

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MANAGEMENTU

KATEDRA SPOLEČENSKÝCH VĚD



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jitka Matějková

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU
KATEDRA SPOLEČENSKÝCH VĚD



Zjišťování efektivity komunikačních toků

Vypracovala: Jitka Matějková

Vedoucí práce: PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D.

V Jindřichově Hradci Červenec 2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvádím všechny zdroje, které jsem v ní použila.

V Jindřichově Hradci Květen 2007

Podpis:

Obsah

ÚVOD	5
I. TEORETICKÁ ČÁST	6
1. KOMUNIKACE – TEORETICKÁ VÝCHODISKA	6
2. MOŽNÉ ZPŮSOBY KOMUNIKACE VE FIRMĚ	8
2.1 <i>Komunikace na externí úrovni – zájmové skupiny</i>	8
2.2 <i>Komunikace na interní úrovni - organizační struktura versus firmní procesy</i>	14
3 BARIÉRY V KOMUNIKACI.....	18
3.1 <i>Komunikační bariéry v teoretické rovině</i>	18
3.2 <i>Druhy komunikačních bariér - rozdělení a rozlišení</i>	19
3.3 <i>Překonávání komunikačních bariér:</i>	21
3.4 <i>Tradiční řešení</i>	22
II. PRAKTICKÁ ČÁST	23
1. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	23
2. VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	25
2.1 <i>Charakteristika oragnizace</i>	25
2.1 <i>Základní informace o výzkumném souboru</i>	26
3. METODA ZÍSKÁVÁNÍ A ZPRACOVÁNÍ DAT	27
4. PREZENTACE DAT	30
5. DISKUSE	44
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	48
PŘÍLOHY	49
1. DOTAZNÍK - ZJIŠŤOVÁNÍ EFEKTIVITY KOMUNIKAČNÍCH TOKŮ.....	49

Úvod

Komunikace je nedílnou součástí našich životů. Od počátku věků se lidé (a nejen lidé) museli dorozumívat, sdělovat si informace, aby mohli společně žít. Naše komunikační schopnosti se zlepšují, ale zároveň neustále nacházíme bariéry, které nám informační výměnu komplikují a je na nás, abychom tyto překážky nejen nacházeli a efektivně odstraňovali, ale zároveň se je naučili předem rozpoznávat a předcházet jim. A to bohužel ještě není pravidlem.

Význam slova „komunikace“ lze chápat různými způsoby. Může jít o přenos, sdělování nebo výměnu informací. V tomto pojetí se s komunikací setkáváme nejčastěji. Je to dorozumívání se mezi jednotlivci, nebo v rámci skupin.

Komunikace je nástroj, kterým navenek projevujeme řadu našich dovedností, vlastností či schopností a někdy už jen tím, jakým způsobem své představy a nápady prezentujeme, vytváříme odlišný dojem, než jsme měli původně v úmyslu. Právě to je jeden z hlavních důvodů, proč je třeba na umění komunikace neustále pracovat a vyvíjet ho.

Komunikace na profesionální úrovni má vliv na osloveného člověka a jejím výsledkem je změna v mysli posluchače, která v lepších případech vede též ke změnám hmatatelným. Profesionální jednání má být hlavně srozumitelné, stručné, přesvědčivé a v neposlední řadě také přátelské. Problém nastává, když některá z těchto vlastností chybí nebo není na dostatečné úrovni. Poté musíme čelit bariérám, které z tohoto nedostatku vznikly, ať už bez naší vůle, nebo hůře, vlastním zaviněním. Důsledky komunikačních bariér mohou mít nedozírné následky, které si mnozí neuvědomují vůbec nebo až když je příliš pozdě.

Na následujících stránkách se pokusím nastínit příčiny toho, proč vlastně bariéry v komunikaci vznikají, jestli a případně jak se jim dá předcházet a v neposlední řadě také to, jak je možné vzniklou situaci řešit. Doufám, že alespoň částečně odhalím roušku tajemství této problematiky, která tak výrazně zasahuje do našich profesionálních, ale i soukromých životů, a pomohu tak mezilidské komunikaci stát se jednodušší, zajímavější, ale hlavně jasnou, výstižnou a bez bariér.

I. Teoretická část

Tato část má za úkol vysvětlit základní teoretický rámec řešeného problému, identifikovat klíčové faktory, které v něm působí a definovat pojmy, které se objeví v dalším textu.

1. Komunikace – Teoretická východiska

S termínem komunikace se setkáváme denně. Patří mezi nejužívanější slova 21. století. Pokud se však zeptáme, jaký má toto slovo vlastně původní význam, odpověď nebude jednoznačná. Z latinského základu postatné jméno „communicatio“ označuje *sdělení, sdílení nebo udílení něčeho*. Naproti tomu sloveso „communico“ vyjadřuje smysl *činit něco společným, sdílet něco s někým*. Původ slova komunikace je stejný jako další slova, například „komunita“, „komunismus“, „kommuna“.

Nejčastějším významem však bývá sdělení nebo sdělování informací. A toto sdělování známe v mnoha podobách, tedy druzích komunikace [Winkler, 1998].

Osobní komunikace je jakousi vnitřní řečí našeho myšlení.

Interpersonální (neboli mezilidskou) komunikací rozumíme sdělování mezi dvěma osobami, které jsou navzájem nezávislé.

Naopak *skupinová komunikace* je sdělování mezi více osobami, které společně vytvářejí společenskou skupinu. Může jít o rodinu, pracovní skupinu, nebo formální organizaci.

Jestliže je zdrojem sdělení společenská organizace, tedy velká skupina lidí, která ve velkém měřítku, masově, rozšiřuje informace velkému publiku, mluvíme o tzv. *masové komunikaci*.

Možná méně často používaný termín *extrapersonální komunikace* vyjadřuje, že člověk komunikuje s objektem jiného druhu, než je on sám. Nejčastěji se jedná o přístroj (PC, bankomat), nebo o zvíře.

O *komunikaci jako přírodním procesu* hovoříme jako o přenosu informací například v biologickém organismu. Může ale také probíhat mezi lidmi navzájem. Nejvýstižnějším příkladem je přenos genetických informací.

Nás bude zajímat jeden specifický druh komunikace, a to komunikace sociální (mezilidská) jako výměna informací mezi jedinci lidského druhu. Důležité je ovšem i to, jak se informace mění, formuje, případně zkresluje. To se uskutečňuje v podmínkách lidského kontaktu.

Pro uskutečnění procesu komunikace jsou důležité určité nástroje nebo prostředky. Jde jak o verbální prostředky – řeč, písmo – tak i ty neverbální, jako jsou mimika, gesta apod.

K popsání základní charakteristiky a průběhu procesu komunikace slouží tzv. „komunikační modely“, které vyjadřují jednotlivé prvky v něm figurující. Známy a často uváděny je Laswellův komunikační model [Nový, Schroll-Machl, 2001]:

Kdo? (předává sdělení) – komunikátor

Co? (se předává) – sdělení

Jak? (se uskutečňuje přenos) – kanál

Komu? (je orientováno sdělení) – posluchač(stvo)

S jakým efektem? – efektivita

Odesílatel (komunikátor) a příjemce (posluchač) se vzájemně ovlivňují, a proto neexistuje nezkreslený přenos informací.

Umění komunikace

V průběhu komunikace dochází k vzájemnému ovlivňování jejích účastníků. Její významnou stránku představuje z tohoto hlediska její obsah, tady to, co sdělujeme. Důležitý je však také způsob, jak to sdělujeme, a v neposlední řadě hraje roli i to, jak při tom vypadáme, jak se tváříme, jak gestikulujeme. Pokud s někým komunikujeme, měli bychom se zaměřit především na rozpor mezi tím, co je nám sdělováno verbálně a jaké jsou signály neverbální. Když nám někdo něco sděluje, neovlivňuje nás pouze obsah sdělovaného, ale často na podvědomé úrovni máme tendenci vnímat i to, jak se druhý účastník komunikace tváří, co nám sděluje postojem svého těla, gesty.

Lidé se od sebe liší různou mírou citlivosti na tyto aspekty mezilidské komunikace. Ukazuje se, že lidé s vyšší mírou *empatie* (schopnosti vcítit se do druhého) jsou zpravidla schopni vnímat více znaků, než lidé, kteří tuto schopnost nemají. Empatie je do určité míry člověku

vrozena, ale dá se i ovlivnit a výcvikem zlepšit a měla by patřit do osobnostní výbavy každého dobrého manažera jako prostředek účinného působení na lidi.

Efektivní komunikace

Za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu [Nový, Schroll-Machl, 2001].

Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je tedy zpětná vazba. Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem. Obecně platí, že čím je rychlejší, tím je lepší.

Efektivnost komunikace podmiňuje také pozitivní orientace, pozitivní myšlení jejích účastníků. Jde o takový přístup ke skutečnosti, v jehož rámci účastníci komunikace jednotlivé její stránky vidí jako inspirující, poskytující příležitosti a výzvy.

Obecně za efektivní komunikaci můžeme považovat tu, při které se potřebné informace dostanou ve správný čas na správné místo (určeným osobám). A samozřejmě také ve správném množství, protože se může stát, že obsah přenášené informace bude vzhledem k situaci příliš malý, nebo naopak příliš obsáhlý.

2. Možné způsoby komunikace ve firmě

V zásadě probíhá komunikace ve firmě na externí a interní úrovni. Tyto dvě větve se dále mohou dělit a většinou záleží na typu firmy, její velikosti nebo jiných faktorech.

2.1 Komunikace na externí úrovni – zájmové skupiny

Vztah podniků k jejich okolí se vyvíjí a mění a stejně tak rostou nároky na vzájemnou komunikaci mezi firmou a jejím okolím. Počet skupin, jejichž zájmy musí firma sledovat, výrazně vzrostl.

Zájmovou skupinou rozumíme část veřejnosti, se kterou firma komunikuje. Tento pojem vychází z anglického *stakeholders*, tedy *ti, kdo mají zájem (v podniku)*. Zájmové skupiny zahrnují všechny jednotlivce či skupiny, kteří či které jsou organizací a jejími aktivitami

ovlivňování a také je mohou ovlivňovat, ať už pozitivně nebo negativně [Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000]. Toto označení je obsáhlejší než pojem *cílová skupina*, který se používá k označení té části veřejnosti, s níž podnik spolupracuje nebo je nějak spojena s jeho děním. Podnik si určí sám svůj „cíl“, kdo pro něj bude komunikačním partnerem. Avšak zájmová skupina je pojem daleko širší. Tam se zabýváme těmi skupinami, které mají „zájem“ na dění v podniku.

Je to samozřejmě *zákazník*, kterého zajímají výrobky nebo služby poskytované firmou. *Akcionář*, který se zajímá o výsledky z finanční sféry a samozřejmě o dividendy, které mu budou vyplaceny. O činnost, kterou se firma zabývá, se zajímají také například *lidé žijící v sousedství*. Když jde o výrobní závod, který provozuje noční výrobu, může tím narušovat klid, a tím vyvolávat problémy. Nebo *zástupce ekologického hnutí*, který se bude zaměřovat na způsob zpracování odpadů. Těchto zájmových skupin je mnoho a bohužel komunikaci s jejich představiteli se mnoho podniků záměrně vyhýbá. Krátkodobé přehlížení jejich zájmů a existence vůbec je možné, ale je to velmi špatná strategie z dlouhodobého hlediska

Kdo tvoří zájmové skupiny podniku?

Konkrétní seznam těchto skupin se bude pro každý podnik lišit, ale při vytváření plánů komunikace je třeba věnovat pozornost všem zástupcům, a ne pouze těm, jejichž jednání má zrovna bezprostřední vliv.

Zaměstnanci, odborové organizace, zákazníci, dodavatelé, akcionáři, média, státní orgány, kontrolní úřady, banky, pojišťovny, profesní asociace, ekologická hnutí, občanská sdružení, místní komunita,...

Časté problémy, které vznikají při vytváření komunikačních plánů [Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000]:

- 1) Opomíjení skupin, které stojí na konci seznamu. Jejich požadavky se řeší ad hoc, což je nebezpečné z dlouhodobého hlediska.
- 2) Proměnlivost priorit v čase. Kvůli vývoji prostředí okolo podniku, se také neustále mění priority důležitosti jednotlivých skupin.
- 3) Prolínání rolí. Zákazník, který si kupuje náš výrobek, může být zároveň akcionářem, nebo členem sdružení spotřebitelů, které sleduje kvalitu výrobků. I když se snažíme o

přiblížení zájmů té které skupině, měla by firemní komunikace působit jednotným dojmem.

Při komunikaci se zájmovými skupinami musí podnik projevit aktivitu. Nejde jen o pouhé určení všech subjektů, které svou činností podnik nějakým způsobem ovlivňují, a přípravu sdělení, která by rád prokomunikoval. Mnoho zájmových skupin bude třeba nejprve přesvědčit, aby vůbec začali naslouchat. A proto je třeba zahájit dialog. To znamená snahu obou stran o vysvětlení svých stanovisek a zároveň pochopení postoje strany druhé.

Klíčem k úspěchu je sladění podnikové činnosti s očekáváním a prioritami zájmových skupin a zajištění široké a účinné informovanosti o podnikaných krocích a dosažených výsledcích [Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000].

Co je vlastně příčinou toho, že se komunikace stává otevřenější a přístup k ní odpovědnější? Existuje několik trendů, které mohou dát odpověď na tuto otázku:

1) Rostoucí pocit spoluodpovědnosti každého z nás za stav prostředí, ve kterém žijeme, a s tím spojený stále důležitější význam image firmy, kterou si vytváří ve vztahu ke svému okolí. V poslední době věnují spotřebitelé větší pozornost tomu, co a od koho nakupují [Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000].

2) Podnikové aktivity jsou dnes záležitostmi širokého okolí. Jak veřejnosti, vlády, zákazníků, zaměstnanců, tak nejrůznějších zájmových skupin, se kterými firma přichází do styku. Tržní postavení nebo výsledky finančního hospodaření jsou vyústěním toho, jak se podnik k tomu svému okolnímu prostředí chová, případně jak je vnímán, že se chová.

„Dnes už nestačí prostě jen platit daně a vytvářet zisk. Pokud chceme plnit své podnikatelské cíle, musíme naslouchat širokému spektru našich zájmových skupin v celé společnosti a učit se od nich.“

(Mark Moody-Stuart, předseda představenstva Royal Dutch-Shell.) [Time č. 23, 1998]

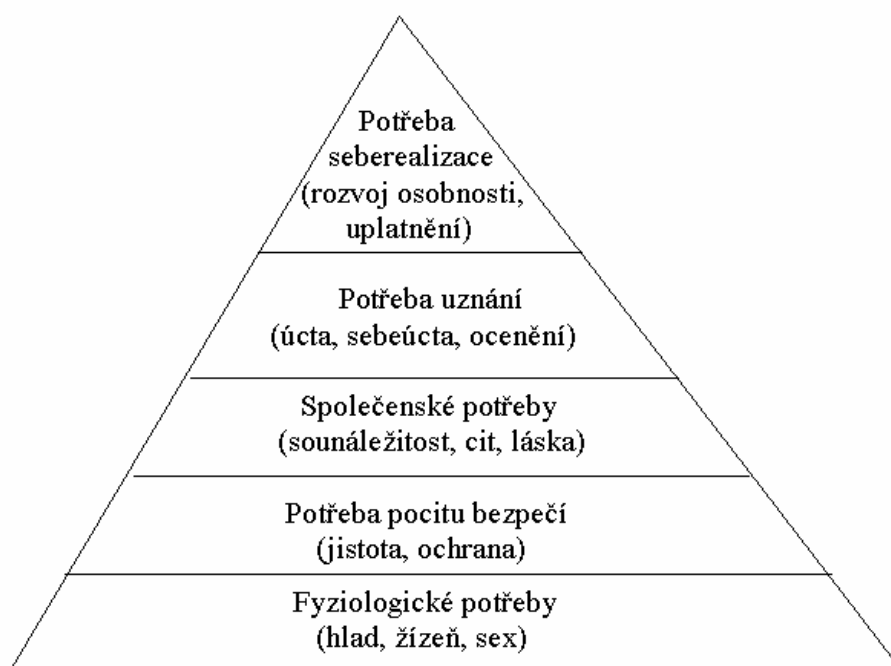
3) Žádný problém již nemá pouze místní povahu. Díky tomu, že svět je protkán sítěmi informačních technologií a propojen mediálním zpravodajstvím na globální úrovni, téměř žádné místo nemůže být izolováno od okolního světa. A proto lokální událost může v okamžiku nabrat na celosvětovém významu.

Komunikace se zákazníky:

Zákazníci jsou asi nejdůležitější skupinou, se kterou podnik komunikuje. O dalším osudu firmy totiž rozhodují právě oni svým kupním jednáním. Ať už jde o ziskový nebo neziskový sektor přispívají zákazníci k tvorbě příjmů. Podílejí se na investicích a tvorbě zisku, případně naplňují smysl té které instituce v případě sektoru nevytvářející zisk

Účinná komunikace předpokládá pochopení spotřebitelské motivace [Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000]. Většina zákazníků si koupí především takový produkt, který uspokojí jeho potřeby. Psychologické nebo materiální.

Většinou spotřebitel uspokojuje své potřeby od nejnižších, nebo též fyziologických, po nejvyšší psychologické potřeby (seberealizace). Toto pořadí dobře vysvětluje žebříček hodnot Abrahama Maslowa (obrázek č.1)



Obrázek č.1 Maslowův žebříček hodnot [MZLU, materiály k seminářům]

Komunikace se zaměstnanci:

Komunikace podniku s vlastními zaměstnanci je stejně důležitá jako se zákazníky. Na jejich zájmu či nezájmu sice přímo závisí osud firmy, ale právě zaměstnanci se zákazníky jednají. Sebelepší marketingová strategie nebo originální komunikační kampaň nám nepomůže, pokud se zákazník nakonec setká s nepříjemnou recepční, neochotnou prodavačkou či neinformovaným zástupcem naší firmy [Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000] Dnes je ze strany zákazníků očekáváno mnohem více než jen zboží. Kupní rozhodnutí závisí z velké části na přístupu zainteresovaných lidí a servisu, který je dodáván spolu s výrobkem. A myslím si, že právě tento přístup už mnoho firem pochopilo a snaží se touto cestou zákazníky uspokojovat.

Před podnikem stojí otázka, jak dosáhnout toho, aby zaměstnanci nebyli pouze pracovníky pobírajícími plat, ale zároveň se z nich stali „vyslanci své firmy“, kteří mají o její činnost opravdový zájem. Významným pomocníkem a odpovědí na naši otázku je termín *interní komunikace*.

Co je to interní komunikace?

Je to komunikace uvnitř firmy. Patří sem řada věcí a činností, které ovlivňují pracovníky a vytvářejí jejich názor na podnik v dobrém slova smyslu. Ať už jde o nástěnky, porady, firemní bonusy nebo třeba páteční pivo se šéfem, každý malý detail ovlivňuje pracovníka a čím více se bude firma tímto způsobem komunikace zabývat, tím větší je šance, že zaměstnanec projeví o svou práci dostatečný zájem.

Interní komunikace nejsou pouze nástroje – tedy všechno to, co lidé vidí, slyší nebo čtou, je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb [Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000]

Aby se zaměstnanci mohli zapojit do dění ve firmě a skutečně podporovat její cíle, musejí mít k dispozici dostatečné množství informací o tom, čeho chce vedení dosáhnout a jakou cestou. Firemní vize a kultura jsou významnými pomocníky při usilování o sladění cílů podniku a cílů zaměstnanců. Tím se přirozeně vytváří otevřený a důvěrný vztah.

„Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají navenek.“ [Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000]

Každý správný manažer se také bude snažit o co největší podporu a rozvoj svých podřízených. Jde o hledání a vývoj potenciálu každého jednotlivce. V roli nadřízeného je v poslední době patrný posun od rozhodování a nařizování spíše ke hledání společného řešení a budování nových cest.

„Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit.“ (L.A.Seneca)

Komunikace s médii:

V řízení každé firmy nesmí chybět plánování a řízení vztahů s médii. Mezi strategií firmy a veřejným míněním panuje nerovnováha. Úkolem manažerů a firemních komunikátorů je neustálá snaha o hledání rovnováhy a řízení procesu komunikace takovým směrem, aby informace o firmě byly nezkreslené, a aby si získala důvěru nejen široké veřejnosti, ale hlavně všech cílových a zájmových skupin.

Komunikace s dalšími zájmovými skupinami:

Význam dalších skupin, které se dostávají do interakce s firmou, se liší podle jejího druhu a zaměření, a proto jen okrajově:

Nátlakové skupiny a zájmová sdružení: Jsou to různá sdružení a iniciativy, které se spojují za účelem zájmu o něco nebo boje proti něčemu. Často upozorňují na problémy a tím pádem je jejich vliv pozitivní. Upozorňují spíše třetí stranu, kterou bývá povětšinou zákazník, protože ten může činnost sdružení podpořit, například ignorancí určitého výrobku, nebo celé firmy. Pozornost tyto nátlakové skupiny věnují nejčastěji oblastem životního prostředí, lidského zdraví nebo problémům v sociální oblasti.

Názoroví vůdci: Zde se jedná o oblast veřejného mínění. Názorový vůdce je ten, jehož názory a postoje uznáváme, a tudíž se snadno necháme ovlivnit. Podstatou firemní komunikace s názorovými vůdci je vytvoření takového systému pravidelné výměny informací, která nám postupně umožní dosáhnout u všech významných názorových vůdců [Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000] a potažmo u zájmových skupin.

Státní správa, samospráva a zákonodárné orgány: Tyto orgány jsou důležitým hráčem v dění okolo organizace, protože určují pravidla hry. A to jak pro firmu, tak pro občany.

Každodenní činnost se střetává se zákony, vyhláškami a ustanoveními, a proto je třeba, aby se vedení firmy v této oblasti dobře orientovalo, jinak se může setkat s mnoha nepříjemnými a hlavně zbytečnými překážkami.

2.2 Komunikace na interní úrovni - organizační struktura versus firmní procesy

Každá organizace má svou strukturu, která svým vnitřním uspořádáním a dekompozicí nabízí různé způsoby propojení jejích prvků. Komunikace (komunikační proces) je hodnocena podle úrovně informační výměny mezi lidskými prvky tohoto organizačního systému [Fiedler, 2000]. Vnitřní komunikace je zde realizována pomocí komunikačních systémů. Ty umožňují realizovat sdílení informací uvnitř podniku.

Aby komunikační proces uvnitř podniku správně fungoval jsou důležité především:

- formy komunikace – ústní, písemná
- komunikační kanály – ty se mohou dále dělit na různé druhy. Formální, neformální [Fiedler, 2000], trvalé, dočasné [Matějka, 2005]

Komunikační kanály:

Formální komunikační kanály vyplývají z organizační struktury podniku, z vazeb organizačních a řídicích. Prostřednictvím těchto kanálů probíhá komunikace odlišnými směry, a to vertikálním, horizontálním a diagonálním.

Neformální komunikační kanály vznikají z náhodných osobních kontaktů a neformálních mezilidských vztahů. Charakterizují celkové klima skupiny vyjadřující názory, zájmy a stanoviska a jsou jakýmsi zrcadlem podnikové kultury. Díky těmto kanálům se šíří informace často mnohem rychleji než by tomu bylo u kanálů formálních, avšak mohou to být zprávy neoficiální a nepodložené. Manažer se proto musí naučit těchto kanálů využívat, naleznout jejich zdroj a sladit je s potřebami podniku.

Permanentní (trvalé) komunikační kanály jsou opět dány organizační strukturou a jsou neměnné. Pohyb informací v nich je stálý a je podmínkou fungování podniku.

Dočasné (podle potřeby) komunikační kanály naopak vznikají ad hoc, tedy dle aktuální situace. Po splnění funkce, pro kterou vznikly, mohou zcela zaniknout a nahradí je nový dočasný komunikační kanál.

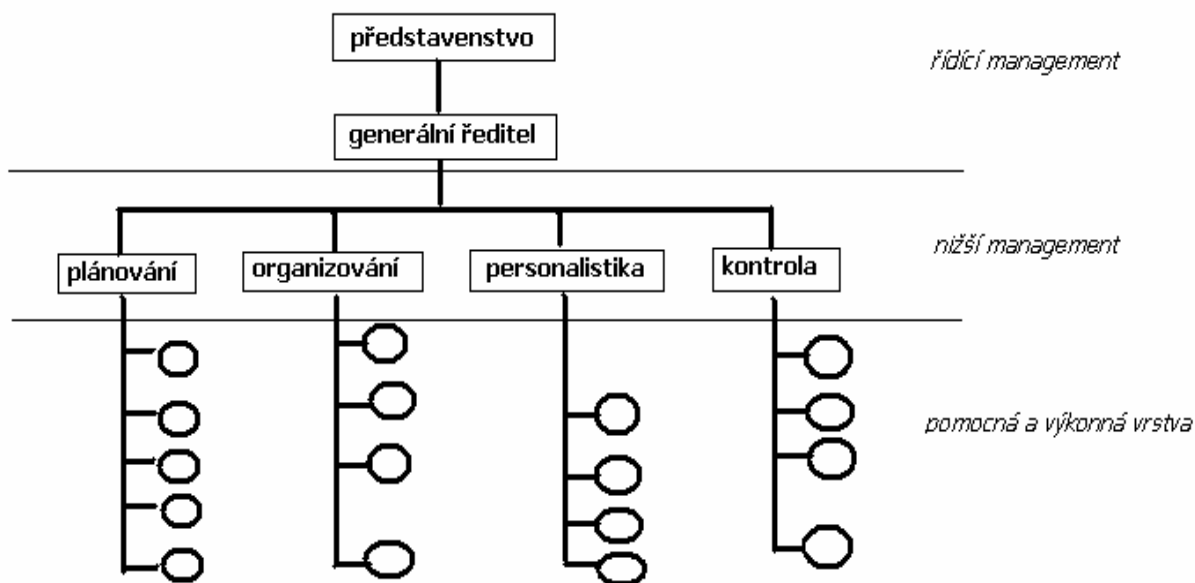
Způsob předávání informací může ve firmě probíhat dvěma způsoby. Buď se řídí podle **organizační struktury** nebo podle **firemního procesu**. Je velmi pravděpodobné, že v praxi se tyto dva směry (způsoby) budou prolínat a navzájem se doplňovat.

Komunikace dle organizační struktury:

Organizační struktura poskytuje prostor pro komunikaci v tzv. vrstvách, případně mezi nimi. Komunikace, vyplývající z organizační struktury, probíhá na úrovni **funkcí** (pracovních pozic). Nejčastěji je rozlišujeme hierarchicky, podle působnosti (viz obr. č.2):

- vrstva řídicího managementu
- vrstva nižšího managementu
- pomocná a výkonná vrstva

Komunikace v nich a mezi nimi následně probíhá různými směry: *sestupným*, *vzestupným*, *horizontálním* a *diagonálním* [Fiedler, 2000]. Když nastane problém, zkoumáním každého z těchto směrů lze nalézt překážku, která může bránit efektivní komunikaci, a tím ji zároveň překonat.



Obrázek č.2 Organizační struktura - obecný model [Sternberg Management systems, 1997]

Sestupná komunikace proudí od jedinců na vyšší úrovni podnikové hierarchie k jedincům na úrovni nižší. Většinou jde o řídicí projevy, jako jsou instrukce, příkazy, pověření aj. Důležitá podmínka pro efektivnost sestupné komunikace je její adkvátnost ve vztahu k podřízeným. Např.: *Narřízení generálního ředitele směřované do oddělení kontroly.*

Vzestupná komunikace je pro efektivně fungující řízení nezbytnou podmínkou. Jde o formu zpětné vazby, která poskytuje manažerovi přesvědčit se o „osudu“ svého sdělení [Fiedler, 2000]. Může ovšem sloužit také k získání nápadů a rad od zaměstnanců, a tím vytváří prostředí participativního vedení. Např.: *Administrativní pracovník předloží návrh na zlepšení svému vedoucímu.*

Horizontální komunikace je výhradně zaměřena na zkvalitnění vertikálních toků informací z hlediska jejich zásadního významu, ale třeba i množství a obsahu. Horizontální komunikace může zároveň svjí účelovostí překonat některé problémy vertikální komunikace, které se mohou projevit nedostatečnou pružností přenosu [Fiedler, 2000]. Např.: *Taktické rozhodnutí ředitelů personalistiky a plánování.*

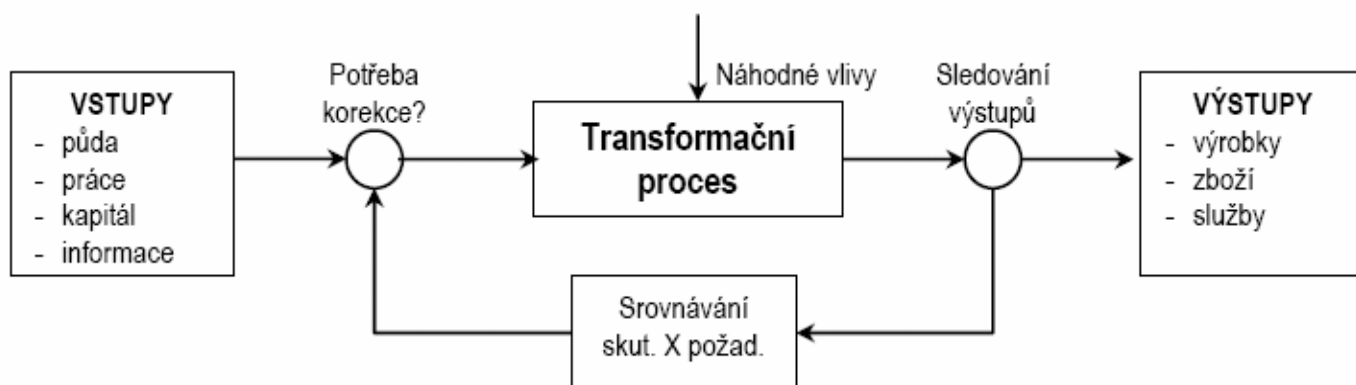
Diagonální komunikace, ač nejméně používaná, je důležitým kanálem podnikové komunikace. Tím, že přenos informace proběhne přímo, a ne nejprve vzestupně a pak horizontálně, dojde k výrazné úspoře času a práce, a tím k efektivnější komunikaci. Např.: *Dílenský mistr upozorní vedoucího kontroly například na problém na pracovišti.*

Komunikace dle firemního procesu:

Firemní proces je odvozen od „základního procesu“ firmy, který vzniká se vznikem firmy. V podstatě je to důvod existence firmy, neboli předmět podnikání. "Základní proces" firmy je hlavní proces realizace strategických záměrů vlastníka/ů ve vazbě na zajištění solventnosti a likvidity [Matějka, 2004]. Komunikace se v tomto případě realizuje na základě jednotlivých činností, které jsou nezbytné k naplnění poslání podniku. Posloupnost přenosu informací se řídí posloupností právě těchto činností.

Manažerská rozhodnutí se postupují na řídicí a výkonné vrstvy, které mají za úkol tato rozhodnutí realizovat. Tento postup mezi vrstvami vytváří jednotlivé činnosti, a tím i komunikaci mezi nimi.

Následující obrázek uvádí příklad základního procesu v zemědělské výrobě - komunikace zde přímo souvisí s činnostmi, vztahujícími se k procesu. Podle tohoto procesu se všechny informace (tzn. např. příkazy, zpětná vazba, atd.) váží k vstupům a jejich přeměně na výstupy. Komunikace probíhá na úrovni **rolí** (úloh jednotlivých účastníků procesu).



Obr. č. 3: Schéma transformace vstupů na výstupy [MZLU, on-line]

Podniková kultura

Podnikovou kulturu lze definovat jako převládající atmosféru podniku, která je odrazem lidských dispozic podniku, je to směs dílčích hodnot a názorů, které jsou charakteristické pro členy podniku [Moderní řízení, č. 6, 2007].

Je důležitým faktorem ovlivňující komunikaci ve firmě. V komunikačním procesu působí vedle oficiálních komunikačních toků (horizontální, vertikální, vzestupné, atd.) a můžeme ji nazvat jakýmsi "podhoubím" celé firmy. Jde o komunikaci na úrovni zájmových kupin, osobních kontaktů a vazeb, ale také se často můžeme setkat s negativními vlivy jako je protekce, protěžování, pomluvy, ... Ačkoli její vliv je větší než se zdá, její tvorba a implementace v praxi nejsou optimální.

Z definice pojmu podnikové kultury vyplývají dvě základní funkce [MUNI, 2004]:

- 1) **řešení problémů externí adaptace** - řízení procesu dosahování cílů a jednání s okolím.
- 2) **řešení problémů interní integrace** - vytváření kolektivní identity a způsobů jak společně žít a pracovat.

3 Bariéry v komunikaci

3.1 Komunikační bariéry v teoretické rovině

Obsahem komunikačního procesu je přenos informace od mluvčího (komunikátora) k příjemci (recipientovi) sdělení. Jestliže dojde k úplnému přenosu informace, příjemce obsahu sdělení porozuměl. Když obsahu, který se sděluje, rozumí oba, mluvčí i příjemce, hovoříme o dorozumění. Jde tedy o vzájemný vztah, při kterém dojde ke sdílení jednoho významu.

Ovšem ne každý z komunikačních procesů je v závěru završen porozuměním či dorozuměním. Může nastat situace, kdy do procesu sdělování informace vstoupí komunikační bariéra. Tu tvoří v zásadě vše, co brání tomu, aby došlo k úplnému přenosu sdělení mezi aktéry komunikace. Komunikační bariéry vedou k nedorozumění.

Mezi lidmi existuje mnoho rozdílů. Ty jsou způsobeny mnoha okolnostmi, kulturními, souvisejícími se společenskou pozicí člověka, s jeho psychickým stavem, jeho věkem, vzděláním nebo pohlavím. A všechny tyto rozdíly se mohou stát faktorem, který způsobí narušení komunikace a následného nedorozumění. Tomuto faktoru se říká komunikační bariéra.

3.2 Druhy komunikačních bariér - rozdělení a rozlišení

1. Struktura dělení komunikačních bariér vycházející z **původu či příčiny** jejich vzniku je uvedena následujícími příklady:

- **Filtrování:** Je to záměrné manipulování s informacemi tak, aby byli pro příjemce co nejvhodnější. Jinými slovy mluvčí sděluje pouze to, o čem si myslí, že chce příjemce slyšet. Jestliže tedy bude chtít pracovník na určité pracovní úrovni zpětnou vazbu na své počínání nebo chování, měl by ji vyžadovat od kolegy na stejné pozici a ne například od svého podřízeného, neboť se tím vystavuje riziku, že poskytnutá zpětná vazba bude spíše pozitivní. Tdvojem filtrování je tedy mluvčí.

- **Výběrové vnímání:** Zdrojem této bariéry je naopak příjemce sdělení. Ten sdělovaný obsah slyší nebo vidí a interpretuje dle svých potřeb, motivace nebo osobnostních charakteristik. Většinou jsou v takovéto interpretaci zahrnuty jeho subjektivní zájmy a očekávání.

- **Odlíšnost postojů, názorů a zkušeností:** Výsledkem této odlišnosti je zkreslená komunikace, protože jedinci mohou tutéž komunikaci (informaci) interpretovat odlišným způsobem. Různé postoje a názory mají rovněž jednotlivé úrovně podnikové hierarchie. Potřeby těchto úrovní se liší, například vedoucí pracovník má jiné než ředitel, a to má za následek zkreslení komunikace, byť neúmyslné.

- **Špatná schopnost naslouchat:** Nedostatek této schopnosti může pramenit z osobnostních charakteristik posluchače. Když jeden účastník diskuse nedovede naslouchat druhému, není možné dosáhnout vytyčeného cíle diskuse či zpětné vazby.

- **Jazyk:** Pro každého člověka má slovo odlišný význam, a proto se může stát příčinou řady nedorozumění. Také u jazyka platí, že mezi faktory, které ho ovlivňují, patří vzdělání, věk, kultura aktérů komunikace. Zdroj jazykové bariéry se může objevit jak u mluvčího, tak u

příjemce sdělení. Nejčastěji se setkáváme s následujícími důvody vzniku problémů: *Odlíšný kulturní základ zaměstnanců nebo odlišný národní jazyk(1)*. V dnešní době existuje velká kulturní pluralita, a tak se mohou setkat lidé s velice odlišnými hodnotovými orientacemi, zájmy a přístupy. Dalším důvodem je *horizontální diference rolí a činností(2)*. Specialisté většinou užívají svůj profesionální jazyk, který předpokládá znalost té které specializace. A to je většinou příčinou problémů, protože technický jazyk specialistů neumožňuje komunikaci, aby se stala efektivní mezi pracovníky různých odborných profesí. A s tím souvisí další problém, a to je *odlišný jazyk specialisty a laika(3)*. Komunikační bariéra může vzniknout na základě rozdílu mezi teoretickým jazykem a tzv. observačním neboli pozorovacím jazykem. Teoretický jazyk v tomto případě dává slovu jediný a jednoznačný význam, naopak observační jazyk funguje na základě popisu věcí, které vnímáme našimi smysly, a proto může být tento význam nejednoznačný. Neméně významným důvodem vzniku komunikační bariéry je *vertikální diference rolí a činností(4)*. Pracovníci na různých úrovních řízení užívají odlišný jazyk, nebo lépe, odlišně si vykládají význam věcí popisovaných. Top manager se pohybuje v jiné časové dimenzi uvažování než například řadový podřízený, a z toho plynou také rozdílná očekávání aktérů komunikace.

- **Emoce:** Zdrojem této bariéry je příjemce sdělení. Právě jeho pocity v zásadě ovlivňují jeho schopnost dekódování a interpretace sdělované informace. To znamená, že stejnou zprávu bude příjemce vnímat v závislosti na tom, v jakém emocionálním stavu se aktuálně nachází. Krajní emoce, ať již v pozitivním či negativním slova smyslu, významně ovlivňují efektivnost komunikace a mají za následek napřirozené jednání a uvažování.

- **Věrohodnost zdroje:** Velice souvisí s tím, jak příjemce hodnotí věrohodnost komunikátora. Předchozí zkušenosti mohou tento stav významně ovlivnit. Při nízké důvěryhodnosti není složité, aby se vytvořila komunikační bariéra.

- **Nevhodné ovlivňování hierarchické a procesní komunikace:** Zde se jedná o střet, vzniklý zpravidla uplatňováním pravomocí, daných funkcemi vůči rolím v procesech.

2. V souvislosti s tímto členěním se setkáváme s dalším rozdělením, a to z hlediska **kvality komunikace**:

- **Kvalita komunikačního kanálu** neboli jeho efektivnost je dána již při jeho vytvoření a dále při udržování případně při zrušení kanálu. [Matějka, 2004]

-
- **Kvalita vlastních přenášených informací**, tzn. jak věrohodné, úplné či konkrétní jsou informace, které protékají komunikačním kanálem. Měřítkem této kvality je **množství a kvalita informace v určitém čase**. [Matějka, 2004] Tato problematika se úzce dotýká efektivnosti komunikace, o které bylo zmíněno výše.

3.3 Překonávání komunikačních bariér:

Aby byl komunikační proces efektivní, tedy dorozumění proběhlo jednoduše a rychle, a došlo k významové shodě aktérů, je třeba činit řadu úkonů, řídit se zásadami. Mezi ně patří tyto: 1) používání zpětné vazby, 2) trénink aktivního poslechu, 3) užití jednoduchého jazyka a 4) kontrola emocí.

Zpětná vazba: Na základě zpětné vazby, jakožto prvku komunikačního procesu může mluvčí zjistit, zda došlo k dorozumění. Je to důležitý mechanismus ovlivňování lidí a samozřejmě součástí schopností jak manželů, tak podřízených. Existuje pozitivní a negativní zpětná vazba. Rozdíl mezi nimi spočívá ve způsobu, jakým se provádí a také v míře, kterou působí na příjemce. Pozitivní zpětná vazba je většinou přijímána a ovlivňuje další jednání příjemce, zatímco negativní je odmítána a ignorována už jen proto, že člověk nerad přijímá kritiku. Otázkou zůstává, jak a kdy udělovat negativní zpětnou vazbu, aby byla efektivní. Toho se dá dosáhnout dodržováním určitých pravidel. Jde například o to zaměřit se na konkrétní chování, které je předmětem zpětné vazby, udělovat ji neosobně a v pravý čas a také udržovat takovou zpětnou vazbu, která je orientována na cíle spolupráce lidí v organizaci [.

Aktivní poslech: Je vlastně určitou formou zpětné vazby, která má za cíl zjišťovat názory podřízených a informovat o důsledcích rozhodnutí, která vzešla od vedoucích. Aktivní poslech je charakteristický intenzivní pozorností, vcítěním do záměrů a postojů mluvčího, posloucháním se souhlasem a s ochotou přijmout odpovědnost za závěry rozhovoru [Winkler, 1998]. Je to sice náročná činnost na pozornost a energii posluchače, ale zato zvyšuje efektivitu vyjednávání a ovlivňování lidí. Bohužel není vlastností vrozenou a velmi často se ukazuje, že lidé neumějí poslouchat

Jednoduchý jazyk: Aby mluvčí dosáhl větší jasnosti a srozumitelnosti pro posluchače, může také použít vhodná slova a jednodušší stavbu vět, která pomůže lepšímu pochopení

sdělení. Jde o to přizpůsobit se jazyku lidí, kterým je sdělováno, vyhnout se užívání cizích slov, nepoužívat odbornou terminologii při rozhovoru s laikem a v neposlední řadě používat jednoduché věty než souvětí.

Kontrola emocí: Žádná komunikace se neobejde bez emocí. Ovšem co dělat, když si mluvčí během rozhovoru uvědomí, že je ve velkém rozrušení? Nejlépe by asi bylo komunikaci přerušit, a tím předejít nesprávné interpretaci nebo špatnému rozhodnutí.

3.4 Tradiční řešení

Bohužel častou praxí bývá, že vzniklé a také potenciální komunikační bariéry se ve firmách neřeší. Většinou zainteresovaná osoba tvrdí, že na to není čas, a že je třeba se věnovat důležitějším věcem. Ale co je důležitější než kvalitní komunikace a jasnost při dorozumívání. Tím se dá předejít mnoha problémům, které z této „nedůležitosti“ plynou. Snad si manželé, a nejen ti, v brzké době uvědomí, že komunikace je důležitým nástrojem dnešního podnikání, a přehodnotí svůj postoj vůči řešení komunikačních nedostatků.

II. Praktická část

1. Cíle a výzkumné otázky

Cíl práce: Zjištění efektivity komunikačních toků a zlepšení komunikace v Zinkovně Roudnice nad Labem.

Účel práce: Odstranění komunikačních bariér

Dílčí cíle:

- 1) Analýza firemního prostředí
- 2) Průzkum mezi zaměstnanci
- 3) Studium firemních materiálů a literatury vztahující s k předmětu řešení
- 4) Vyhodnocení situace
- 5) Návrh nařešení
- 6) Implementace do firmy

Výzkumné otázky:

Pro zjištění, jakým způsobem komunikace ve firmě probíhá, jsem zkoumala organizační strukturu a základní firemní proces. Jedním z cílů bude prokázat, jak se tyto dva způsoby komunikace prolínají a doplňují.

Výzkumná otázka č. 1: Liší se způsob komunikace v základním procesu firmy od způsobu komunikace v rámci organizačního uspořádání?

Dalším úkolem bude ověření, zda případné problémy ve výrobě souvisejí s vertikální komunikací.

Výzkumná otázka č. 2: Je základní proces firmy narušen z důvodu vertikálních komunikačních bariér?

Jestliže se potvrdí, že problémy v provozu souvisejí s vertikální komunikací, pak bude nutno zjistit jejich původ - příčiny.

Výzkumná otázka č. 3: Jsou příčiny těchto bariér na straně managementu (sestupná komunikace) nebo na straně personálu (vzestupná komunikace)?

Analýza horizontální komunikace slouží pro ověření míry a kvality výměny informací mezi účastníky na stejných úrovních.

Výzkumná otázka č. 4: Je základní proces firmy narušen z důvodu horizontálních komunikačních bariér?

Vedle oficiálních (vertikálních a horizontálních) komunikačních toků mohou v organizaci existovat také neoficiální cesty přenosu informací na úrovni interních skupin, prosazujících své osobní zájmy. Pro ověření neformálních komunikačních toků a jejich vlivu (pozitivního nebo negativního) jsem zvolila průzkum firemní kultury a její vliv na základní proces firmy.

Výzkumná otázka č. 5: Je základní proces firmy narušen z důvodu neoficiálních komunikačních toků, vyplývajících z firemní kultury?

2. Výzkumný soubor

2.1 Charakteristika oragnizace

Zinkovna Roudnice nad Labem

V České republice se pozinkuje přibližně 70 tisíc tun oceli, což činí něco málo přes 1% evropské produkce. Přitom produktivita práce českých zinkoven je srovnatelná se zinkovnami v Dánsku, Německu, Norsku, Švédsku a Švýcarsku.

V posledním desetiletí bylo v České republice postaveno 11 nových zinkoven, mezi nimi je Zinkovna Roudnice n/L s nejvyšším vybavením evropské úrovně. Moderní úroveň je zajištěna u vlastního zinkovacího procesu (automatická regulace teplotních režimů zinkovací vany, optimalizace průběhu předběžných úprav), ale i ventilace a odstraňování škodlivin z odtahů, regenerace používaných chemikálií, úplné odstranění vypouštění odpadů do kanalizace a vodotečí.

Zinkovna R. n/L je dceřinnou společností konsorcia Kopf Gruppe, které sdružuje mnoho zinkoven po celé Evropě, zvláště pak v Německu.

Podnikatelské aktivity (obory dle OKEČ):

285100 Povrchová úprava kovů

286300 Výroba zámků a kování

521200 Ostatní maloobchod se smíšeným zbožím

Kategorie podle počtu zaměstnanců:

20 – 50 zaměstnanci (36)

Vlastnická struktura:

Brunner Verzinkerei Bruder Bablik GmbH, Rakouská republika 50%

Siegener Verzinkerei Holding GmbH, Spolková republika Německo 50%

2.1 Základní informace o výzkumném souboru

Zinkovna zaměstnává 36 zaměstnanců (včetně ředitele firmy), tento počet tvoří základní soubor, tzn. 100%. Pro svůj výzkum, tedy jako cílovou skupinu dotazníkového šetření jsem zvolila všech 36 zaměstnanců a rozdala jim dotazníky. Zpět se mi vrátilo 16 dotazníků, to znamená téměř 45%. I když je to pouze necelá plovina, všechny dotazníky byly řádně vyplněné, na základě konzultace s managementem lze odpovědi 45% zaměstnanců považovat za reprezentativní vzorek a výsledky průzkumu použít pro ohodnocení konkrétní situace ve firmě.

<i>Základní soubor</i>	36 zaměstnanců	100%
<i>Cílová skupina (rozdáno dotazníků)</i>	36 zaměstnanců	100%
<i>Výzkumný vzorek (vráceno dotazníků)</i>	16 zaměstnanců	45%

Konkrétní informace o výzkumném vzorku:

<i>Rozdělení podle pohlaví:</i>	13 mužů	81%
	3 ženy	14%
<i>Rozdělení podle věku:</i> Věk v rozmezí 20 – 30 let	8 zaměstnanců	50%
Věk v rozmezí 30 – 40 let	5 zaměstnanců	31%
Věk v rozmezí 40- 50 let	3 zaměstnanci	19%

3. Metoda získávání a zpracování dat

K získání veškerých dat bylo použito kombinace následujících metod:

1. Vlastní pozorování prostředí organizace a studium firemních materiálů

Během doby mého pobytu ve firmě jsem měla možnost pozorovat dění a jednotlivé procesy, které se zde denně odehrávají, a tudíž lépe pochopit chod organizace jako takové. Poznala jsem způsob komunikace mezi jednotlivými úseky, mezi vedením a podřízenými, ale také například fungování neformální komunikace, která má mnohdy velký účinek, jak pozitivní, tak bohužel i negativní.

Výstupem této metodologické části bude popis způsobu komunikace, a to jednak konstatování, zda se jedná o komunikaci v rámci organizační struktury nebo základního procesu firmy, a dále pak zjištění jednotlivých komunikačních kanálů, konkrétně pak vertikálních a horizontálních.

2. Dotazníkové šetření

Dotazník jsem rozdala všem 36-ti zaměstnancům různých profesí, včetně ředitele firmy. Průzkum byl zcela anonymní a dobrovolný. Vrátilo se mi 16 kompletně vyplněných dotazníků, což znamená reprezentativní vzorek téměř 45% z celkového počtu zaměstnanců.

Celkem 15 otázek jsem rozdělila do tří podskupin po pěti otázkách. První skupina se zaměřovala na problematiku kultury organizace, další na vertikální komunikační toky a konečně poslední skupina na komunikační toky horizontální.

Odpovědi na jednotlivé otázky vyjadřovali dotazovaní ve formě čísel stupnice, kde 1 znamená „Zcela souhlasím“ a 5 „Zcela nesouhlasím“.

Zcela souhlasím	Částečně souhlasím	Nedá se říci	Částečně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5

Otázky z oblasti problematiky vertikálních komunikačních toků:

- Jsem vždy včas a dostatečně seznámen/a s postupy a záměry organizace.
- Vždy přesně vím, co je náplní mé práce a co se ode mne očekává.
- V této organizaci se naslouchá názorům svých podřízených.
- Veškerá rozhodnutí se dělají vždy „nahore“.
- Když se vyskytne nečekaný problém, obrátím s vždy na nadřízeného.

Otázky z oblasti problematiky horizontálních komunikačních toků:

- Prosazuje se sdílení informací mezi jednotlivými úseky a pracovními skupinami.
- S kolegy jsme schopni vytvořit kolektiv a obhajovat své názory.
- Nejčastější příčinou problémů na pracovišti jsou nejasně stanovené úkoly.
- Mám problém s komunikací s kolegou jiné národnosti (mluvícího jiným jazykem).
- Když se vyskytne nečekaný problém, řeším ho vždy nejprve s kolegou, pak až se obrátím na nadřízené.

Otázky z oblasti firemní kultury:

- Manažeři komunikují s podřízenými a podporují je.
- Jsou zde podporovány různé názory na věc.
- Zaměstnanci jsou povzbuzováni k tomu, aby otevřeně vyjadřovali své názory, i když se liší od názorů podřízených.
- Manažeři sdělují zaměstnancům, jaká je filozofie a cíle organizace.
- Tato organizace se dívá na své zaměstnance jako na důležité zdroje úspěchu.

Součástí dotazníku byly také informativní otázky, a to zda je dotazovaný muž nebo žena a jaký je jeho věk. Samozřejmě byl vyhrazen prostor pro vlastní názor, připomínky či postřehy.

Výstupem tohoto dotazníkového šetření bude zjištění na jaké úrovni je firemní kultura a jak efektivní je komunikace v rámci horizontálních a vertikálních toků.

3. Individuální rozhovor

Ředitel společnosti ing. Leoš Čihák mi poskytl rozhovor, který se týkal jeho působení ve firmě, způsobu vedení svých zaměstnanců, jak se je snaží motivovat a komunikovat s nimi. Dále pak samotného průběhu výroby a chodu firmy, jakým směrem se odvíjí její vývoj, popsal jednotlivé interakce se zájmovými skupinami (vedení firmy, zákazníci,..) a samozřejmě nechyběl jeho názor na komunikační bariéry a kde on sám spatřuje nejzávažnější příčiny.

Veškeré zveřejněné informace a jeho názory budou pravdivé a nezkreslené.

Výstupem metody rozhovoru bude seznámení se záměry organizace z pohledu vedení, kde spatřují největší problém v oblasti komunikace a bariér v ní. Tato metoda napomůže pochopit (ve spolupráci s vedením firmy) celkový pohled na organizaci a po odhalení problémů i způsob řešení a zamezení výskytu nových příčin těchto problémů.

4. Prezentace dat

Výzkumná otázka č. 1: Liší se způsob komunikace v základním procesu firmy od způsobu komunikace v rámci organizačního uspořádání?

Vzhledem k tomu, že Zinkovna R. n L. je výrobní podnik, výrobní proces, jeho struktura bude velice podobná, ne-li totožná s organizační strukturou. Pokusím se to dokázat.

V následující tabulce jsou naznačeny jednotlivé oblasti výrobního procesu a výkony činností v nich a zároveň informace (či skupiny informací), které se k těmto činnostem vztahují.

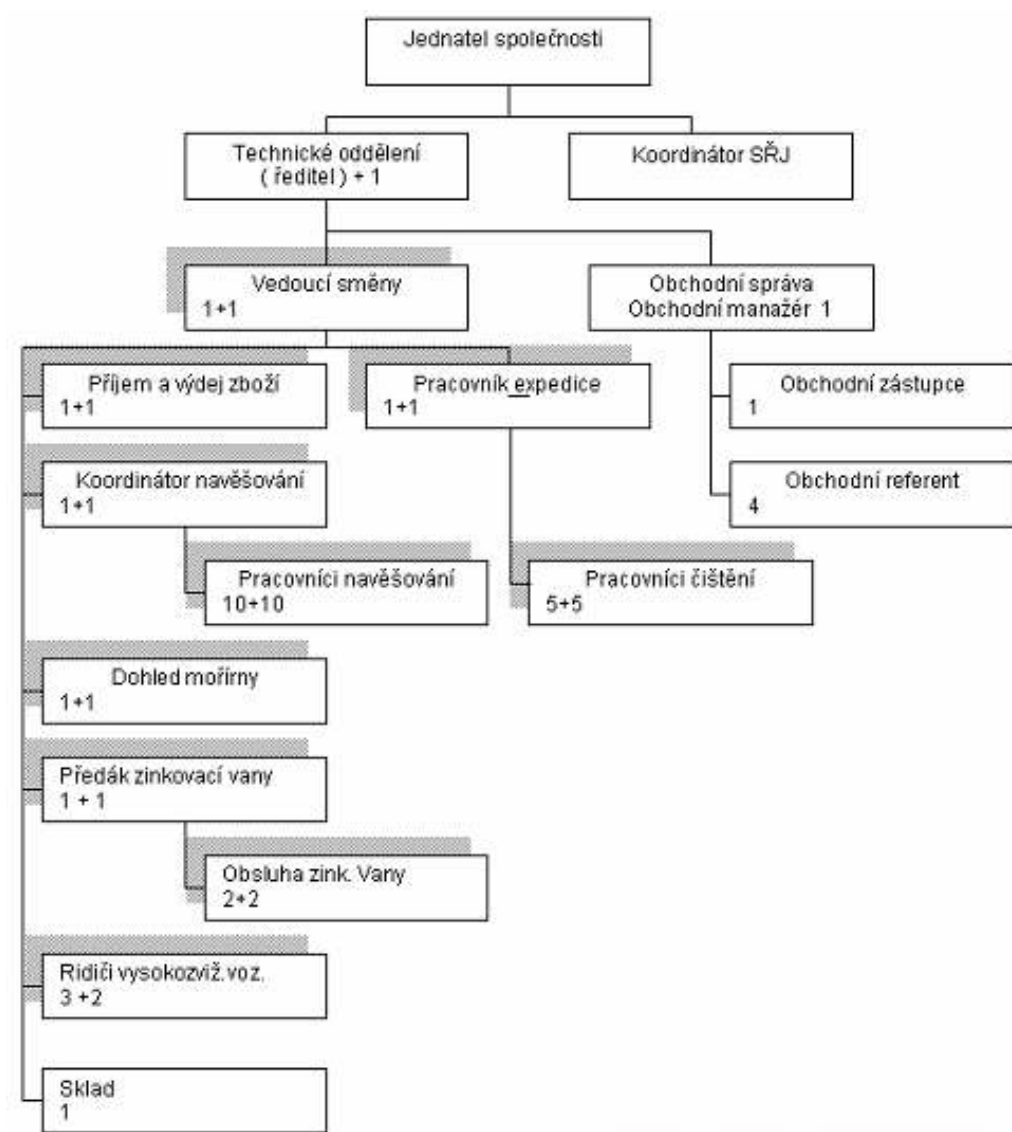
Tab. č.1 Výkony činností v oblastech a příslušné informace (zdroj: záznam vlastního pozorování)

Oblasti výkonů - činnosti	Informace - skupina informací
Vystavování faktur	<ul style="list-style-type: none"> • adresář firem (zákazníků) • fakturované váhové objemy • cena za zinkování • platební příkazy
Pokladna	<ul style="list-style-type: none"> • adresář firem (zákazníků) • vystavování pokladních dokladů
Objednávky	<ul style="list-style-type: none"> • adresář firem (dodavatelů) • evidence povolených dodavatelů podle ISO
Obchodní informace	<ul style="list-style-type: none"> • adresář firem (zákazníků) • cena za zinkování • záznamy o zákazníkovi
Skladová evidence	<ul style="list-style-type: none"> • zinek • drát • chemikálie • pracovní pomůcky • náhradní díly pro technologie
Docházková evidence	<ul style="list-style-type: none"> • snímací systém evidence času • program pro přípravu podkladů pro výplaty
Výroba	<ul style="list-style-type: none"> • adresář firem (zákazníků) • evidence stavu zakázky
Personalistika	<ul style="list-style-type: none"> • evidence pracovníků • evidence uchazečů • záznamy profesního růstu • systém hodnocení • záznamy o školení
Hlasové služby	<ul style="list-style-type: none"> • evidence telefonních hovorů • evidence oprávnění na jednotlivých linkách

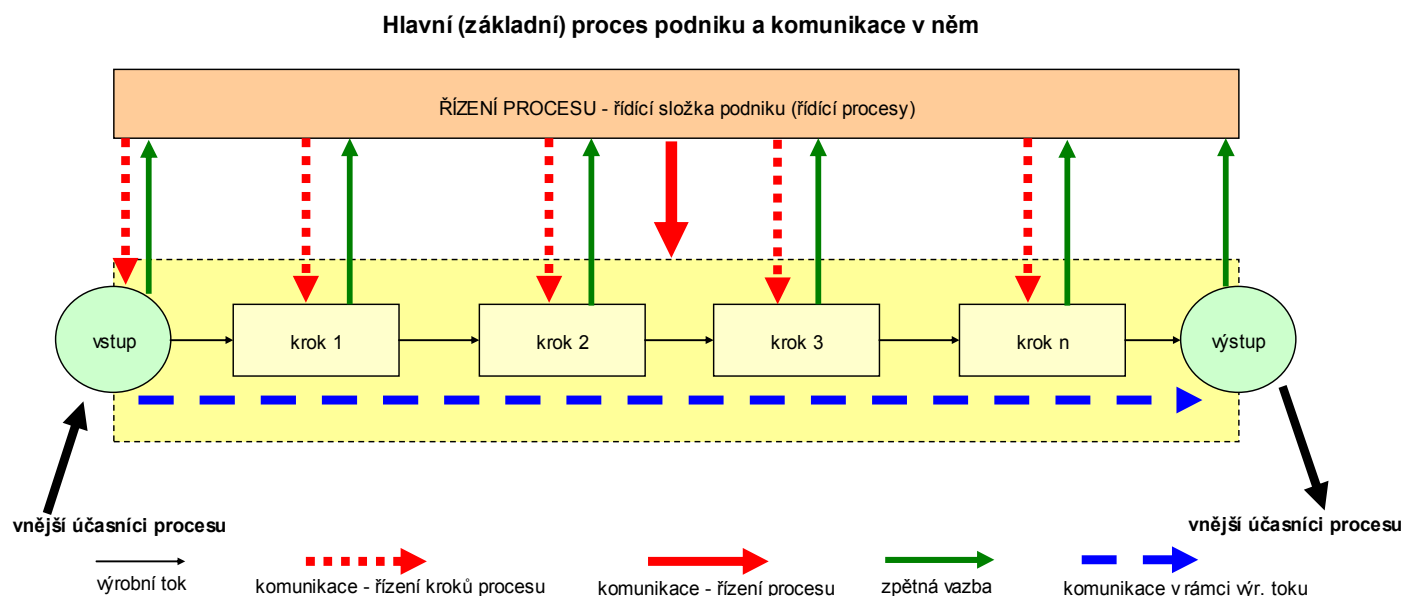
Systém řízení informací vychází z popsaných procesů (ISO), které přímo definují zodpovědnosti jednotlivých rolí za informace (uvedené v tabulce).

Na následujícím obrázku je zachycena organizační struktura Zinkovny

Obrázek č. 3 Organizační struktura společnosti (zdroj: firmení materiály)



Pro představu celého výrobního procesu zde uvádím obrázek, na kterém jsou naznačeny jednotlivé kroky hlavního (základního) procesu. Jde o zachycení základních vlastností (množství a kvalita v čase) komunikačních (verbálních = osobních, hlasových = telefonních, datových a obrazových) toků, vč. zpětné vazby (odezvy).



Obrázek č.4 Základní proces Zinkovny R. n L. (zdroj: záznam vlastního pozorování)

Závěr - odpověď na výzkumnou otázku č. 1:

Ze srovnání organizačního uspořádání a procesu vyplývá, že činnosti, vykonávané v pracovních pozicích (funkcích) a v rolích výrobního procesu jsou totožné. Díky tomu můžeme konstatovat, že **organizační struktura je odvozena od popsanych procesů, a tedy že způsob komunikace v rámci firemního procesu se neliší od způsobu komunikace dle organizačního uspořádání.** Každý zaměstnanec ví, jaké informace a od koho musí dostat a jaké a komu musí poskytovat. Nejdůležitějším a také nejsledovanějším procesem je hlavní (výrobní) proces zinkování, který začíná přijetím materiálu na vstupní sklad, jeho přípravou na zinkování, vlastním zinkováním, finalizací (očištění, kompletace zakázky) a vydáním zákazníkovi. Vše ostatní ve firmě je tomuto procesu podřízeno. Informační toky včetně jejich řízení jsou nastaveny pro možnost kontinuálního plánování, sledování a vyhodnocování podnikových procesů - zejména procesu hlavního.

K zodpovězení výzkumných otázek č. 2, 3, 4, a 5:

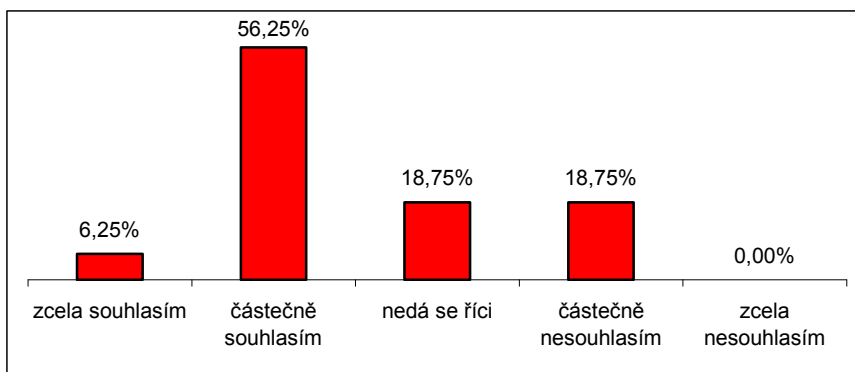
- je základní proces firmy narušen z důvodu vertikálních komunikačních bariér?
- jestliže ano, jsou příčiny těchto bariér na straně managementu (sestupná komunikace) nebo na straně personálu (vzestupná komunikace)?
- je základní proces firmy narušen z důvodu horizontálních komunikačních bariér?
- je základní proces firmy narušen z důvodu neoficiálních komunikačních toků?

Jsem jako metodologickou pomůcku použila dotazník, který se skládá ze tří částí. První dvě části se zaměřují na otázky, které odhalí funkci a efektivnost komunikačních toků, konkrétně první se zabývá vertikální a druhá část horizontální komunikací. Třetí část pak odhalí problematiku firemní kultury a neoficiálních komunikačních toků.

Vyhodnocení výsledků odpovědí na jednotlivé otázky bude vyjádřeno ve formě sloupcových grafů, vytvořených ve tabulkovém kalkulátoru Excel a doplněných výstupy vlastního pozorování a výzkumu.

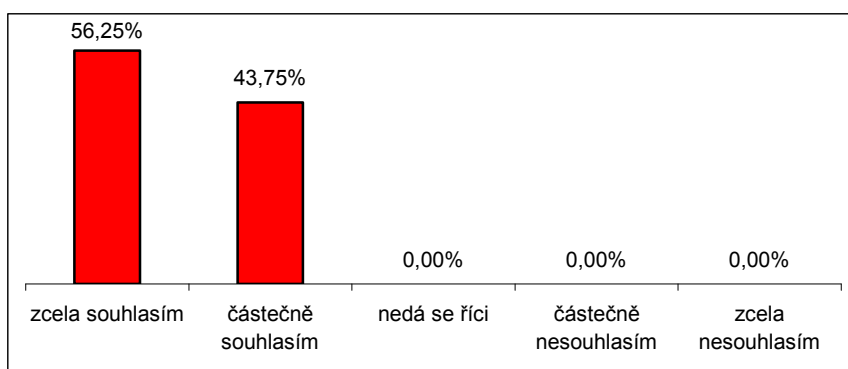
Vertikální komunikace

Dotaz č. 1: Jsem vždy včas a dostatečně seznámen/a s postupy a záměry organizace.



Z odpovědí je patrné, že necelých 19 % zaměstnanců pociťuje nedostatek informací o postupech a záměrech organizace, nadpoloviční většina (56,25 %) chápe a zotožňuje se s cíli organizace, což podle mého názoru odpovídá strategii komunikace se zaměstnanci (zcela souhlasících 6,25 % zaměstnanců jsou v podstatě tvůrci firemní strategie a cílů). Mnoho lidí, kteří jsou u firmy zaměstnáni, nelpí jednoznačně na tom, aby byli za každou cenu informováni o konkrétním vývoji firmy, většině stačí, když ví "zhruba", jak si stojí, co plánuje, a tedy co mohou očekávat.

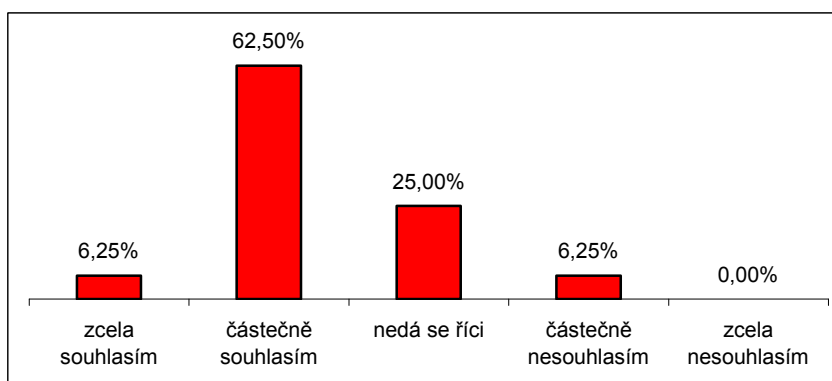
Dotaz č. 2: *Vždy přesně vím, co je náplň mé práce a co se ode mne očekává.*



Jak je z grafu patrné, 100% dotázaných potvrdilo, že vždy, nebo téměř vždy, vědí co mají dělat, jak to mají dělat a jsou informováni o svém poslání. Informace potřebné ke splnění úkolu ze strany managementu jsou dostačující.

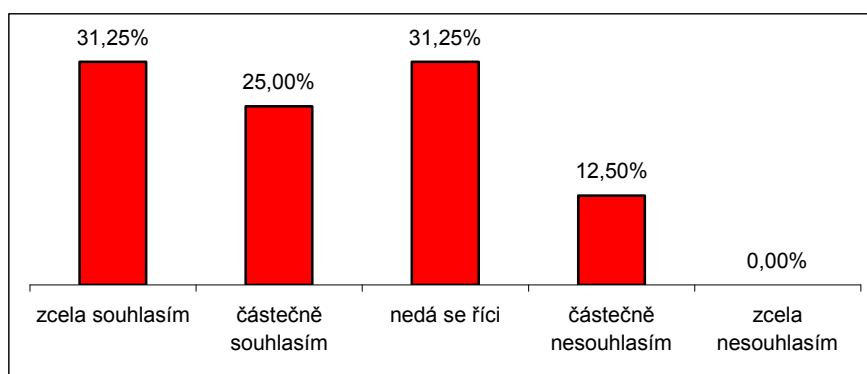
Při exkurzi po firmě jsem zaznamenala, že opravdu jednotlivé výrobní etapy na sebe plynule navazují. Každý zaměstnanec má jasně stanovenou náplň práce a povětšinou nedochází k nežádoucím výrobním pomlčkám - všichni členové organizace jsou součástí firemního procesu a se svojí úlohou (rolí) jsou ztotožnění.

Dotaz č. 3: *V této organizaci se naslouchá názorům podřízených.*



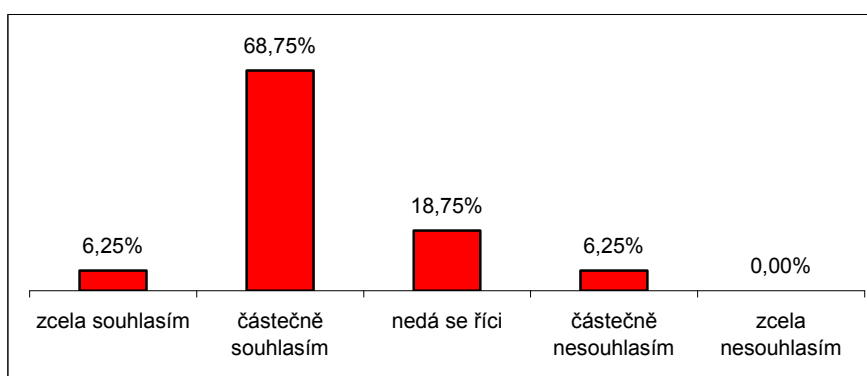
Pozitivním výstupem tohoto dotazu je, že více jak 68 % názorů se dostane pozornosti ze strany managementu. Za negativum, které sice neznamená fatální kolaps komunikace, nicméně je minimálně inspirací pro další rozvoj firemní kultury, lze považovat 25 % pochybujících. Důkazem, že firma naslouchá svým podřízeným a zajímá se o jejich názory, je snaha ředitele ing. Čiháka pořádat podle časových možností porady, na kterých se řeší kromě pracovních záležitostí také osobní vztahy a problémy.

Dotaz č. 4: *Veškerá rozhodnutí se dělají vždy „nahore“.*



Z grafu vyplývá, že přestože jsou zaměstnanci ze strany managementu podporováni, konečné rozhodnutí udělá vždy manager. Téměř 44 % svou pochybností nebo nesouhlasem vyjadřují fakt, že než se "nahore" rozhodne, probíhá "dole" diskuse.

Dotaz č. 5: *Když se vyskytne nečekaný problém, obrátím se vždy na nadřízeného.*



Výsledná hodnota vyjadřuje důvěru zaměstnanců k managementu v krizových situacích. Navíc, jestliže 75 % zaměstnanců upřednostňuje (vertikální) komunikaci s nadřízeným v případě problému, znamená to, že běží-li výrobní proces plynule a bez výpadků, je převažující komunikace v procesu horizontální (včetně komunikace, související s problémy, které zaměstnanci řeší bez nahlášení nadřízeným).

Závěr - odpovědi na výzkumnou otázku č.2:

- Informace o záměrech a postupech organizace jsou zaměstnancům dostupné, jsou průběžně předávány, zhruba u 2/3 zaměstnanců lze konstatovat permanentní obeznamenost.

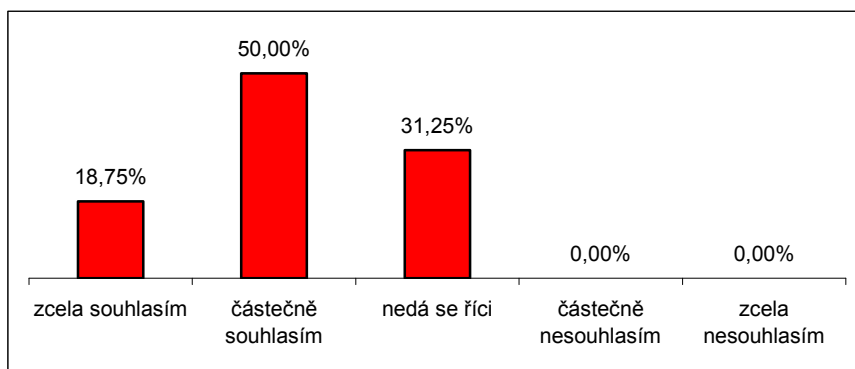
- Každý člen organizace ví, kde je jeho místo, jakou plní úlohu a co se od něho očekává.
- Zaměstnanci se nebojí sdělovat své názory, většina názorů zaměstnanců je managementem řešena, komunikace je podporována.
- Názory se prezentují nejen k vyjádření osobních postojů, ale jsou součástí diskusí před přijetím rozhodnutí.
- Firemní proces není negativně ovlivňován bariérami vertikální komunikace.

Odpověď na výzkumnou otázku č.3:

Vzhledem k tomu, že nebyly nalezeny bariéry ve vertikální komunikaci, není důvod hledat řešení v této oblasti.

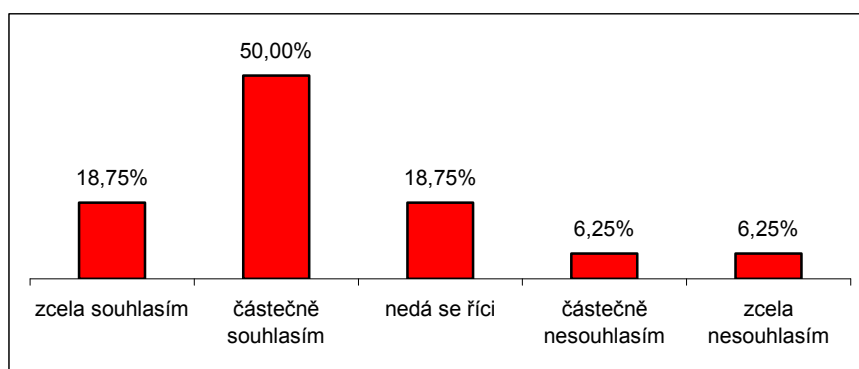
Horizontální komunikace

Dotaz č. 6: Prosazuje se sdílení informací mezi jednotlivými úseky a pracovními skupinami.



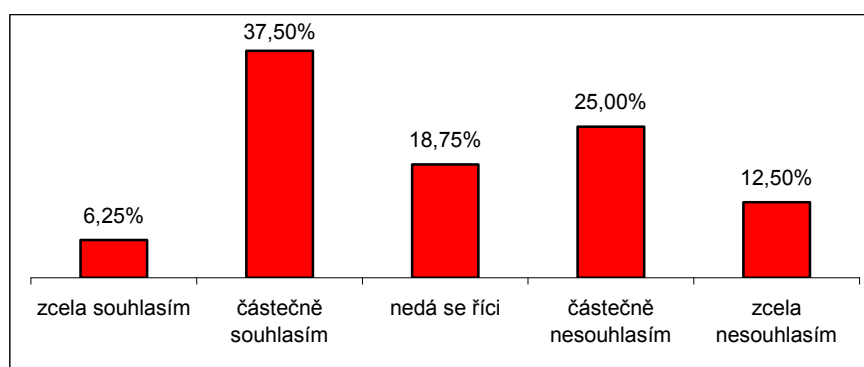
Výstup tohoto dotazu naznačuje, že zhruba u 1/3 informací jsou pochybnosti o jejich sdílení využívání, téměř 1/5 informací má jednoznačně průřezový charakter (jsou obecně sdílené), u 1/2 dotázaných převládá souhlas se sdílením informací a obecně nikdo nedeklaroval, že by ke sdílení informací nedocházelo. Pochybnost (1/3) může souviset se značnou fluktuací pracovníků v provozu, kdy s každou personální změnou stoupají nároky na komunikaci mezi pracovními skupinami.

Dotaz č. 7: S kolegy jsme schopni vytvořit kolektiv a obhajovat své názory.



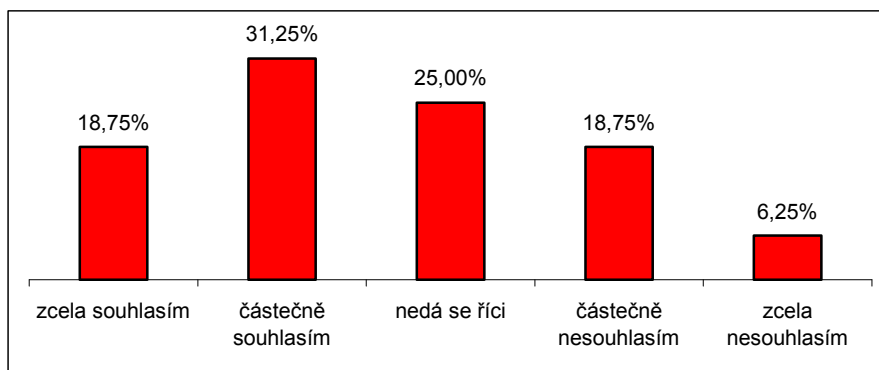
Skoro 69 % zaměstnanců se ztotožňuje se schopností (a deklaruje ochotu) týmové spolupráce a komunikace jak na své úrovni, tak i mimo ni. Necelá 1/3 pochybujících a odmítajících bude pravděpodobně tatáž, která pochybuje, případně nesouhlasí se záměry organizace. Otázkou zůstává, zda by firma měla motivovat s větším úsilím více zaměstnanců k týmové spolupráci, nebo zda charakter provozu větší zainteresovanost zaměstnanců nevyžaduje - odpověď bude nutno hledat v části, která se zabývá průzkumem kultury.

Dotaz č. 8: Nejčastější příčinou problémů na pracovišti jsou nejasně komunikované úkoly.



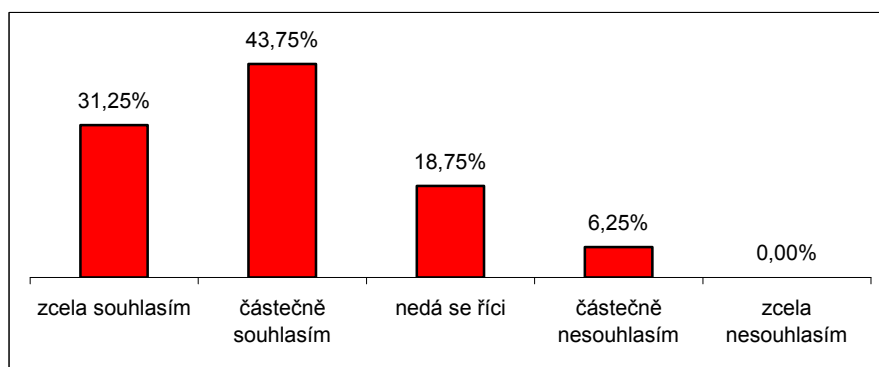
Téměř 44 % připouští problém s komunikací o úkolech na pracovišti nebo ve skupině, více jak 1/3 si tento problém nepřipouští. Z odpovědí na dotaz je mj. patrné, že skoro 44 % může mít problém s chápáním širšího kontextu své práce (impulz pro management lidských zdrojů).

Dotaz č. 9: Mám problém s komunikací s kolegou jiné národnosti (mluvícího jiným jazykem).



Ve firmě pracuje několik zaměstnanců-cizinců a jak je z výsledku odpovědí zřejmé, problém v komunikaci s nimi zde existuje. Jestliže 50 % zaměstnanců připouští problém v komunikaci z důvodu odlišného jazyka, je možno stav horizontální komunikace považovat za neuspokojivý, a to i přestože 1/4 pochybuje o tomto problému a 1/4 si jej vůbec nepřipouští.

Dotaz č. 10: Když se vyskytne nečekaný problém, řeším ho vždy nejprve s kolegou, pak až se obrátím na nadřízené.



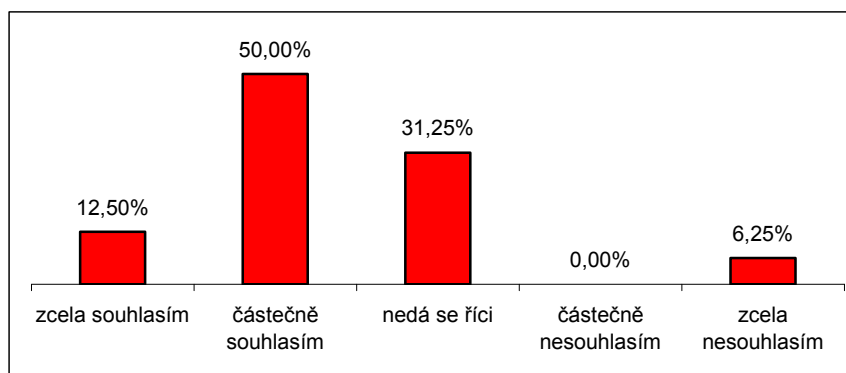
Z těchto odpovědí vyplývá, že 3/4 preferuje kontakt s kolegou, kdy nejprve se věc zkusí vyřešit na místě vzniku a až poté, když se řešení nenajde, eskaluje se událost hierarchicky. Je tím zaručeno efektivní nakládání s časem a s prostředky, jelikož některé problémy je zbytečné řešit u nadřízeného, když jdou odstranit ihned a bez prodlevy.

Závěr - odpověď na výzkumnou otázku č. 4:

- Informace v horizontální komunikaci jsou v potřebné míře sdílené.
- Většina zaměstnanců je schopna týmové spolupráce, necelá 1/3 postrádá motivovanost nebo si důsledně řeší "své".
- Komunikace o přidělených úkolech je problematickou částí horizontální výměny informací.
- Dalším problémem horizontální komunikace je jazyková odlišnost.
- Mezi spolupracovníky stejné úrovně převládá snaha komunikovat v rámci řešení problémů a teprve v případě neúspěchu hledat pomoc jinde.
- **Firemní proces je negativně ovlivňován bariérami v horizontální komunikaci.**

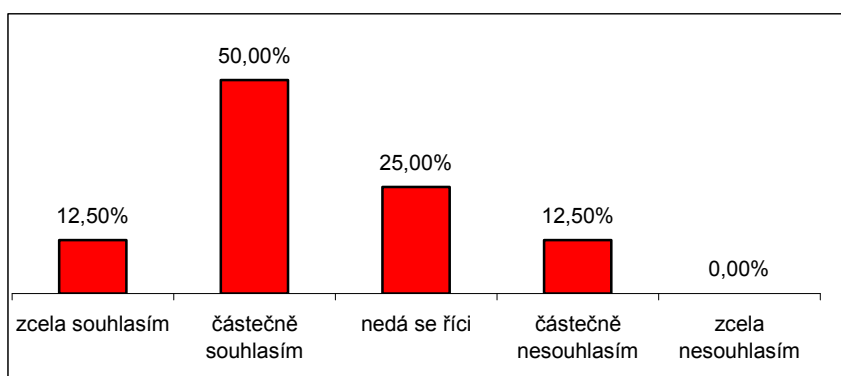
Firemní kultura

Dotaz č. 11: Manažeři komunikují s nadřízenými a podporují je.



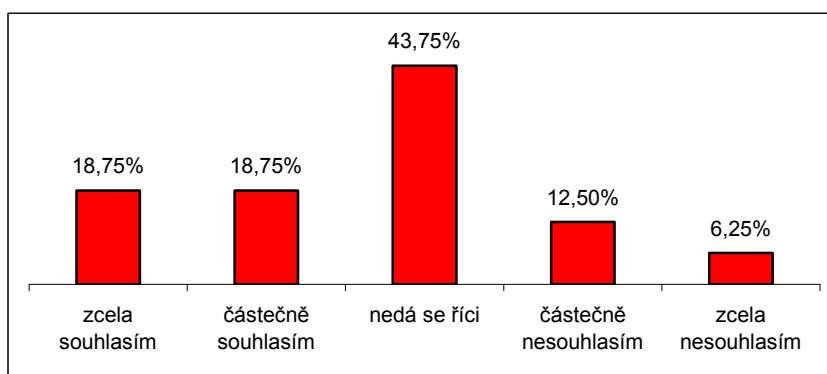
Velká většina dotázaných souhlasí s tím, že mohou očekávat podporu ze strany managementu, tudíž i snáze řešit potencionální problémy, nicméně přes 6 % zřejmě s nadřízenými nekomunikuje a ani jejich podporu nedostává! Varovnou je i téměř 1/3 pochybujících, jakoby částečně zklamaných. Celkem 37,5 % zaměstnanců neočekává či nespolečá se na komunikaci a podporu managementu.

Dotaz č. 12: V této organizaci jsou podporovány různé názory na věc.



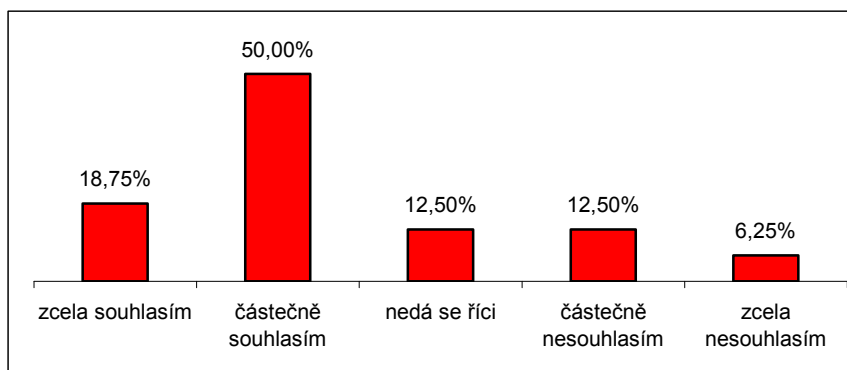
Jednou věcí je naslouchání názorů podřízených (viz Vertikální komunikace, dotaz č. 3), druhou věcí je podporovat v názorech odlišnosti. Zjevně jen velmi malá část zaměstnanců není pobízena k vyjadřování různých názorů, 1/4 pouze částečně. Vzhledem k výše uvedeným výsledkům komunikace včetně zjištěným bariérám se nejedná o problém.

Dotaz č. 13: Zaměstnanci jsou povzbuzováni k tomu, aby otevřeně vyjadřovali své názory, i když se liší od názorů nadřízených.



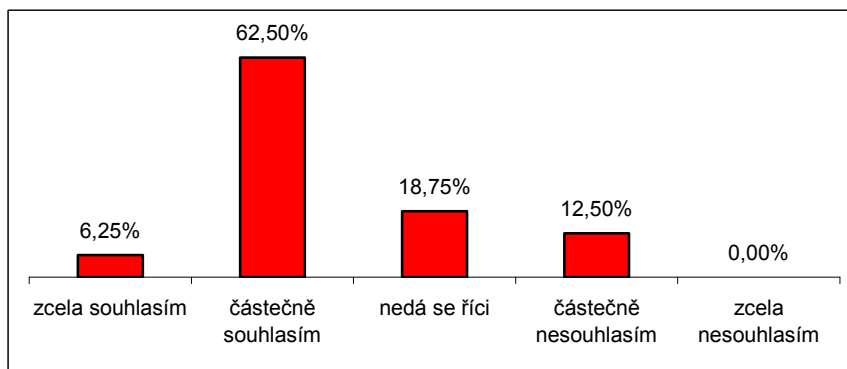
Z grafu vidíme, že skoro polovina odpovídajících si není jistá podporou otevřeného vyjadřování názorů a skoro 1/5 tuto možnost nepocítuje. Porovnáním s výstupy dotazu č. 3 (V této organizaci se naslouchá názorům podřízených) lze dospět k poznatku, že názorům se naslouchá, avšak management příliš nepodněcuje zaměstnance k jejich aktivnímu prezentování.

Dotaz č. 14: Manažeři sdělují svým zaměstnancům, jaká je filozofie a cíle organizace.



Oproti vertikálnímu (jedosměrnému) seznamování pracovníků s postupy a záměry organizace (způsob realizace firemní strategie), je zde možno vyzorovat, že část pochybujících a nesouhlasících demonstruje množinu pracovníků, která není při tvorbě firemních cílů dotazována, resp. která kromě jednorázové informace postrádá širší dialog s vedením.

Dotaz č. 15: Tato organizace se dívá na své zaměstnance jako na důležité zdroje svého úspěchu.



S tímto názorem souhlasí skoro 69 % dotázaných. Tento fakt odráží i přístup a názor ředitele společnosti, který tvrdí, že celá firma stojí na zaměstnancích, a proto se k nim adekvátně chová. A jak je vidět z mého průzkumu, zaměstnanci to pocítují, přestože téměř 1/3 si tím není jista.

Závěr - odpověď na výzkumnou otázku č. 5:

- S více jak 1/3 zaměstnanců management komunikuje pouze direktivně, neosobně a bez většího zájmu o zpětnou vazbu.
- Management podporuje prezentování odlišných názorů, nikoli však v celofiremním měřítku.
- Komunikace o firemní filozofii a cílech se týká většiny zaměstnanců, avšak ne všech.
- Část zaměstnanců se nepovažuje za důležité zdroje firemního úspěchu.
- Zhruba 1/3 zaměstnanců reprezentuje problém interní integrace, tzn. z hlediska komunikačních bariér je zde jejich další zdroj. Je patrná absence kolektivní identity i cílených a řízených způsobů a metod, jak společně fungovat.
- **Firemní proces je zčásti (nejedná se o existenční problém) negativně ovlivňován prvky firemní kultury.**

5. Diskuse

Zhlediska zkoumaných kritérií lze ve smyslu ověřování komunikace sumarizovat výstupy jako množinu zjištěných pozitiv a negativ, znázorněných v následující tabulce.

Tab. č.2 Přehled zjištěných vlastností komunikace (zdroj: výsledek vlastního průzkumu)

	POZITIVA	NEGATIVA
Vertikální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o záměrech a postupech organizace jsou zaměstnancům dostupné. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Každý člen organizace ví, kde je jeho místo, jakou plní úlohu a co se od něho očekává. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci se nebojí sdělovat své názory, které jsou součástí diskusí před přijetím rozhodnutí, komunikace je podporována. 	
Horizontální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Informace v horizontální komunikaci jsou v potřebné míře sdílené. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Většina zaměstnanců je schopna týmové spolupráce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necelá 1/3 zaměstnanců postrádá motivovanost k týmové spolupráci.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mezi spolupracovníky stejné úrovně převládá snaha komunikovat v rámci řešení problému. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace o přidělených úkolech je problematickou částí horizontální výměny informací.
Firemní kultura		<ul style="list-style-type: none"> • Jazyková odlišnost
		<ul style="list-style-type: none"> • S více jak 1/3 zaměstnanců management komunikuje pouze direktivně, neosobně a bez většího zájmu o zpětnou vazbu.
		<ul style="list-style-type: none"> • Management pouze v části firmy podporuje prezentování odlišných názorů.
		<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace o firemní filozofii a cílech se netýká všech zaměstnanců.
		<ul style="list-style-type: none"> • Část zaměstnanců se nepovažuje za důležité zdroje firemního úspěchu.
		<ul style="list-style-type: none"> • Zhruba 1/3 zaměstnanců reprezentuje problém interní integrace. • Absence kolektivní identity.

Shrnutí a návrh řešení problému:

Bariéry v komunikaci mezi zaměstnanci Zinkovny Roudnice n.L. byly nalezeny v oblastech horizontální komunikace a firemní kultury. To, že vertikální komunikace probíhá bez větších problémů, naznačuje, že firma je řízena spíše direktivně. Firemní proces i organizační struktura jsou relativně jednoduché, proto také komunikační kanály nejsou zatíženy neefektivní výměnou zejména řídicích informací. Ukazuje se, že pouze

jednoduchý direktivní styl řízení nestačí, protože se musí platit daň v podobě menší sounáležitosti části zaměstnanců a jejich menší identifikace s firmou.

Předmět řešení:

1. Odstranění bariér v horizontální komunikaci:
 - systém hodnocení práce manažerů rozšířit o kritéria týmové spolupráce
 - práci nižších a středních manažerů rozšířit o kontrolu porozumění úkolu v pracovní skupině
 - rozvíjet nejlepší pracovníky z řad cizinců, aby je bylo možno obsazovat do nižších a středních manažerských pozic
2. Zlepšení firemní kultury:
 - omezení direktivního způsobu řízení ve prospěch většího přijímání ZV
 - zvýšení motivovanosti zaměstnanců na prezentování svých názorů
 - cíleně rozšířit diskusi o firemní filozofii a cílech
 - změnit systém ŘLZ včetně hodnocení a odměňování
 - zavést systém periodického vyhodnocování firemní kultury

Postup řešení:

1. Management by měl zvážit rizika dlouhodobého setrvávání ve stavu, ve kterém se momentálně firma nachází - viz tab. č. 2 - Přehled zjištěných vlastností komunikace (management by se měl pokusit vyčíslit malou interní integraci zhruba třetiny zaměstnanců).
2. V případě, že management bude ochoten analyzovanou situaci řešit, měl by přijmout opatření a doporučení předložené v tomto materiálu:
 - ještě více podporovat a rozvíjet pozitivní aspekty vertikální komunikace (motivovat k prezentaci názorů a k diskusi před přijetím rozhodnutí).
 - ještě více podporovat a rozvíjet pozitivní aspekty horizontální komunikace (sdílení informací v rámci pracovních skupin, motivace k týmové spolupráci, jazykové vzdělávání).

-
- realizovat kroky vedoucí k odstranění bariér v horizontální komunikaci a zlepšení firemní kultury (viz odstavec Předmět řešení).

Poznámka: Harmonogram realizace bude záležet na rozhodnutí managementu uskutečnit jednotlivé navrhované kroky

Odstranění, případně prevence vzniku kvalitativních bariér můžeme dosáhnout udržováním a zlepšováním komunikačních kanálů a kontroly kvality přicházejících a odcházejících informací. Jedině tak se lze vyhnout možným problémům pramenícím z komunikačních bariér.

Závěr

Bariéry v komunikaci jsou nedílnou součástí našich životů. Setkáváme se s nimi denodenně, jsou příčinou mnoha sporů a často nevíme, jak je řešit. Ale také mohou být inspirací pro naši snahu nějaké řešení hledat a najít. Měli bychom se naučit více naslouchat a o všem mluvit. Protože jedině tak můžeme alespoň částečně předejít zbytečným problémům.

V mé práci jsem se zaměřila na konkrétní firmu a její problémy v této oblasti. Na první pohled se zdálo, že je naprosto bezproblémová a vše v ní funguje jak má. Ale podrobnější zkoumání její struktury, činností, komunikace a vztahů odhalilo, že vše nemusí opravdu být tak, jak se na první pohled zdá.

Touto prací jsem se pokusila konkrétní problém najít a zároveň navrhnout způsob jeho vyřešení. Doufám, že se mi to podařilo a pomohu tak nejen Zinkovně Roudnice nad Labem, ale také každém, kdo komunikační problém má a je ochoten a připraven ho řešit.

Seznam použité literatury:

- 1) FIEDLER, J.: Komunikace v řízení, 1. Vyd. Česká Zemědělská Universita v Praze, Provozně ekonomická fakulta 2000. Počet stran 164. ISBN 80-213-1295-5.
- 2) FIREMNÍ KULTURA - Typologie organizací a důsledky pro personální praxi, Masarykova universita v Brně, Fakulta sociálních studií, 2004
- 3) HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.: Strategie firemní komunikace, 2.vyd. Praha, Management Press 2000. Počet stran 233. ISBN 80-85943-99-9.
- 4) LBMS: Kurz řízení projektů, verze 2.4 Praha, říjen 2000
- 5) MATĚJKA, M.: AL Project Řízení informací - Proces dodávky provozních služeb ICT, březen 2005
- 6) MATĚJKA, M.: AL Project Řízení provozu - Zlepšení komunikace, listopad 2004
- 7) MODERNÍ ŘÍZENÍ, č. 6, vydání červen 2007
- 8) NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL,S. a kol: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, 2.vyd. Praha, Management Press 2001. Počet stran 183. ISBN 80-7261-009-0.
- 9) STRENBURG MANAGEMENT SYSTEMS: Kurs řízení informačních systémů (1997)
- 10) TIME, č. 23, vydání červen 1998
- 11) WINKLER, J.: Komunikace v organizacích, 1.vyd. Masarykova Universita v Brně, ekonomicko-správní fakulta 1998. Počet stran 105. ISBN 80-213-1295-5.

Přílohy

1. Dotazník - Zjišťování efektivity komunikačních toků

Tento dotazník zkoumá efektivnost komunikačních toků ve firmě, zaměřuje se především na kulturu organizace, horizontální a vertikální komunikaci. Údaje z tohoto dotazníku budou použity pouze k vypracování bakalářské práce a jsou zcela anonymní, nemusíte udávat své jméno. Velice vám děkuji za chvílku Vašeho času stráveného nad následujícími otázkami.

Při odpovědi na otázku si vyberte pouze jedno číslo (1-5), takové, které nejvíce vystihuje Váš názor:

Zcela souhlasím	Částečně souhlasím	Nedá se říci	Částečně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5

Vybranou odpověď označte (zakroužkováním, zaškrtnutím,...). Budu ráda i za Vaše připomínky názory, nápady...

Tato organizace naslouchá názorům svých podřízených.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V této organizaci jsou podporovány různé názory na věc

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zaměstnanci jsou povzbuzováni k tomu, aby otevřeně vyjadřovali své názory, i když se liší od názorů nadřízených.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Manažeři sdělují zaměstnancům, jaká je filozofie a cíle organizace.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tato organizace se dívá na své zaměstnance jako na důležité zdroje svého úspěchu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Jsem vždy včas a dostatečně seznámen/a s postupy a záměry organizace.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vždy přesně vím, co je náplní mé práce a co se ode mne očekává.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Manažeři komunikují s podřízenými a podporují je.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Veškerá rozhodnutí se dělají vždy „nahore“.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Když se vyskytne nečekaný problém, obrátím se vždy na nadřízeného.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prosazuje se sdílení informací mezi jednotlivými úseky a pracovními skupinami.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

S kolegy jsme schopni vytvořit kolektiv a obhajovat své názory.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nejčastější příčinou problémů na pracovišti jsou nejasně stanovené úkoly.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mám problém s komunikací s kolegou jiné národnosti (mluvícího jiným jazykem).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Když se vyskytne nečekaný problém, řeším ho vždy nejprve s kolegou, pak až se obrátím na nadřízené.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Jste muž – žena?

Váš věk?

Vaše názory, připomínky, postřehy:

A to je vše, děkuji za ochotu a přeji hezký den!

Jitka Matějková

FM VŠE Jindřichův Hradec

matej-ji@fm.vse.cz