluchač vypadá zmateně. Tento druh flexibility u písemné komunikace možný není.³⁶

3.2.2 Kladení otázek

Kladení otázek je základní součástí aktivního naslouchání. Důležité je, aby si mluvčí byl jistý, čeho chce otázkou dosáhnout a jak.

Využívat lze otázek otevřených, zkoumajících, uzavřených i vedoucích. Otevřené otázky zejména v úvodu komunikace umožní pracovníkovi naprosto volně vyjádřit své názory a pocity vztahující se k předmětu rozhovoru („*Proč jsi se tak rozhodl ...?*“, „*Jaký máš pocit z ...?*“, „*Mohl bys mi říct pár slov o ...?*“). Otázky zkoumající se zaměřují zejména na příčiny a detaily. Mohou však vyvolat pocit ohrožení nebo výslechu („*Proč si to myslíš?*“, „*Co tě vede k tomu ...?*“). Manažer proto musí dbát na přiměřený tón hlasu a řeč těla. Uzavřenými otázkami lze ověřovat určité informace, zaměřovat diskusi zpět k jejímu účelu nebo zdůrazňovat určité body („*Už se to v minulosti někdy objevilo?*“, „*Co navrhuje ...?*“, „*Neměli bychom se spíše zabývat ...?*“). Otázky vedoucí mohou vyvolávat pocit manipulace. Musí být proto vždy kladeny pozitivně a pracovníka jen nasměrovat ke způsobu řešení nebo uvědomění si něčeho podstatného („*Mohl bys mi říci více o...?*“, „*Nemohlo by to mít souvislost s ...?*“).³⁷

³⁶ ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha, 2004, s. 68-70.

³⁷ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 56-59.

3.2.3 Testování porozumění

Manažer si musí při rozhovoru neustále ověřovat, že si s pracovníkem vzájemně rozumějí. Testování porozumění je při rozhovoru velice důležité. Každý jedinec má poněkud jiné vnímání a lidé většinou předpokládají, že co je jasné jim, musí být jasné i ostatním. Velice účinné je například parafrázování neboli vyjadřování téhož jinými slovy (např. „*Mám tomu rozumět tak, že ...? “*).³⁸

3.2.4 Sumarizování

Sumarizováním je schopnost mapovat komunikaci. Pro vzájemné porozumění je nutné v pravidelných intervalech shrnovat výsledky rozhovoru. Shrnutí je užitečné udělat, když diskuse začne zacházet do triviálností (např. „*Takže zatím jsme došli k... “*, „*Vraťme se zpátky k ... “*).³⁹

3.2.5 Využívání mlčení

Využívat efektivně odmlk je obtížné, protože lidé považují ticho při rozhovoru za nepříjemné. Někteří lidé uvažují nahlas, jiní potichu. Všichni však potřebují k uvažování čas. Proto musí manažer umět užívat i ticha. Několik sekund ticha po položení závažné otázky nebo po zmínce o zvlášť důležité či emocionální záležitosti může navíc pomoci zdůraznit význam řečeného.⁴⁰

³⁸ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 56-59.

³⁹ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 56-59.

⁴⁰ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 56-59.

4 KOMUNIKAČNÍ FORMY V ORGANIZACI

Základní dělení komunikace, které se nejčastěji používá, je dělení na verbální a neverbální komunikaci. Tyto dvě formy komunikace se navzájem doplňují, nebo dokonce může jedna suplovat druhou. Vedení lidí a jejich cílevědomé usměrňování, se realizuje především prostřednictvím **verbální a neverbální komunikace**.

Komunikaci v organizaci lze rozdělit na **interní** (probíhající uvnitř společnosti) a **externí** (probíhající vně společnosti). Interní komunikace probíhá mezi zaměstnanci, mezi vedoucími a podřízenými a mezi jednotlivými odděleními. Základním faktorem vnitřní komunikace je organizační struktura organizace. Externí komunikace probíhá mezi organizací a vnějším okolím, např. s ostatními společnostmi, dodavateli, zákazníky, úřady apod.

Komunikace v organizaci probíhá v podobě ústní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) či elektronické (e-mail, Intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace. Jiná forma se hodí pro řešení aktuálního problému, jiná pro standardní komunikační situace. Volba formy je také závislá na vzájemné znalosti komunikujících. Nelze jednoznačně říci, která z forem je efektivnější, neboť vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu. Volba formy probíhá většinou na základě manažerských znalostí a zkušeností, má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu.

4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je základem manažerského řízení, probíhá mezi odesilatelem a příjemcem v konkrétní komunikační situaci. U verbální komunikace se sdělení přenášejí a zprostředkovávají v ústní nebo písemné podobě.

4.1.1 Ústní komunikace

Značné množství informací je sdělováno ústně. Ústní komunikace může mít formální i neformální charakter, může být plánovaná i neplánovaná. Ústní komunikace má výhodu bezprostřední zpětné vazby. Lidé mohou klást dotazy a vyjasňovat si stanoviska, čímž lze předejít případnému nedorozumění a omezit možnost vzniku informačního šumu. Je nesporné, že plánované i neplánované schůzky mohou významně přispět k lepšímu pochopení celé řady záležitostí. Ústní forma komunikace je

nutná zejména při řešení důležitých záležitostí, které vyžadují objasňování či přesvědčování (porady, diskuse, pohovory). Ústní komunikace má i nevýhody. Nepřinese-li schůzka manažera s podřízeným očekávané výsledky, představuje ztrátu času i peněz. Jelikož vyslovené informace nemusí mít v některých případech oficiální váhu, je nutné doplnění v písemné formě.⁴¹

Pracovní porady

Častým nástrojem vedení a řízení pracovníků je porada. Má-li být porada účinná, musí být správně připravená. Před konáním porady by měli být všichni účastníci seznámeni s programem. Cílem porady není pouze kontrola splněných úkolů a zadávání nových, ale také prohloubení týmové spolupráce. Každé rozhodnutí by mělo mít určenou zodpovědnou osobu, způsob řešení a časový harmonogram, případně způsob kontroly. Správně vedená porada vede k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmu a k posílení pozitivních pracovních vztahů. Porada musí být vedena manažerem nebo pověřeným pracovníkem, který ji moderuje, musí mít jasný začátek a konec. Moderátor řídí diskusi, pomáhá hledat kompromisy a řešení. Pracovník, který poradu vede, musí mít na paměti pozitivní ladění porady a otevřenou atmosféru. Musí respektovat všechny účastníky jako partnery, oceňovat a konstruktivně kritizovat, dávat všem účastníkům stejný prostor a hlídat, aby se diskuse neodchýlila od podstaty věci. Na poradě je nutné, aby se vzájemně informovali nadřízení s podřízenými. Manažer musí zvážit, které záležitosti na poradě probírat a které, zejména osobního charakteru, je nutné probrat při osobních pohovorech. Účinnost porady a její přínos jednotlivým účastníkům jsou přímo závislé na komunikačních schopnostech a dovednostech toho, kdo poradu vede.

Typy porad:⁴²

- operativní – probíhá každý den, před zahájením práce, max. půl hodiny
- porada ke konkrétním rozvojovým problémům
- periodická – pravidelně se opakující
- informativní – krátká, větší počet účastníků
- účelová – snaha nalézt řešení v problémových situacích
- strategická - na úrovni top-managementu, řeší dlouhodobé výhledy

⁴¹ KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha, 1998, s. 515-516.

⁴² MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2003, s. 245.

- taktická – střední úroveň řízení
- brainstormingová – využití tvůrčího skupinového myšlení

Dalším z nástrojů, který poskytuje zpětnou vazbu názorů a postojů je manažerská pochůzka po pracovišti. Efekt těchto pochůzek má základ v pravidelnosti, celkovém pozitivním ladění, schopnosti naslouchat a povzbudit. Pozitivem těchto pochůzek je také projevení zájmu o zaměstnance. Je důležité, aby i vysoký top manažer prošel provozem, jednotlivými pracovišti a promluvil si se zaměstnanci.

4.1.2 Písemná komunikace

Výhoda písemné komunikace je, že poskytuje záznamy, reference a právoplatné podklady. Sdělení může být pečlivě připraveno a doručeno značnému množství příjemců. Písemná komunikace má nevýhodu v tom, že neexistuje bezprostřední zpětná vazba. Může proto trvat dlouho, než se získají informace o tom, zda bylo sdělení přijato a správně pochopeno.⁴³

Jednou z nejdůležitějších dovedností manažera je schopnost jasného písemného vyjadřování, zejména účinná stylizace zpráv, protože velmi často právě touto formou sděluje své myšlenky a závěry svým nadřízením a kolegům a informuje je o postupu své práce. Účelem zprávy je analyzovat a vysvětlit nějakou situaci, navrhnout plán a získat souhlas. Měla by být logická, praktická, přesvědčivá, stručná a jasná.⁴⁴

Tři základní pravidla pro psaní účinných zpráv jsou:⁴⁵

- dát zprávě logickou strukturu
- k vyjádření názorů používat prostá a jasná slova
- pamatovat na význam dobré a jasné prezentace materiálu

4.2 Neverbální komunikace

Základním systémem komunikace je lidské tělo; nejedná se pouze o smyslové orgány řeči a sluchu, ale také o oči a obličejové svaly, o dlaně a paže, mozek a v mnoha ohledech o celé tělo. Pohlazení, obejmutí a podání ruky jsou stejným způsobem

⁴³ KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha, 1998, s. 515-516.

⁴⁴ AMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha, 1995, s. 267.

⁴⁵ AMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha, 1995, s. 267.

komunikace jako lidská řeč. Dnes se všeobecně používá výraz řeč těla, tzv. *body language*, což je něco, co používáme a pozorujeme v průběhu celého dne. Každý z nás je schopen interpretovat úsměv či výhružné gesto. Také hlas sděluje prostřednictvím tónu či hlasitosti více než pouhá slova.⁴⁶

Neverbální komunikace je průvodní prostředek slovní komunikace. Je to důležitý prostředek vzájemného pochopení a porozumění. Při neverbální komunikaci vysíláme okolí signály, které mohou náš slovní projev buď podpořit, nebo také vyvrátit. Až 55% sdělení je vyjadřováno nonverbálně. Zatímco verbální komunikace je více spojena s rozumem, usiluje o racionální předání informací, nonverbální komunikace je spojena s emocemi, prozrazuje postoje mluvčího, jeho víru v to, co říká. Manažer tak může rozpoznávat pocity a postoje druhé strany při jednání, a zároveň může svými gesty a mimikou vytvářet u posluchačů pozitivní dojem.⁴⁷

Aby komunikace byla efektivní, musí být verbální a neverbální komunikace manažera v souladu. Rozpor mezi verbálním a neverbálním projevem může mít negativní dopad na celý komunikační proces. Neverbální projev bývá manažery velice často podceňován.

Mezi prvky řeči těla, které by měl manažer ovládat, patří zejména:⁴⁸

1. **Pohyby a držení těla.** Pohyby mluvčího by měly působit přirozeně a upřímně.
2. **Mimika.** Mimika by měla být v souladu s obsahem projevu. Měla by odpovídat temperamentu mluvčího, jinak působí nepřesvědčivě a neupřímně.
3. **Gesta.** Mezi nejpodstatnější patří gesta dlaní, rukou, paží a dotýkání obličeje.
4. **Oči.** Dobrý řečník musí umět udržovat s posluchači kontakt pohledem.
5. **Zevnějšek.** Úprava zevnějšku by měla být v souladu s tím, při jaké příležitosti se komunikace odehrává.

⁴⁶ ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha, 2004, s. 23.

⁴⁷ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 59-60.

⁴⁸ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha, 2002, s. 59-60.

5 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY V ORGANIZACI

Komunikační prostředky lze rozdělit na **tradiční** a **moderní**. Za tradiční označujeme prostředky, které nepřenášejí informace pomocí počítačových technologií (rozhovory, porady, jednání, dopisy, písemné zprávy apod). Naopak prostředky, které jsou založeny na počítačové technologii, lze nazvat jako moderní.

Mezi moderní komunikační prostředky nejvíce využívané v organizaci patří počítače, které využívají zejména Internet a jeho služby (e-mail, WWW stránky, vyhledávače apod.). Dalším již nepostradatelným moderním komunikačním prostředkem dnešní doby je mobilní telefon.

Když se objevily první počítače, jen málokdo tušil, že se chystá revoluce v oblasti mezilidské komunikace. Zpočátku se dokonce objevovaly spekulace, že právě moderní technika od sebe lidi izoluje a povede k poklesu vzájemné komunikace. Jak se ale ukázalo, důsledky nástupu moderní techniky jsou právě opačné. Příchod Internetu dovoluje levnou a snadnou komunikaci na velké vzdálenosti a dokonce i práci, při níž člověk nemusí opustit svůj domov. Naopak přenosné počítače a mobilní telefony způsobují, že lidé jsou neustále „k dispozici“ prakticky kdekoli, a pokud chtějí mít soukromí, musí telefony vypínat a téměř utíkat před komunikační záplavou.⁴⁹

Výběru komunikačního prostředku by měl manažer věnovat zvýšenou pozornost. Při svém rozhodování by měl vždy pamatovat na to, že volba správného komunikačního média je jedním z klíčových bodů efektivnosti komunikačního procesu. Při výběru komunikačního prostředku je nutno pečlivě zvážit jeho možnosti, výhody a nevýhody. Manažer by měl zvážit zejména potřebnou rychlost zprávy, množství informací, které je třeba předat a finanční náročnost tohoto přenosu.⁵⁰

V současné době využívá téměř každá organizace informační technologie. Moderní technika může zjednodušit výměnu informací, ale rovněž může vést až k naprosté „komunikační inflaci“, kdy spolu lidé komunikují až příliš často a příliš nesmyslně, což může zhoršovat jejich pracovní výkony, soustředění a rovněž i narušovat chápání reálného světa.⁵¹

⁴⁹ RYBKA, M., MALÝ, O. *Jak komunikovat elektronicky*. Praha, 2002, s. 7-9.

⁵⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc, 1996, s. 236.

⁵¹ RYBKA, M., MALÝ, O. *Jak komunikovat elektronicky*. Praha, 2002, s. 7-9.

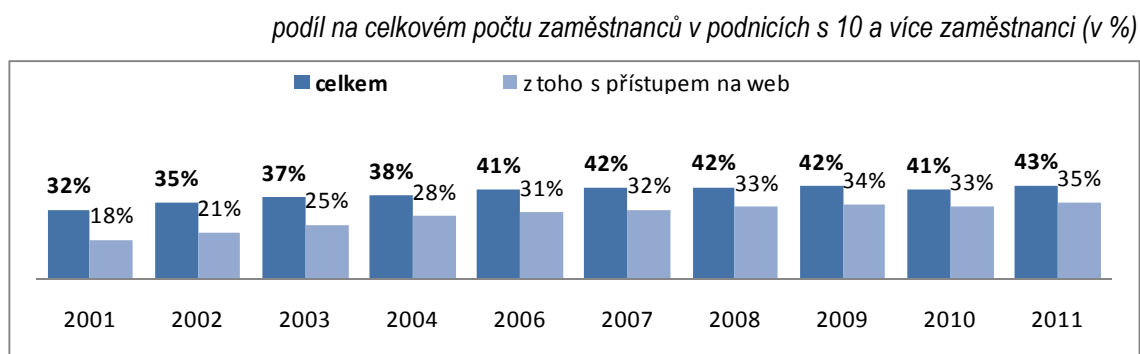
5.1 Počítačová technika

První číslicové počítače byly vyrobeny ve 30. letech 20. století, avšak za jejich vynálezce je přesto považován Charles Babbage, který již v 19. století vymyslel základní principy fungování stroje pro řešení složitých výpočtů. Cena počítačů se s jejich vývojem neustále snižuje, jejich využití roste a zasahuje postupně do všech oblastí lidského života.⁵²

Díky elektronické a počítačové technologii dochází k postupnému sblížení všech technologií a postupů, tedy i těch, které vznikly už dříve a na něž si už lidé zvykli.⁵³

V dnešní informační společnosti se počítačová technika vyvíjí velmi rychlým tempem a přibývá tak i nových možností a prostředků komunikace. V současné době téměř všechny podniky používají počítač a mají připojení k Internetu. Dle statistického úřadu se podíl zaměstnanců používajících v práci počítač v České republice pohybuje v posledních pěti letech těsně nad hodnotou 40%. V lednu 2011 se rovnal 43%.

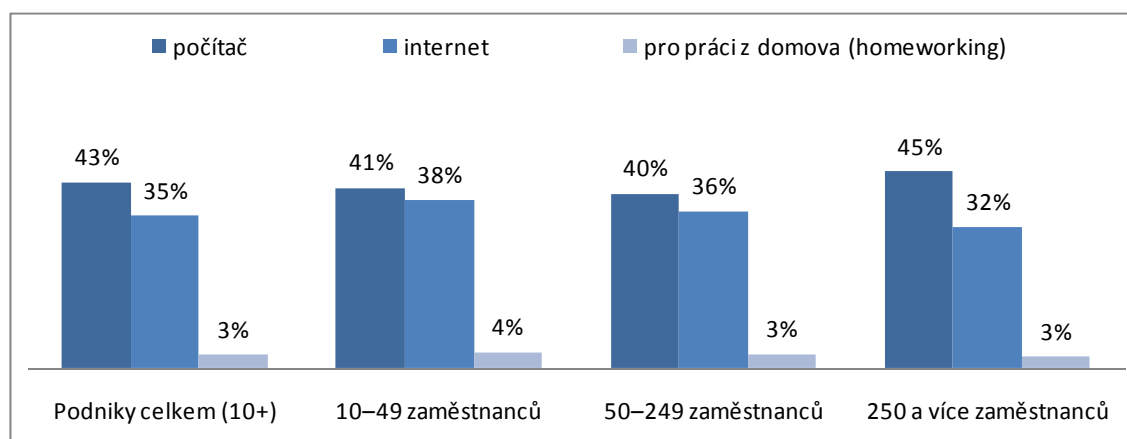
Graf 1: Zaměstnanci v podnikatelském sektoru ČR používající v práci osobní počítač, 2001-2011⁵⁴



⁵² *Dějiny počítačů* [online]. 2012 [cit. 2012-01-21]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Dějiny_počítačů>.

⁵³ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha, 2003, s. 281.

⁵⁴ Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3914/\\$File/970211k5.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3914/$File/970211k5.pdf)>.

Graf 2: Zaměstnanci v podnikatelském sektoru používající informační technologie, leden 2011 v ČR⁵⁵

Využívání počítačové techniky v organizaci může mít své výhody a nevýhody.

Mezi výhody patří:

- usnadnění pracovní činnosti
- možnost využívání databází
- rychlá a moderní komunikace i na velké vzdálenosti
- rychlé vyhledání a zpracování informací
- bankovní a finanční služby (internetové bankovníctví)
- školení a vzdělávání zaměstnanců (e-learning)
- možnost práce z domova

Mezi nevýhody lze zařadit:

- nedostatečné znalosti zaměstnanců s počítačovou technikou
- finanční náklady při pořizování PC
- možné selhání systému a ztráta dat
- rychlé zastarávání počítačové techniky

5.1.1 Internet

Historie Internetu je spojena se vznikem počítačů (po roce 1945) a následně počítačových sítí, které jim umožnily vzájemně komunikovat. Internet je tzv. síť sítí, jsou to vzájemně propojené počítačové sítě. Základem Internetu jsou servery, které

⁵⁵ Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3914/\\$File/970211k5.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3914/$File/970211k5.pdf).

zajišťují síťové služby, uchování dat a zprostředkovávají komunikaci v síti. Počátek Internetu je spojen se vznikem americké sítě ARPANET, což byl experimentální projekt agentury amerického ministerstva obrany na začátku 60. let. Cílem tohoto projektu bylo vytvoření počítačové decentralizované sítě, která by bezproblémově fungovala i v případě výpadku jedné své části. Až do poloviny 80. let se Internet vyvíjel pouze v rámci amerických vládních a vojenských institucí. Do 90. let 20. století byl Internet pouze akademickou a nekomerční aktivitou. V roce 1991 Spojené státy americké začaly budovat novou základní síť NREN (National Research and Education Network) a byly komercializovány jednotlivé části Internetu. Internet se stal otevřenou oblastí, do které mohly vstoupit i komerční společnosti.⁵⁶

Evropská počítačová síť EARN (European Academic Research Network) začala poprvé fungovat v roce 1990 na území hlavního města Prahy. Téměř všechny pražské univerzity se díky ní propojily s ostatními evropskými a americkými univerzitami. Zprvu se jednalo pouze o připojení akademických institucí v Praze. První připojení celého území (tedy i komerčních firem) proběhlo v roce 1993.⁵⁷

Dle Českého statistického úřadu se v lednu 2011 připojovalo k Internetu 96,3% českých podniků. U podniků s více jak 250 zaměstnanci to bylo dokonce 99,7%.

Tab. 1: Podniky s připojením k Internetu, leden 2011 v ČR⁵⁸

podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní a odvětvové skupině (v %)

Odvětví (ekonomická činnost)	Velikost podniku (počet zaměstnanců)			
	10–49	50–249	250+	Celkem
Zpracovatelský průmysl	96,3	99,3	99,9	97,3
Výroba a rozvod energie, plynu, vody, tepla a činn. související s odpady	97,4	100,0	100,0	98,2
Stavebnictví	95,0	98,0	100,0	95,4
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	96,7	98,5	100,0	96,9
Doprava a skladování	97,3	100,0	100,0	97,8
Ubytování, stravování a pohostinství	90,7	95,8	100,0	91,1
Informační a komunikační činnost	99,2	99,5	100,0	99,3
Peněžnictví a pojišťovnictví	97,9	100,0	100,0	98,7
Činnosti v oblasti nemovitostí	93,8	100,0	100,0	94,3
Profesní, vědecké a technické činnosti	98,3	100,0	96,3	98,5
Administrativní a podpůrné činnosti	86,2	95,0	99,1	89,2
Celkem	95,6	98,8	99,7	96,3

⁵⁶ BARTOŠEK, M. Krátce z historie Internetu. *Zpravodaj ÚVT MU* [online]. 1995, roč. V, č. 3 [cit. 2012-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.ics.muni.cz/bulletin/articles/22.html>>.

⁵⁷ *Historie českého Internetu II* [online]. 2003 [cit. 2012-01-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/historie-ceskeho-internetu-ii/>>.

⁵⁸ Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/670060BDFE/\\$File/970211015.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/670060BDFE/$File/970211015.pdf)>.

Výhody Internetu

Přínosem Internetu pro komunikační možnosti je umožnění informační dostupnosti a prostupnosti, interaktivnost při výměně zpráv a rychlost při zprostředkování kontaktu. Předností komunikování v internetové síti je rychlost a možnost jednoduše předávat i graficky náročná data, kopírovat, dobírat se informačních zdrojů, dělit se o poznání a sdílet ho.⁵⁹

Internet je široký zdroj informací, který mohou zaměstnanci v organizaci využít při plnění pracovních úkolů. Internet umožňuje využití e-mailu, on-line komunikace (telekonference, chat) a přispívá tak k usnadnění interní komunikace v organizaci.

Nevýhody Internetu

Velké množství informací na Internetu může vést ke ztrátě schopnosti rozlišovat podstatné a nepodstatné informace a k fenoménu „informačního zaplavení“, kdy člověk při hledání informace brzy ztrácí linii a začíná studovat informace, které ho zaujaly, ale nemají nic společného s jeho původním problémem. Příliš mnoho informací tak může pro práci představovat větší problém, než málo informací. Pokud člověk začne elektronicky komunikovat přespříliš, může ho komunikace brzdit od vlastní práce. Podobná komunikace se může nakonec snadno vymknout kontrole. Je proto dobré využívat prostředky pro administraci kontaktů, jako je automatické třídění došlé pošty v poštovních klientech do speciálních schránek (jako jsou Přátelé, Práce, Důležité apod.) a dále nástrojů pro zdůraznění, že člověk pracuje a nechce být rušen. Mezi další nevýhody Internetu patří šíření virů (znehodnocení dat v počítači a zahlcování síťové komunikace).

5.1.2 Elektronická pošta (e-mail)

Elektronická pošta (e-mail) je nejpopulárnější a nejvyužívanější komunikační službou. Rychlost přenosu zpráv je velmi vysoká a uživatel neplatí žádné poplatky, s výjimkou běžného poplatku za připojení – nemusí tedy vynaložit žádné další náklady ani za vzdálenost, na kterou je e-mail odeslán, ani za objem dat, který je přenášen. Elektronická pošta dovoluje napsání zprávy, která je prostřednictvím internetových poštovních serverů doručena adresátovi, jenž nemusí být nutně připojen v okamžiku odesílání zprávy. Zásadní výhodou je nejenom fakt, že zpráva pro adresáta bude na

⁵⁹ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha, 2000, s. 151-153.

poštovním serveru uložena delší dobu, ale rovněž možnost spojování e-mailu s přílohami – obecně jakýmikoliv soubory.⁶⁰

Mezi další výhody elektronické komunikace patří:

- práce kdykoliv a odkudkoliv
- rychlost doručení
- přenos velkého množství různých informací – tabulky, grafy, fotografie, videa
- hromadné zasílání zpráv
- informace o doručení a případném přečtení
- automatické sestavování odpovědí
- možnost označení emailových zpráv podle důležitosti

Mezi nevýhody elektronické komunikace lze zařadit:

- zahlcení, výměna nadměrného množství zbytečných informací
- neosobní kontakt
- nelze použít neverbální komunikaci
- nutnost počítačové gramotnosti
- nelze zaručit, že komunikuji s danou osobou
- spamy - nevyžádané zprávy
- hoaxy - poplašné a nepravdivé zprávy

5.1.3 WWW stránky

World Wide Web je vedle e-mailu nejvýznamnější a nejrozšířenější službou Internetu. Účelem WWW stránek je prezentace informací ostatním uživatelům Internetu. Internetová služba World Wide Web umožňuje velmi rychlé a snadno dostupné poskytování informací z celého světa. Prostřednictvím WWW stránek se usnadňuje vnější komunikace organizace, lze zde zveřejnit volně přístupné informace o dané organizaci, ale také komunikaci uvnitř organizace. Zaměstnanci dané organizace mají možnost vyhledávání širokého okruhu informací, které využívají ve svém oboru, při své pracovní činnosti.

⁶⁰ RYBKA, M., MALÝ, O. *Jak komunikovat elektronicky*. Praha, 2002, s. 37.

5.1.4 Intranet

Intranet je interní elektronická síť podniku. Tato síť je majetkem firmy a je přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám, podobně jako Internet se používá ke sdílení informací. Intranet kromě sdílení interních webových stránek umožňuje interní komunikaci pomocí e-mailů nebo různých on-line komunikátorů. Intranet lze využít v první řadě jako sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co je potřeba vědět o firmě a jejím fungování. Intranet nefunguje pouze jako elektronická knihovna, ale je vhodným nástrojem pro získávání zpětné vazby, neboť umožňuje téměř okamžitou odezvu. Stejně jako diskusní fóra lze velmi jednoduše uspořádat různé zaměstnanecké ankety, kde lze sledovat změny on-line. Takto však může Intranet fungovat pouze tam, kde téměř každý zaměstnanec pracuje s počítačem nebo má k počítači volný přístup. Vnitropodnikovou počítačovou síť lze stejně jako ostatní prostředky informačních a komunikačních technologií pro firemní komunikaci využít, zvýšit efektivitu komunikace a také zvýšit celkovou užitečnost a produktivitu počítačů spojenou s investiční návratností. S postupným vývojem Intranet přestává být pouhou on-line nástěnkou, ale stává se plnohodnotným komunikačním portálem firmy, tedy vstupní branou do komunikace firmy.⁶¹

Základním cílem Intranetu je poskytnout pracovníkům společnosti výchozí bod, který zajišťuje přístup k elektronické komunikaci a poště, přístup do informačních systémů firmy a přístup k dalším informacím, které pracovníci potřebují k výkonu své práce i k naplňování ostatních informačních potřeb. Z pohledu interní komunikace má Intranet všechny předpoklady stát se hlavním nástrojem tohoto procesu, neboť může zajistit sdílení, distribuci a uchovávání všech informací důležitých pro fungování firmy. Intranet je také dobrým místem pro informace o formální struktuře, organizaci firmy, pro informace související s jejím základním fungováním jako jsou podnikové normy, standardy, postupy v různých situacích, informace nutné pro komunikaci, základní dokumenty a formuláře a řízení jejich toku, šablony, loga a popřípadě celý grafický manuál firmy.⁶²

Podle Českého statistického úřadu mělo v lednu 2011 firemní počítačovou síť 70% českých podniků. Z malých podniků ji používalo na začátku roku 2011 necelých 65 %, z velkých podniků již téměř 98%.

⁶¹ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno, 2006, s. 69.

⁶² HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno, 2006, s. 74-76.

Tab. 2: Podniky využívající interní počítačovou síť, leden 2011 v ČR⁶³*podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní a odvětvové skupině (v %)*

Odvětví (ekonomická činnost)	Velikost podniku (počet zaměstnanců)			
	10–49	50–249	250+	Celkem
Zpracovatelský průmysl	60,3	90,4	99,1	70,1
Výroba a rozvod energie, plynu, vody, tepla a činn. související s odpady	64,4	93,5	100,0	74,2
Stavebnictví	59,4	92,5	100,0	63,8
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	72,1	95,6	98,4	74,8
Doprava a skladování	56,6	89,3	97,8	63,2
Ubytování, stravování a pohostinství	46,6	79,1	100,0	49,1
Informační a komunikační činnosti	95,3	97,0	100,0	95,8
Peněžnictví a pojišťovnictví	90,4	100,0	100,0	94,4
Činnosti v oblasti nemovitostí	75,0	88,7	100,0	76,2
Profesní, vědecké a technické činnosti	86,4	96,5	92,8	87,7
Administrativní a podpůrné činnosti	43,7	57,1	84,9	49,6
Celkem	64,8	89,3	97,8	69,9

5.2 Telefony a mobilní telefony

Jako vynálezce telefonu byl dlouhou dobu označován Alexander Graham Bell. Na základě novějších údajů, byl kongresem USA v roce 2002 označen jako první vynálezce telefonu Antonio Meucci, jehož první telefon byl poprvé předveden v New Yorku v roce 1860. Vynález prvních mobilních telefonů spadá již do konce 19. století. Počátek jejich hospodářského využití a masového prodeje nastal v 50. letech 20. století v USA, kdy byly prodávány jako interní součást automobilů, později v průběhu 70. let nastal prodej mobilních telefonů jako zcela samostatných a skutečně přenosných přístrojů.⁶⁴

Historie moderních mobilních komunikačních sítí se v České republice začala psát 12. září 1991, kdy Eurotel (dnes O2) spustil svou první mobilní síť. Jednalo se o analogovou mobilní síť a její služby po prvních několik let využívalo jen relativně málo zákazníků. Skutečný průlom mobilních komunikací přišel až v roce 1996 se spuštěním digitální sítě. Ke společnosti Eurotel se přidal v roce 1996 Radiomobil (dnes

⁶³ Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupný z WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3946/\\$File/970211004.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3946/$File/970211004.pdf)>.

⁶⁴ *Mobilní telefon* [online]. 2012 [cit. 2012-01-28]. Dostupný z WWW:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobilní_telefon>.

T-Mobile) a v roce 2000 vstoupil na trh mobilních služeb třetí operátor – Český Mobil (dnes Vodafone).⁶⁵

Výhody telefonů vč. mobilních:

- rychlý prostředek komunikace
- bezprostřední zpětná vazba – umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů
- relativně levný provoz uvnitř organizace
- možnost telekonference – spojení více účastníků z různých míst

Mezi nevýhody patří:

- nelze uplatnit a pozorovat neverbální projev komunikace
- složitější informace nelze tak přesně formulovat jako v písemné podobě
- finanční náročnost u mobilních telefonů
- neposkytuje dostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí
- nedává písemný záznam

⁶⁵ Český statistický úřad. *Mobilní telefonní síť* [online]. 2012, [cit. 2012-02-28]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mobilni_telefoni_sit>.

6 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY VYUŽÍVANÉ SPOLEČNOSTÍ KOSTAL

Tato kapitola vychází z průzkumu ve společnosti Kostal CR, z řízených rozhovorů s pracovníky Bc. Lubošem Žežulkou⁶⁶ (vedoucí oddělení informačních technologií) a Ing. Pavlem Adamcem⁶⁷ (specialista průmyslové automatizace). Dalším zdrojem informací byl interní monitorovací systém společnosti, vnitropodniková síť (Intranet) a veřejné WWW stránky Kostal CR.

6.1 Charakteristika společnosti

Firma Kostal se zaměřuje na vývoj a výrobu elektromechanických komponentů pro automobilový průmysl. V současné době působí v 17 zemích světa (Brazílie, Bulharsko, Čína, Německo, Francie, Řecko, Velká Británie, Indie, Irsko, Itálie, Japonsko, Mexiko, Španělsko, Jižní Korea, Česká republika, Ukrajina, Spojené státy americké). Kostal je rodinný podnik, založený v roce 1912 v německém městě Lüdenscheid. Vedení mezinárodní skupiny dodnes sídlí v tomto městě, kde firmu založil Leopold Kostal (původně Košťál), rodák z Mnichova Hradiště.⁶⁸

V České republice působí Kostal prostřednictvím dceřiné společnosti Kostal CR, spol. s r. o., založené v roce 1993 v Hořovicích (okres Beroun). V roce 1996 byl spuštěn druhý provoz v obci Čenkov (okres Příbram) a v roce 2003 byla zahájena výroba v nově vybudovaném závodě ve Zdicích (okres Beroun). V současné době je Kostal CR s téměř 1 260 zaměstnanci největším zaměstnavatelem v berounském regionu. Většina produkce společnosti Kostal CR je exportována na trhy EU. Kostal CR využívá mezinárodních zkušeností, které vycházejí z více než devadesátileté tradice, a řadí se tak mezi přední výrobce elektroniky a elektromechanických komponentů pro automobilový průmysl. Vyráběné systémy jakosti splňují veškeré požadavky mezinárodních norem ISO a specifických předpisů platných pro automobilový průmysl. Kostal CR se řadí mezi

⁶⁶ ŽEŽULKA, L., Kostal CR-Oddělení informačních technologií

⁶⁷ ADAMEC, P., Kostal CR-Oddělení vývoje řídicích systémů

⁶⁸ *Kostal CR* [online]. 2005 [cit. 2012-01-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.kostal.cz/html/showdoc.dodocid=236.htmlx>>.

partnera významných světových automobilek, jakými jsou například koncern Volkswagen, Audi, BMW, Ford nebo Alfa Romeo.⁶⁹

V celosvětovém měřítku pro tuto firmu pracuje více než 10 000 zaměstnanců. Je nutné, aby všichni zaměstnanci v různých odděleních či pobočkách dokázali mezi sebou efektivně komunikovat.

6.2 Počítačové vybavení

V 21. století se téměř žádný manažer či technický pracovník neobejde bez osobního počítače. Výkon a cena stolního PC je srovnatelná s počítačem přenosným (notebookem), který je tak ve společnosti Kostal CR preferován. Zabírá méně místa, spotřebuje méně elektrické energie a zároveň slouží jako motivační benefit, pracovník jej může využít i mimo pracovní dobu. Z celkového počtu 1260 zaměstnanců využívá ke své práci stolní nebo přenosný počítač 42% z nich. Tento údaj odpovídá celorepublikovému průměru.

Základním moderním komunikačním prostředkem ve firmě je použití groupware systému. Groupware je programové vybavení, které umožňuje dvěma a více lidem navzájem komunikovat, pracovat na společných dokumentech a vzájemně koordinovat pracovní činnosti. Mezi nejznámější groupwarová řešení patří **MS Outlook** společně s poštovním serverem **MS Exchange** od firmy Microsoft. V tomto prostředí lze efektivně spravovat elektronickou poštu, vyhledávat v kontaktech, svolávat schůzky či on-line telekonference.

6.2.1 Microsoft Exchange

Microsoft Exchange je serverová aplikace, která slouží pro veškerou výměnu e-mailové komunikace, správu globálních kontaktů a kalendářů všech uživatelů. Každá pobočka společnosti Kostal má svůj vlastní Exchange server. Exchange servery si posílají informace mezi jednotlivými pobočkami.

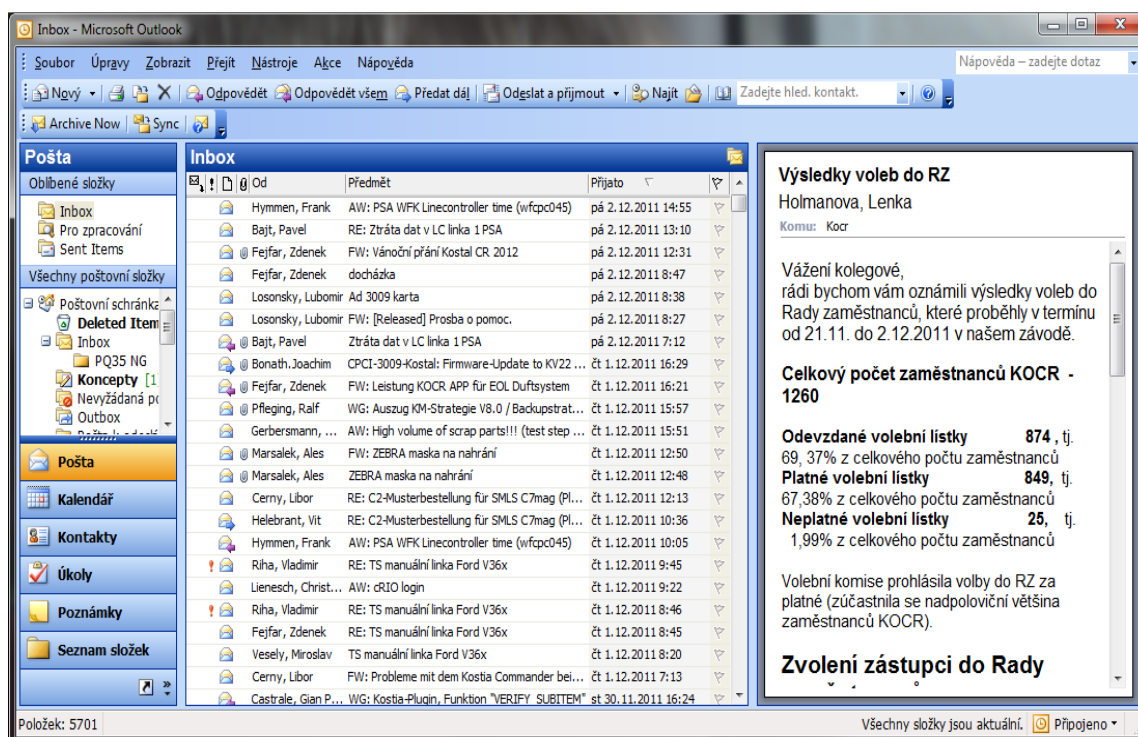
6.2.2 Microsoft Outlook

Microsoft Outlook je program nainstalovaný na každém pracovním počítači. Uživateli umožňuje připojení k firemnímu Exchange serveru, ze kterého jsou stahovány

⁶⁹ *Kostal CR* [online]. 2005 [cit. 2012-01-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.kostal.cz/html/showdoc.dodocid=236.htmlx>>.

e-mail, položky kalendáře a aktuální adresář. Ve firmě Kostal je využit jako součást placeného kancelářského balíku Microsoft Office, případně jej lze pořídit jako samostatný placený produkt.

Obr. 3: Obrazovka aplikace MS Outlook⁷⁰



Elektronická pošta (e-mail)

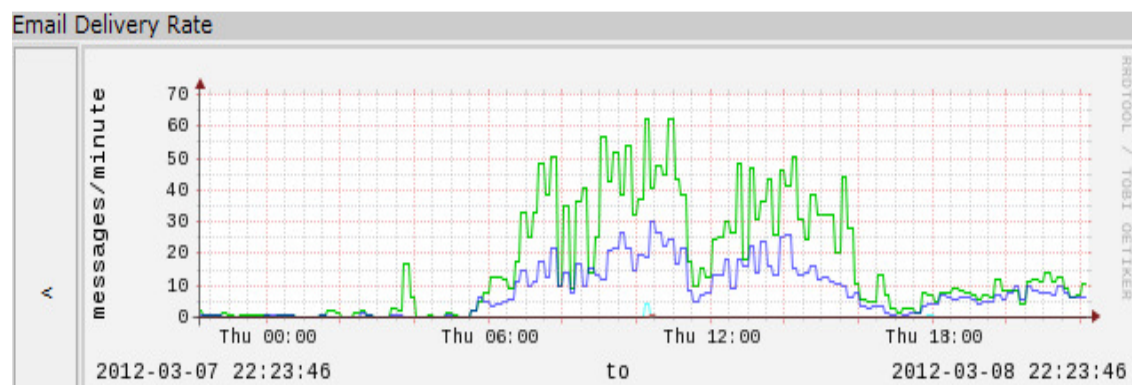
E-mail je ve firmě využíván jako základní písemná forma interní i externí komunikace. Veškeré požadavky mezi odděleními a zadávání úkolů jsou řešeny e-mailem. Stejně tak i informace o jejich plnění, aby bylo možné zpětně dohledat, kdy byl daný úkol či požadavek splněn. Manažer tak během dne může obdržet 50 i více e-mailů, které potřebuje vyřídit, nebo mají pouze informativní charakter. Reaguje sám, kromě ředitele firmy nemá nikdo k dispozici sekretářku či osobního asistenta. Starší pošta se automaticky archivuje, proto není problém dohledat až 5 let starou konverzaci, včetně příloh.

Intenzivní využití interní elektronické komunikace lze doložit grafem s průměrným počtem odeslaných a přijatých zpráv za minutu během jednoho pracovního dne. Vytížení poštovního serveru zaznamenává interní monitorovací systém společnosti v oddělení informačních technologií. Z grafu je patrný začátek pracovní

⁷⁰ Aplikace pracovního počítače společnosti Kostal CR, 2. 12. 2011

doby v 6.00 h, dále je patrné snížení komunikace v polední pauze a poté opět navýšení frekvence až do 18 hod. Přijaté zprávy (zelená linie) po celou dobu převyšují počet odeslaných zpráv (modrá linie) - převažují tedy e-maily adresované více osobám.

Graf 3: Počet přijatých a odeslaných interních zpráv za minutu ve společnosti Kostal CR⁷¹



přijaté zprávy —

odeslané zprávy —

Kalendář

V záložce Kalendář manažer vidí naplánované události a schůzky. Má tak dokonalý přehled o svém využitém a volném čase. V okně Kalendáře může kliknout na libovolné časové pole a začít psát podobně jako do papírového diáře. Je možné nastavit zvukové upozornění a nastavit dobu připomenutí předem.

Plánování schůzek

V Kalendáři manažer vybere čas, vytvoří žádost o schůzku a vybere osoby, které chce pozvat. Protože jsou údaje o volném čase sdíleny mezi všemi pracovníky, lze zjistit nejbližší termín, kdy budou všechny osoby k dispozici. Po odeslání oznámení o schůzce pozvaným účastníkům pomocí e-mailu se v jejich složce Doručená pošta zobrazí žádost o schůzku. Při otevření mohou schůzku přijmout, nezávazně přijmout nebo odmítnout. Pokud je žádost v konfliktu s jinou položkou v kalendáři pozvané osoby, aplikace Outlook na tuto skutečnost upozorní. Otevřením žádosti může organizátor sledovat, kteří z pozvaných účastníků pozvání přijali, odmítli nebo navrhli

⁷¹ Interní monitorovací systém společnosti Kostal CR, 8. 3. 2012.

jiný čas. Pokud je třeba pro schůzku využít zasedací místnost, pozve se jako další účastník jednání. Každá zasedací místnost má svojí položku v kalendáři MS Outlook, je možné tedy vybrat pouze čas, kdy zasedací místnost není obsazena.

Dalším pomocníkem je složka Kontakty. Lze zde ukládat jak elektronické adresy jednotlivců, tak i vytvářet různé skupiny a podskupiny obsahující více než jednoho příjemce. Zve-li manažer na poradu vždy stejné účastníky, vytvoří si například složku Porada vedení, nebo rozesílá-li pravidelně instrukce všem ostatním kolegům, tak i jejich adresy může mít zkompletované v samostatné skupině. Pak při zadávání adresáta do elektronické zprávy nevypisuje stále stejné adresy, ale zvolí tlačítko Komu, a v Kontaktech vybere skupinu s příslušným názvem. V případě, že není vhodné, aby jednotliví adresáti viděli, kdo všechno stejnou zprávu obdržel, lze vybrat pro umístění názvu kontaktní skupiny okno Skrytá kopie.

Plánování virtuálních schůzek

Často je nutná projektová schůzka, kde každý mezinárodní tým prezentuje své výsledky. Kromě hlasové komunikace se prezentují výstupy z různých programů, musí tedy docházet k přenosu celé aktuální obrazovky z PC. Pro tyto účely slouží **Cisco Meeting place**. Jedná se o virtuální zasedací místnost, do které se všichni účastníci přihlásí, přes telefon spolu komunikují a mohou si předávat sdílení obrazovky. Celou komunikaci je možné nahrávat pro pozdější prezentaci dalším osobám, které se schůzky neúčastnily.

Přístup přes prohlížeč internetových stránek

Když se manažer nepohybuje u svého počítače, může se ke svému Exchange účtu přihlásit z jakéhokoliv jiného firemního počítače přes prohlížeč internetových stránek (např. Internet Explorer, Mozilla Firefox). Po zadání svého jména a hesla vidí stejné prostředí, jako v programu MS Outlook a může obdobným způsobem spravovat svojí e-mailovou korespondenci a kalendář.

6.2.3 Přístup pracovníků k Internetu

Manažer se v současné době neobejde bez každodenního vyhledávání informací na Internetu. Přístup k Internetu nemají všichni pracovníci, je řízen dle pracovního zařazení. Veškerá externí komunikace přichází do společnosti přes centrální proxy server (zprostředkovává a kontroluje připojení mezi Internetem a Intranetem) umístěný v hlavní pobočce firmy v Německu. Je vyhodnocována nezávadnost této komunikace,

aby nedošlo k průniku zvenčí (např. viry), a jsou kontrolovány navštívené WWW stránky. Veškeré nepracovní aktivity jsou blokovány přímo proxy serverem. Například komunikace na sociálních sítích je úplně zakázána, stejně tak jako použití jiného protokolu než pro zobrazení internetových stránek (http). Není možné použít programy na hlasovou komunikaci přes Internet, jako jsou Skype nebo Google Talk.

6.3 Vnitropodnikové WWW stránky (Intranet)

Při změnách v elektronických dokumentech není potřeba uchovávat jejich aktuální papírové podoby. Pro rychlé nalezení potřebných informací slouží vnitropodnikové WWW stránky, tzv. Intranet. Do Intranetu má přístup každý pracovník buď ze svého počítače, nebo na kterémkoliv veřejném počítači ve firmě. Aktuální pracovní řád, mzdový předpis, týdenní jídelní lístek v kantýně, návody na použití MS Outlook, to vše lze rychle dohledat v hlavních intranetových stránkách.

V přidružených službách funguje elektronické objednávání stravy v kantýně, kontrola vlastní docházky, IT Helpdesk (objednávka IT technika pro řešení problémů s technikou - počítačem nebo tiskárnou).

Obr. 4: Úvodní vnitropodniková WWW stránka společnosti Kostal CR⁷²

KOSTAL
Česká republika

Kostal CR | Integrovaný systém řízení | Organizační struktura | Různé

Vyhledat na Intranetu

Nejčastěji vyhledávané

- Informace o měřidle
- Základní dokumenty IMS
- Mapa procesů
- Telefonní seznam
- Vinekon
- OKIN FACILITY
- Organizační struktura
- Pracovní řád
- Mzdový předpis
- Vnitřní předpis
- Personální řízení (HR)
- Intranet v LK
- Intranet KKS-CR
- Intranet KOBÚ

Aktuality

17.02.2012
Akční plán pro projekt - Zlepšení kantýny
Akční plán pro projekt - Zlepšení kantýny

02.02.2012
Sdělení z Rady zaměstnanců 2012
Sdělení z Rady zaměstnanců 30.1.2012

20.01.2012
Podějte si jednoduše svůj zlepšovací návrh
Návod na podání elektronické M-karty pro THP pracovníky naleznete zde.

28.11.2011
O2 zaměstnanecký program
Slevový program pro zaměstnance

10.11.2011
Zkrácená předvolba pro KOBÚ-SL
V telefonních ústřednách byla nastavena zkrácená předvolba pro KOSTAL Bulharsko. Zkrácená předvolba je *7101.

Rychlé spuštění

[Intranet Mail](#) [IS KOČR](#)

[Jak se přihlásit?](#) [Jak používat?](#)

Katalog

B BOZP	K Kostal Tip KPS a standardy	S SAP Sdělení ředitele Seřizovač Systém řízení údržby	V Vlačky k dispozici Volně přístupné stránky internetu Výcvik pracovníků
C CT- Containment Testy	N Návody	I TARGET Online Solution Tiskárny Trenéři	W WorkFlow - Schvalování faktur
D Doprava do zaměstnání	O OKIN FACILITY		Z Závodní lékař - Ordinance
E ESD	P Personální řízení (HR) Plány pro mimořádné události Politika, cíle a programy společnosti		
H Harmonogramy 2010 HelpDesk			
I IMS			

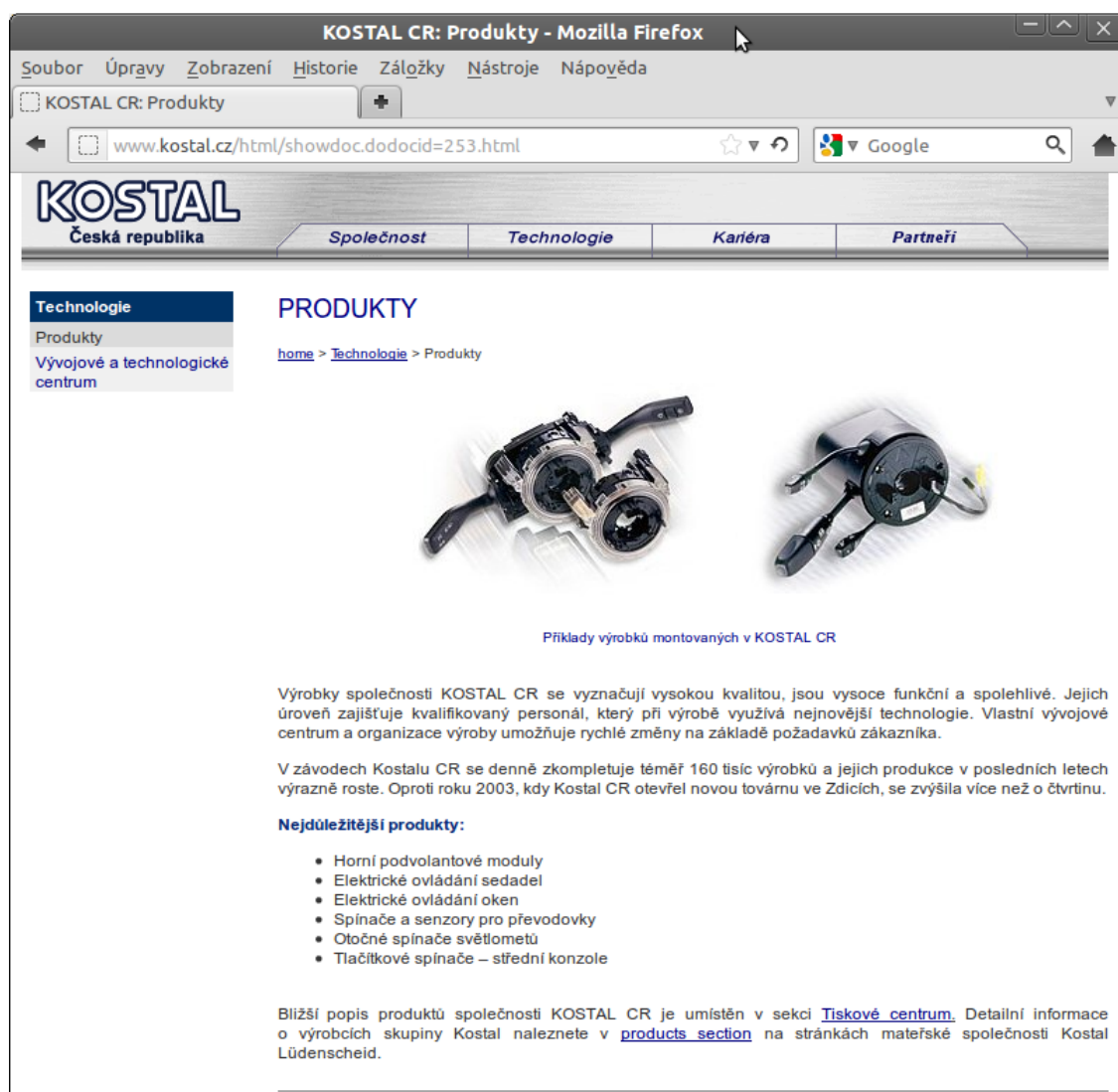
© 2005 WebActive s.r.o.

⁷² Vnitropodnikové WWW stránky společnosti Kostal CR, 24. 2. 2012

6.4 Veřejné WWW stránky

Firma Kostal se prezentuje na veřejných internetových stránkách na adrese <http://www.kostal.cz>. Jsou zde umístěny základní informace o společnosti, její historii a firemní politice. V záložce Aktuality lze nalézt informace o aktuálních a právě probíhajících projektech. Prostor je také věnován prezentaci nejdůležitějších výrobků a je doplněn fotogalerií. V záložce Kariéra je popsána firemní politika v oblasti lidských zdrojů a je zde uveden přehled volných pracovních míst. Na stránkách lze najít také výsledky hospodaření a počet pracovníků v posledních letech. WWW stránky mají hlavně informační charakter pro nové zaměstnance a dodavatele.

Obr. 5: Veřejné WWW stránky společnosti Kostal CR⁷³



⁷³ *Kostal CR* [online]. 2005 [cit. 2012-01-21]. Dostupný z WWW: <http://www.kostal.cz/html/showdoc.dodocid=253.html>.

6.5 Telefony a telekonference

Každý vedoucí a technicko-administrativní pracovník má na pracovišti svůj pevný telefon Siemens OptiPoint 410 Economy plus. Kromě klasického telefonování nabízí posílání textových zpráv, signalizaci zmeškaných hovorů s detaily, kdo a v jakém čase volal, možnost hovoru s více účastníky (telekonference). Zasedací místnosti jsou pro účely telekonference vybaveny telefony Polycom Soundstation s více mikfony, aby byla zajištěna slyšitelnost všech účastníků.

Obr. 6: Telefon s více mikfony pro účely telekonference



Techničtí pracovníci a manažeři mají k dispozici služební mobilní telefon. Podle pracovního zařazení je zvolen vhodný tarif, v případě manažerů i datový tarif. Pomocí mobilního telefonu lze dosáhnout spolupracovníky kdekoliv, často je to nutné i mimo pracovní dobu. Na jednu stranu lze získat požadovanou informaci velmi rychle, na druhou stranu jsou častými telefonáty přerušovány osobnější formy komunikace (diskuse, schůzky).

V době, kdy se manažer nepohybuje během své pracovní doby u počítače, hraje mobilní telefon důležitou roli. Umožňuje zobrazení aktuálních schůzek, které jsou naplánovány v MS Outlook. Ty je možno synchronizovat odkudkoliv použitím datových přenosů a připojením na firemní Exchange server. Aktualizace pak probíhá v nastavených časových intervalech (většinou 15 minut). Aktuální stav naplánovaných

schůzek má manažer vždy u sebe, případně schůzky plánuje přímo z mobilního telefonu. Podobným způsobem lze přijímat a odesílat elektronickou poštu.

6.6 Nástěnka a firemní časopis

Důležité informace ze strany managementu jsou sdělovány na nástěnkách, rozmístěných po celém výrobním závodě. Jsou zde umístěny např. výsledky z jednání rady zaměstnanců, vnitropodniková nabídka pracovních míst nebo přehled budoucích akcí společnosti. Nástěnka je obměňována každý měsíc.

Každé dva měsíce vychází firemní časopis KOSTAL TIP, ve kterém jsou objasňovány kroky managementu, případně informace o nových projektech. Prostor je věnován také informacím o práci jednotlivých týmů společnosti, zmíněna jsou významná pracovní jubilea a jsou představeni noví zaměstnanci. Pro zpestření a získání zpětné vazby ze strany zaměstnanců slouží různé soutěže. Redakční rada časopisu je tvořena ze zástupců vedení i řadových pracovníků. Ze strategického hlediska nejsou v tomto časopise sdělovány detailnější informace o aktuálním dění ve firmě, aby se tyto informace nedostaly ke konkurenci.

ZÁVĚR

Komunikace a umění komunikace má nezastupitelnou roli v manažerské činnosti. Komunikace provází manažera ve všech jeho činnostech a velmi záleží na jeho vrozených osobnostních vlastnostech, ale zároveň i na získaných komunikačních dovednostech (životní zkušenosti, vzdělání apod.). Správně zvolená a efektivní komunikace je základním předpokladem fungování organizace. Je důležité, aby manažer uměl správně a efektivně předávat informace a pokyny. Manažer musí správně zvládat verbální komunikaci. Ústní forma verbální komunikace má značnou výhodu v poskytnutí bezprostřední zpětné vazby. Oproti tomu písemná komunikace poskytuje záznamy a právoplatné doklady. Je nutné, aby vedoucí pracovník uměl svou verbální komunikaci zároveň podložit i tzv. „řečí těla“, tedy komunikací neverbální. Jedná se o pohyb a držení těla, mimiku, gesta, oči a úpravu zevnějšku. Aby byla komunikace mezi nadřízeným a podřízeným efektivní, musí vedoucí pracovník umět své zprávy a instrukce formulovat stručně, jasně, logicky a přesvědčivě. Je důležité, aby manažer sledoval a využíval zpětnou vazbu, na jejímž základě lze analyzovat, zda sdělení bylo správně přeneseno a pochopeno. Manažer může svou úroveň komunikace zlepšovat různými prostředky, zejména výcvikem v efektivním naslouchání, sdělování a získáním citlivosti v neverbálních projevech.

V dnešní informační společnosti jsou již téměř ve všech organizacích používány moderní komunikační prostředky, využívající zejména počítačové technologie. Podle Českého statistického úřadu mělo v lednu 2011 připojení i Internetu 96,3 % podniků v České republice. Interní počítačovou síť používá ke stejnému datu téměř 70% podniků. I když instalované počítače nebyly prvotně určeny jako komunikační nástroj, staly se jím díky Internetu velmi brzy. Využívání moderních komunikačních technologií může práci manažera velmi urychlit a zefektivnit. Záleží však na správně zvoleném prostředku komunikace. Při výběru komunikačního prostředku musí manažer pečlivě zvážit jeho možnosti, výhody a nevýhody. Manažer by měl zvážit zejména potřebnou rychlost zprávy, množství informací, které je třeba předat a finanční náročnost tohoto přenosu.

Moderní komunikační prostředky mají jak pozitivní, tak negativní vliv na komunikační proces v organizaci. Cílem bakalářské práce bylo zmapovat a popsat jejich

výhody a nevýhody. Jedná se zejména o Internet, e-mail, Intranet, telekonference a mobilní telefony.

V rámci praktické části práce byl proveden průzkum využití moderních komunikačních prostředků ve firmě Kostal CR (provozovna Zdice, okres Beroun) a byl zmapován přínos a možnosti těchto komunikačních prostředků. Poznatky byly získány na základě řízených rozhovorů a dat z interního monitorovacího systému společnosti. Dnešní počítačové technologie mohou propojit účastníky komunikace napříč kontinenty, což je pro mezinárodní společnost velmi důležité. Telekonference umožňují jednotlivým pobočkám organizace, vzdálené tisíce kilometrů, jednání téměř u „jednoho stolu“. Oproti tradičním komunikačním prostředkům zajišťují moderní technologie velmi rychlý a efektivní přenos informací. Je možno přenést velké množství dat na jakoukoliv vzdálenost. Počítačová technika usnadňuje pracovní činnost, umožňuje rychle vyhledávat a zpracovávat informace a práci s databázemi.

Elektronická komunikace ve společnosti Kostal CR je velice rozšířená, využívají se zde nejen počítačové technologie, ale i „chytré“ mobilní telefony. Zároveň je tato komunikace striktně dodržována pro pracovní účely a nepracovní aktivity jsou centrálně blokovány. Společnost také klade důraz na všeobecnou informovanost pracovníků, kteří nemají přístup k těmto moderním komunikačním prostředkům, formou pravidelně aktualizovaných nástěnek a časopisu.

Využívání moderních komunikačních prostředků má i své negativní stránky. Pracovníci mohou někdy komunikovat až příliš často a nesmyslně, což narušuje jejich pracovní výkony a soustředění. Nevýhodou je také možné selhání systému, případná ztráta dat a zastarávání počítačové techniky. Další výraznou nevýhodou je ztráta osobního kontaktu. Proto je nutné, aby manažer nespoléhal a nevyužíval pouze moderní komunikační technologie, ale pravidelně se věnoval i tradičním prostředkům komunikace, kterými jsou rozhovory, jednání, porady a manažerské pochůzky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86851-10-9.
2. AMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
4. DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
5. ERNEKER, J. *Řízení a komunikační dovednosti*. České Budějovice : VŠERS, 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6.
6. ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice : VŠERS, 2004. 65 s. ISBN-80-86708-02-0.
7. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN-80-251-1250-0.
8. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
9. KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno : Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
10. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
11. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
12. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2002. 191 s. ISBN 80-247-0384-X.
13. RYBKA, M. *Jak komunikovat elektronicky*. Praha : Grada Publishing, 2002. 92 s. ISBN 80-247-0208-8.
14. ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
15. VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

Elektronické zdroje

1. BARTOŠEK, M. Krátce z historie Internetu. *Zpravodaj ÚVT MU* [online]. 1995, roč. V, č. 3 [cit. 2012-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.ics.muni.cz/bulletin/articles/22.html>>. ISSN 1212-0901.
2. Český statistický úřad. *Mobilní telefonní síť* [online]. 2012, poslední revize 24. 1. 2012 [cit. 2012-02-28]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mobilni_telefonni_sit>.
3. Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3914/\\$File/970211k5.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3914/$File/970211k5.pdf)>.
4. *Dějiny počítačů* [online]. 2012, poslední revize z 15. 1. 2012 [cit. 2012-01-21]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Dějiny_počítačů>.
5. *Historie českého Internetu II* [online]. 2003 [cit. 2012-01-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/historie-ceskeho-internetu-ii/>>.
6. *Kostal CR* [online]. 2005 [cit. 2012-01-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.kostal.cz/html/showdoc.dodocid=236.htmlx>>.
7. *Mobilní telefon* [online]. 2012, poslední revize 24. 1. 2012 [cit. 2012-01-28]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobilní_telefon>.

Ostatní zdroje

ADAMEC, P., specialista průmyslové automatizace společnosti Kostal CR

ŽEŽULKA, L., vedoucí oddělení informačních technologií společnosti Kostal CR

Aplikace pracovního počítače společnosti Kostal CR, přístup 2. 12. 2011

Interní monitorovací systém společnosti Kostal CR (závod Zdice, okres Beroun), přístup 8. 3. 2012

Vnitropodnikové WWW stránky společnosti Kostal CR, přístup 24. 2. 2012

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obr. 1: Model procesu komunikace

Obr. 2: Vztahy mezi komunikačními styly

Obr. 3: Obrazovka aplikace MS Outlook

Obr. 4: Úvodní vnitropodniková WWW stránka společnosti Kostal CR

Obr. 5: Veřejné WWW stránky společnosti Kostal CR

Obr. 6: Telefon s více mikrofony pro účely telekonference

Tab. 1: Podniky s připojením k Internetu, leden 2011 v ČR

Tab. 2: Podniky využívající interní počítačovou síť, leden 2011 v ČR

Graf 1: Zaměstnanci v podnikatelském sektoru ČR používající v práci osobní počítač,
2001-2011

Graf 2: Zaměstnanci v podnikatelském sektoru používající informační technologie,
leden 2011 v ČR

Graf 3: Počet přijatých a odeslaných interních zpráv za minutu ve společnosti
Kostal CR

PŘÍLOHY

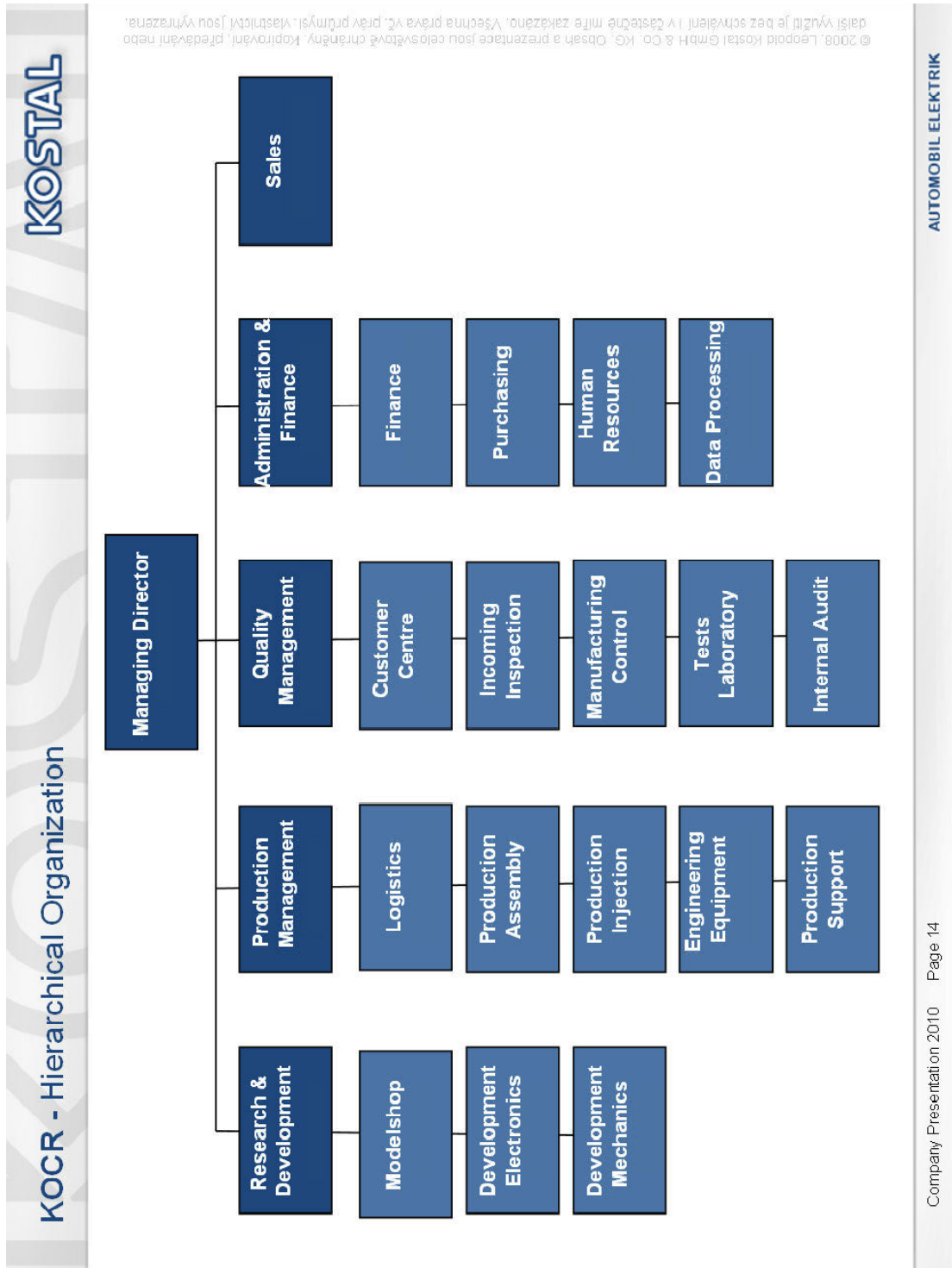
- I. Organigram společnosti Kostal CR**
- II. Nástěnka společnosti Kostal CR**
- III. Interní časopis společnosti Kostal CR**
- IV. Pobočky a počet zaměstnanců společnosti Kostal**
- V. Graf: Účel použití internetu v podnikatelském sektoru ČR, leden 2011**
- VI. Graf: Podniky používající firemní počítačovou síť a související technologie v ČR, leden 2011**

PŘÍLOHY

Příloha I

Organigram společnosti Kostal CR

Zdroj: společnost Kostal CR



Příloha II

Nástěnka společnosti Kostal CR

Zdroj: společnost Kostal CR



Příloha III

Interní časopis společnosti - Kostal Tip

Zdroj: společnost Kostal CR



Veselé Vánoce
a šťastný nový rok



KAIZEN KONGRES v KOČR

Obrazová reportáž ze sletu zlepšovatelů z vybraných společností ČR

Dne 3. a 4. listopadu 2011 se konal v Berouně šestý KAIZEN KONGRES. Pro nezasvěcené překládám slovo KAIZEN (denní zlepšování). Akce se zúčastnily vcelku renomované firmy z různých odvětví viz obrázky. Naše společnost byla generálním partnerem a proto se praktická část této akce konala v naší společnosti. Vloni se stejný sjezd konal ve firmě ŠKODA AUTO a.s., takže to pro nás byla vcelku pocta.



účastníci kongresu

První den dopoledne představilo šest firem své zlepšovací aktivity a diskutovaly o svých výrobních systémech. Prezentace firmy KOSTAL je veřejně dočasně dostupná v adresáři na serveru:

lczzsan001/vol1/Kostal_Production_System3_KPS_prezentaceKongres_2011.ppt



V odpoledním bloku se účastníci rozdělili do třech odborných sekcí, ve kterých diskutovali vybraná témata, případně začali realizovat zadaný workshop. KOSTAL si zadal tato tři témata workshopu:

- 1/ Optimalizace a úspory ve výrobě a logistice
- 2/ Štíhlá kancelář a administrativa
- 3/ Týmová práce, úspěšný tým



pokračování na straně 2

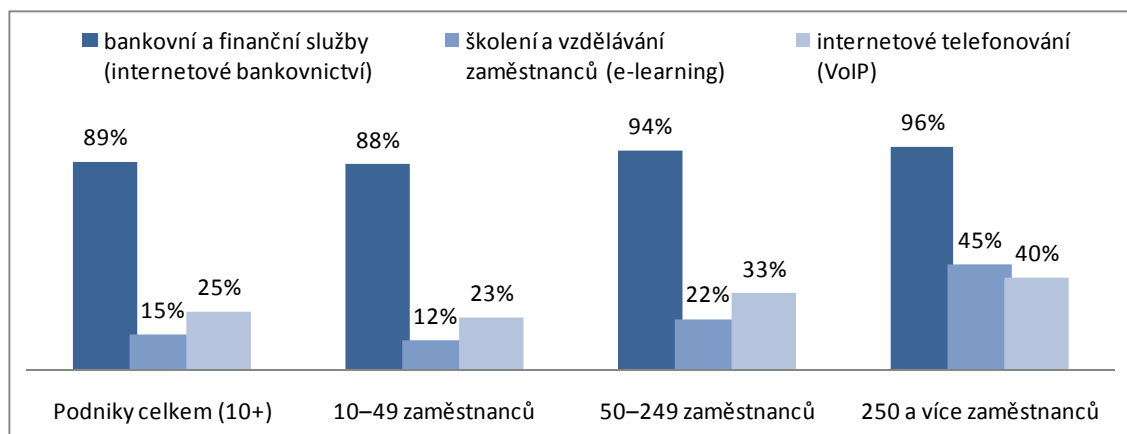
Příloha V

Graf: Účel použití internetu v podnikatelském sektoru ČR, leden 2011

Zdroj: Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupný z WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B391C/\\$File/970211k2.doc](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B391C/$File/970211k2.doc)>.

podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní skupině (v %)



Příloha VI

Graf: Podniky používající firemní počítačovou síť a související technologie v ČR, leden 2011

Zdroj: Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-08]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3926/\\$File/970211k1.doc](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/64004B3926/$File/970211k1.doc)>.

podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní skupině (v %)

