

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ
FAKULTA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE A MEZINÁRODNÍCH STUDÍÍ

**Komparace vlivu face-to-face komunikace a elektronické komunikace
ve veřejnoprávní instituci**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Bc. Jiří Čeněk

Vypracovala:

Soňa Bartošicová

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komparace vlivu face-to-face a elektronické komunikace ve veřejnoprávní instituci vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v příloženém seznamu literatury.

Brno, dne 15.5.2012

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Bc. Jiřímu Čeňkovi a PhDr. Zdeňce Vykoukalové, PhD. za jejich odborné vedení, rady a trpělivost, kterou se mnou měli.

Abstrakt

BARTOŠICOVÁ, S.: Komparace vlivu face-to-face komunikace a elektronické komunikace ve veřejnoprávní instituci. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita. Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií, 2012. Vedoucí práce Mgr. Bc. Jiří Čeněk.

Bakalářská práce se zabývá porovnáním komunikace face-to-face a elektronické komunikace ve veřejnoprávní instituci. Specifikuje problematické situace, na jejichž základě lze navrhnout efektivnější postup či doporučit řešení. V teoretické části práce shrnuje informace a podklady pro výzkum. V praktické části jsou vyhodnocena data sesbíraná pomocí dotazníkového šetření a interpretována pomocí tabulek a grafů. V závěru práce jsou výsledky shrnuty a jsou navržena doporučení ke zlepšení.

Klíčová slova: face-to-face a elektronická komunikace, interní komunikace, veřejnoprávní instituce, efektivita

Abstract

BARTOŠICOVÁ, S.: *Comparison of face-to-face and electronic communication impact in*. Bachelor thesis. Brno: Mendel university. Faculty of Regional Development and International studies, 2012. Thesis supervisor Mgr. Bc. Jiří Čeněk.

Bachelor thesis is focused on comparison of face-to-face and electronic communication in public institution. It specifies the problematic situations to suggest a more efficient process and to recommend solutions. In the theoretical section, it summarizes information and documents for research. In the practical part, collected data are evaluated by using a questionnaire survey and interpreted by using tables and graphs. In conclusion, the results are summarized and there are some recommendations for improvement.

Keywords: face-to-face and electronic communication, internal communications, public institutions, the effectiveness

OBSAH

1 ÚVOD	6
2 TEORETICKÁ ČÁST	7
2.1 Definice komunikace a vymezení základních pojmů	7
2.2 Komunikace a její funkce	11
2.3 Pravidla komunikace	12
2.4 Typy komunikací	13
2.5 Komunikace face-to-face	13
2.5.1 Výhody komunikace face-to-face	16
2.5.2 Nevýhody komunikace face-to-face	16
2.6 Elektronická komunikace	17
2.6.1 Výhody elektronické komunikace	18
2.6.2 Nevýhody elektronické komunikace	19
2.6.3 Zahlcenost informacemi	19
2.7 Interní komunikace v rámci firmy/organizace/instituce	23
3 PRAKTICKÁ ČÁST	25
3.1 Cíle výzkumu a formulace hypotéz výzkumu	25
3.2 Charakteristika pracoviště a pracovní náplně	25
3.3 Metodologie	27
3.4 Etapy výzkumu	28
3.5 Výzkumný soubor	29
3.5 Interpretace výsledků	31
3.5.1 Pohled na formy komunikací v rámci obecného povědomí a vnímání	31
3.5.2 Vztah k formám komunikace v kontextu s jejich každodenním používáním	38
3.5.4 Shrnutí	45
4 DISKUZE	46
6 ZÁVĚR	49
LITERATURA	50
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	52
SEZNAM PŘÍLOH	53

1 ÚVOD

Charakteristika dnešní doby koresponduje s utvářením nároků na nás a uspokojení našich potřeb. Již nestačí dělat věci dobře. Dokonce nestačí ani dělat věci nejlépe. Je potřeba pracovat výborně a rychle. Přesněji řečeno především efektivně. V co nejkratším čase vyřídit, vyřešit a zvládnout nemalý počet smysluplných a potřebných úkonů.

Tohle vše se odráží v životě osobním i profesním. Současnost nám poskytuje nepřehledné množství prostředků k dorozumívání, ke kterému využíváme různé formy komunikace. V této práci bych se chtěla zabývat především komunikací tváří v tvář a elektronickou komunikací, která je uplatňována v pracovním prostředí.

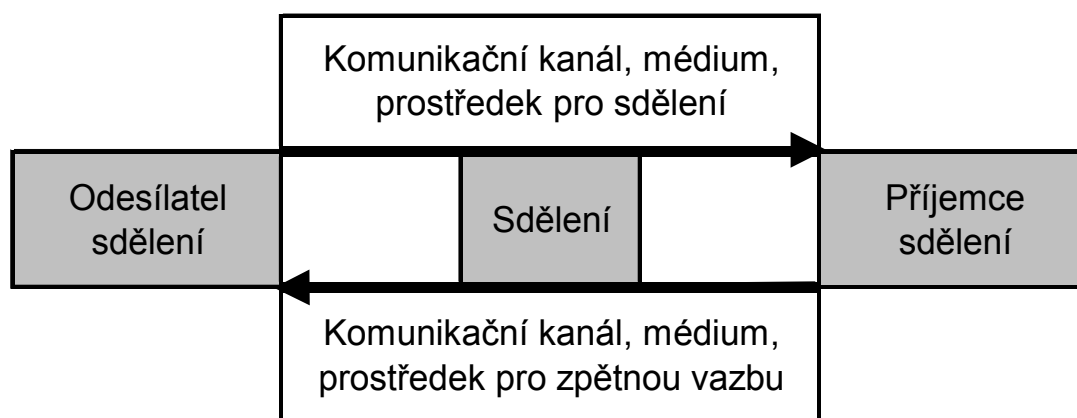
Mým cílem je zkoumat zvolené formy komunikace s účelem, za jakým jsou vybrány a zvoleny k dorozumívání. Vzhledem k tomu, že jsou to odlišné a specifické způsoby, které mají své silné a slabé stránky, ráda bych popsala případy a situace, ve kterých dané formy komunikací probíhají k nápomoci stanovení vhodného použití. Dále je mým zájmem popsat a analyzovat typy interakcí a jim nejvhodněji korespondující způsoby domluvy mezi zaměstnanci a kolegy na jednom pracovišti, kde se téměř denně setkávají a mají možnost využití obou již zmíněných forem komunikace.

Vzhledem k tomu, že jsem rozhodla provést tento výzkum ve veřejnoprávní instituci, za kterou jsem si zvolila Městský úřad v Břeclavi, měla by tato práce být zároveň analýzou stavu komunikace na jejím pracovišti a informovat tak o aktuálním komunikačním průběhu nejen mezi kolegy, ale případně i mezi odděleními.

Předpokládám, že elektronická a tváří v tvář komunikace zde probíhá velmi intenzivně a že by mělo být sledovatelné, která z nich je preferovanější u jednotlivých zaměstnanců. Zda není díky tomu, že je oblíbenější či pohodlnější, používána na úkor efektivity, nebo jestli nevznikají zbytečné komunikační šumy, kterým by se dalo jednoduše vyhnout třeba už jen změnou formy komunikace na jinou, která by lépe vyhovovala dané situaci. Zjištěné informace zpracuji a vyhodnotím a pokusím se případně navrhnout možnosti změn a doporučení k zefektivnění a zlepšení aktuální situace.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Definice komunikace a vymezení základních pojmů



Obr. 1: Jednoduché schéma komunikačního procesu (Holá, 2006, str.60)

Komunikace – je proces probíhající mezi dvěma nebo více lidmi, kteří se snaží vzájemně si něco sdělit, ovlivnit se, hledat u druhého podporu či naplnit potřebu sebepotvrzování. Je to dynamická činnost a lze ji zachytit v podobě záznamu. (Mikuláščík, 2003, s.22)

Komuniké – vyslaná zpráva v podobě myšlenky či pocitu, kterou člověk sděluje druhému člověku. V moderním pojetí je to nejčastěji sdělovaná či zprostředkovaná informace.

Komunikační kanál – „Soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.“ (Holá, 2006, s.60) Kanál je tedy tvořen prostředky, které umožňují, aby informace putovala od odesílatele k příjemci. Jeho kvalitu určuje rychlost, jakou jsou schopny dané informace předání, obsah a aktuálnost. Jestli je kanál dostatečně efektivní závisí na tom, jestli příjemce obdrží informaci včas, porozumí jí a má možnost na ni

zpětně reagovat díky zpětnovazebnému systému, který komunikačnímu kanálu zajišťuje oboustrannost.

Komunikační prostředí – zásadně určuje charakter komunikace. Záleží, zda je formální či neformální, kolik lidí se vyskytuje v blízkosti, zda jsou komunikující ve stresu či jsou uvolnění. (Mikuláščík, 2003, s.27)

Komunikátor – „ten, kdo vysílá nějakou zprávu.“ (Mikuláščík, 2003, s.24) Předpokládá, že použitím určitých vyjádření bude sdělení správně pochopeno na základě zkušenosti, že ten, kdo přijímá informaci má podobný dekódovací systém. Komunikátor do sdělení promítá svoji osobnost a zaujetí, přeje si být vyslechnut, přijat a pochopen. Zároveň s tím však může zkreslovat informace, u nichž není stoprocentně informovaný, může si domýšlet a sdělovat neúplné informace.

Komunikant – „ten, kdo přijímá vyslanou zprávu.“ (Mikuláščík, 2003, s.25) Také předpokládá, že má stejný dekódovací systém. Měl by sledovat obsah informace a vyslechnout bez přerušování až do konce, přestože jeho vnímání může být odlišné na základě vlastních prožitků a zkušeností, což může odlišný pohled na dané sdělení. Právě proto je důležité pozorné vnímání neverbálních signálů naslouchání bez precedentů a nepodléhat případnému vyššímu pracovnímu postavení z pozice moci (komunikace nadřízený – podřízený).

Komunikační šum – „předměty, které se nám mísí do vnímaného komuniké od někoho třetího“ (Mikuláščík, 2003, s.28), nebo i obyčejné přírodní vlivy prostředí kolem nás, jako hluk a nepříznivé počasí. Můžou jej také způsobovat lidé, kteří zahlcují nevyžádanými informacemi nebo působí nesympatickým dojmem. A v neposlední řadě to mohou být vtíravé myšlenky, únava a nesoustředěnost.

Feed back – nebo-li zpětná vazba. Je to reakce na přijaté komuniké v podobě potvrzení přijetí a interpretace. Je vhodné, aby zpětná vazba následovala co nejdříve po přijetí zprávy, nejlépe vyjádřitelnou je osobním kontaktem. Je důležitá pro pochopení a interaktivní komunikaci ve smyslu „akce-reakce“, což předpokládá nejlépe reakci odpovídající vážnosti obsahu sdělení. (Mikuláščík, 2003, s.26)

Face-to-face komunikace – z anglického tváří v tvář, vyznačuje komunikaci, kdy spolu jedinci hovoří tzv. z očí do očí. Této formě komunikace se budu dále věnovat z dalších kapitolách této práce. Nebudu do ní zahrnovat skypovou komunikaci ve formě videohovoru, ani další podobné způsoby komunikace, kde sice může dojít k interakcím stejných jako u komunikace tváří v tvář, nicméně patří mezi elektronické neoficiální prostřední firemní komunikace.

Elektronická komunikace – v této práci především písemná elektronická komunikace, která nezahrnuje skype, icq, či jiné komunikátory na bázi chatu ([četu] – interaktivní elektronické komunikaci v krátkém čase, kdy jsou oba komunikující uživatelé online a mají možnost reagovat písemně téměř bezprostředně). Bude se tedy jednat spíše o komunikaci ve formě e-mailu.

2.2 Komunikace a její funkce

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“ Paul Watzlawick (Mikuláščík, 2001, s.9)

Lidé jako jedinci neustále komunikují. Učili jsme se to již ve škole – komunikaci jednoduše nejde zastavit. Nazvala bych to jako jakousi necílenou komunikaci, kterou necháváme plynout, ať už v tu chvíli máme na činnost cokoliv.

V této práci se zaměřuji spíše na komunikaci cílenou, kdy je zřejmý náš zájem na obsahu sdělení a na tom, jak bude přijato. Co a jakým způsobem sdělujeme a jaký je náš záměr. Tento způsob komunikace plní svoji funkci tím, že jsou odesílány určité informace jiné osobě a to za různým účelem. Vybíral (2009, s.31) jmenuje ve své knize Psychologie komunikace pět hlavních funkcí komunikování:

- funkce informativní – účelem je předat zprávu nebo ji nějak doplnit
- funkce instruktážní – účelem je navést, zasvětit, naučit či dát recept
- funkce persuzivní – účelem je přesvědčit, získat někoho na svoji stranu, ovlivnit
- funkce vyjednávací (operativní) – účelem je domluvit se, dospět k dohodě, řešit a vyřešit
- funkce zábavní – účelem je rozveselit sebe nebo někoho jiného, rozptýlení

V pracovním prostředí jsou naplňovány všechny tyto funkce komunikace, i když v různém poměru. Zaměstnanci se neustále informují, ať už z pracovní povinnosti, nebo z čiré zvědavosti. Především při příchodu nového pracovníka je potřeba jej řádně instruovat ohledně jeho pracovní náplně. Při předkládání návrhu či prezentace je snaha získat oslovované pro svůj záměr. Vyjednávání je dnešní době téměř nezbytná dovednost, která jde ruku v ruce s asertivním chováním. A co se týče zábavy, která sice oficiálně nepatří do pracovního prostředí, mimovolně je z hlediska funkce naplňována také, jelikož rozveselení mrzutého kolegy může významně napomoci k průchodnější komunikaci i v pracovním rámci.

2.3 Pravidla komunikace

Dle Mikuláščíka (2003, s.23) jsou lidé schopni komunikovat díky tomu, že ovládají určitá pravidla související s myšlením a komunikačním jednáním. Což v pracovní a obzvláště formální komunikaci patří ovládání těchto pravidel stejně jako ovládání etikety ve společenském styku. Lze je seřadit do postupové struktury:

1. Vnímání dat – vstřebáváme a selektujeme informace
2. Spojování dat významem – data jsou přeměněna na informaci
3. Vkládání záměru a postoje – konkretizování na základě vlastního postoje
4. Epizodické uspořádání dat – spojování a vytváření kontinuity dat v podobě jednotek, které si komunikant dal do souvislostí
5. Hlavní smlouva – uvědomování si naší role ve vzájemných vztazích, co je dobré, co je špatné (nevhodné)
6. Soubor předpokladů, očekávání a pravidel – pravidla chování, naučené vzory chování, „životní scénář“, to co nám bylo dáno působením výchovy
7. Kulturní model – spektrum vztahů vymezených kulturou, v níž žijeme

2.4 Typy komunikací

Dle Holé (2006, s.61) probíhá komunikace ve firmě v základních formách a to osobní, kde je zahrnuta porada, pohovor, dále písemná jako manuály a předpisy a elektronická, kam patří elektronické zpravodajství, případně intranet. Tyto formy lze ještě rozdělit do dvou základních skupin na komunikaci tváří v tvář (osobní, ústní komunikace) a komunikace přes média (zprostředkovaná komunikace skrze nějaké médium).

Nelze jasně definovat, která forma je efektivnější, jelikož jsou každá specifická a svým způsobem přínosná v jiném směru. Proto se ani nebudu pokoušet stanovit „lepší“ formu komunikace, která by měla být používána. Spíše se budu snažit vymezit případy vhodné pro danou formu komunikace.

„Pokud je sdělení odesílatelem zakódováno, pak je nezbytné zvolit vhodné komunikační médium (komunikační kanál) pro přenos sdělení od odesílatele k příjemci.“ (Vymětal, 2008, s.33)

2.5 Komunikace face-to-face

Komunikace tváří v tvář se v nejzákladnějším dělení na specifické její podkategorie dá rozčlenit na neverbální a verbální. (Vymětal, 2008, s.23) Neverbální komunikace označuje způsob sdělování mimoslovního, což zahrnuje postoj těla, tón hlasu, výraz ve tváři a ještě mnoho dalších znaků chování, kterými většinou nejsnadněji sdělujeme své emoce (především extrovertní jedinci). Samozřejmě neverbální chování zahrnuje mnoho dalších projevů, kterými se ale v této práci nebudu podrobněji zabývat. Na druhou stranu verbální chování a komunikace označuje především slovní sdělení a obsah slov, tedy formulace sdělení, to jaká použijeme slova atd.

„Verbální komunikace je nejrozšířenější formou komunikace v organizaci se všemi jejími přednostmi a nedostatky... Ve vnitřní komunikaci se oceňuje především úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost, účinnost, neverbální signály a zvýšená pravděpodobnost porozumění.“ (Vymětal, 2008, s.265)

Z technického hlediska je to nejjednodušší způsob komunikace, který umíme používat a relativně nejlépe jej můžeme ovládat. Stačí říct, nebo neříct.

Naproti tomu s neverbální komunikací je to složitější, jelikož jí můžeme sdělovat i věci, které sdělit nechceme a hůře ji vědomě ovládáme. V pracovní komunikaci nicméně může být spíše prospěšná, pokud se do ní nepromítají osobní záležitosti, které by mohli mít matoucí efekt. Pokud se na to ale podíváme z hlediska, že řešíme pracovní problém, který je potřeba například delegovat nebo požádat o spolupráci při jeho řešení, pak může komunikant snadněji porozumět kontextu zprávy a její možné naléhavosti. Z výrazu komunikátora může pochopit, že se jedná o důležitou a vážnou záležitost, které se nesnaží pouze zbavit a ulehčit si tak vlastní pracovní povinnosti na úkor jiného spoluzaměstnance; naopak může z lidského hlediska kolegu pozitivně motivovat, aby vnímal důležitost práce, kterou převezme nebo s níž pomůže a cítil tak svou potřebnost a důležitost. To zároveň napomáhá případné další budoucí komunikaci.

John Adair se ve své knize Efektivní komunikace zabývá jak lépe zvládat verbální projev, jehož aspekty jsou aplikovatelné i v komunikaci face-to-face. Shrnul je ve srozumitelných principech, které vypichují to nejzásadnější.

Princip srozumitelnosti (Adair, 2004, s.52) uchováme, uspořádáme-li to, co říkáme, aby to bylo pro příjemce jasné. Je tedy dobré, aby naše sdělení bylo strukturované a aby pro komunikanta byla naše uvažování zřetelné a výrazné. Nejsou vhodné nejasné narážky, obskurní poznámky ani zmínky, jimž nemusí být porozuměno ani slova, která jsou sice moderní, ale významově nejasná. Samozřejmě pokud komunikujeme s někým, kdo náš způsob komunikace dobře zná a dokáže skrze něj přijímat informace bez větších obtíží, je možné si dovolit více než s osobou, kterou příliš neznáme a komunikujeme s ní spíše méně frekventovaně.

Princip jasnosti (Adair, 2004, s.53) použijeme tehdy, odpovíme-li si sami šest otázek, které nám pomohou ujasnit si pár základních věcí před rozhovorem.

Kdo? Uvědomit si s kým budu komunikovat a přizpůsobit tomu své slovní obraty, způsob komunikace, vyjadřování a případně posloupnost myšlenek.

Co? Co chci říci. K tomu mohou napomoci kritéria úspěchu, podle nichž mohu poznat, zda a kdy bylo úspěšně sděleno to co bylo v mysli. A zpětně se tak poučit ze svých chyb, kterým se lze v dalších podobných situacích vyvarovat.

Jak? Zvolit nejvhodnější způsob, aby byla zpráva přijata tak jak je zamýšleno, aby byla pochopena.

Kdy? Vždy je důležité načasování. Někdy napomůže naplánování a jindy využít vhodné chvíle, kdy je vhodné naladění.

Kde? Někdy to můžeme více ovlivnit, jindy méně. Samozřejmě je omezení prostory, ale je rozdíl, zda-li něco sdělujete ve svém bezpečném prostředí (kanceláři), či v bezpečném prostředí toho, komu sdělujete.

Proč? Uvědomit si, proč sdělují a proč druhý naslouchá a přijímá. Je možná dobré zmínit, nebo alespoň nastínit, aby si obě strany uvědomily, že je to v rámci pracovní povinnosti, ale třeba i v rámci usnadnění vzájemné spolupráce.

Princip jednoduchosti (Adair, 2004, s.57) ve smyslu ne zbytečně komplikované či složité a proto snadno a rychle rozumově pochopitelné. Princip jednoduchosti by se neměl zaměřovat se snadností, která spíše poukazuje na něco, co vyžaduje malé úsilí. Snaha o jednoduchost v přemýšlení je totožná se snahou o nalezení toho jádra předmětu, které je specifické a nemísí se s ostatními záležitostmi, což předpokládá analytické schopnosti. V praktických záležitostech platí, že čím jednodušší instrukce jsou stanoveny, tím více je pravděpodobné, že si je lidé budou pamatovat a že je budou realizovat v praxi.

U principu živosti (Adair, 2004, s.59) nebo také názornosti platí, že jednotlivec se musí zajímat o to, o čem mluví a současně projevovat zájem o druhého, se kterým komunikuje. Z velké části je to samozřejmě ulehčeno, jestliže je tento způsob vyjadřování dán genetickou výbavou. Jedním ze způsobů, jak dodat intenzitě účinku sdělení, je používat metafory a analogie. Nelze ovšem zapomenout na to, že jazyk musí sloužit významu, stejně jako metoda musí sloužit obsahu.

Držet se principu přirozenosti (Adair, 2004, s.62) je obtížně především pokud se cítíme nejistě a plní obav. Náš hlas může znít nepřirozeně, cítíme se napjatě a naše reakce mohou znít přehnaně nebo naopak odtažitě. Může se tak stát při pochybení, při komunikaci s vedením atd. Každopádně může to být vnímáno jako neupřímnost. Přirozené chování naopak lidi uklidňuje. Proto obyčejná přirozenost často může významně napomoci ke zjednodušení pracovní komunikace.

Princip stručnosti (Adair, 2004, s. 63) ve své podstatě znamená expresivní krátkost. V pracovním prostředí je rozvláčnost ztrátou zájmu ze strany kolegů. Příliš mnoho slov popisujících to, co chcete sdělit, může zbytečně zatěžovat a zahlcovat nevyžádanými informacemi, které ve své podstatě k tématu už nemusí být vůbec důležité.

2.5.1 Výhody komunikace face-to-face

- okamžitá a rychlá zpětná vazba (bezprostřední reakce)
- využití neverbální komunikace a práce s hlasem
- možnost okamžitého rozvíjení tématu z hlediska obsahu
- využití osobního přístupu
- poznání se – rozvoj přátelských vazeb a vztahů
- možnost přizpůsobení formy sdělení tomu, kdo je přijímá, na základě jeho reakcí
- okamžité doplnění a vysvětlení v případě nejasností
- možnost dostat se o stupeň výš v obsahu, který se může v rámci diskuze postupně upravovat
- možnost zvukového záznamu
(Hurst, 1994, s.90)

2.5.2 Nevýhody komunikace face-to-face

- komunikující se musí vyskytovat na témže místě (sladění místa a času)
- obtížná příprava k důsledku připomínek (předvídání reakce)
- potřeba znalosti alespoň základů etikety
- náročnost na prostředí
- obtížná nahraditelnost v případě neuskutečnění schůzky
- obtížné zaznamenání (písemný záznam, případně potřeba zpracování zvukového záznamu do písemné formy)
- vzhled
- sympatie/nesympatie
(Hurst, 1994, s. 91)

2.6 Elektronická komunikace

„Globalizace a internet vytvářejí nové výzvy a nové požadavky na komunikaci. Komunikační chování v podnicích se proti minulosti od základu změnilo. Podnikům se nabízejí tyto hlavní možnosti využití nových komunikačních nástrojů:

- intranet a extranet,
- komunikační portál a optimalizace procesů,
- internetová telefonie, telefonické konference,
- e-mail, SMS, MMS, IM (Instant Messaging),
- blogy, chat rooms, RSS-Feeds,
- internetové konference a audio/video-web-casting
- wikis, interaktivní učení a koučování.“

(Komunikační média jsou dobrá, ale..., 2009, s.32)

Výše zmíněná citace z článku „Komunikační média jsou dobrá, ale...“ shrnuje možnosti elektronické komunikace, které jsou dnes dispozici a případné švary i nešvary s nimi. Vzhledem k tomu, že ale ještě ne všechny jsou používány na běžné uživatelské úrovni a že by podrobnější zabývání se s každou z nich zaplnilo více stran než je kapacita této práce, chci vybrat nejrozšířenějšího zástupce z nich a to emailovou, neboli písemnou elektronickou komunikaci, která je nejvíce podobná svému předchůdci – klasickému papírovému dopisu.

Příchodem elektronické komunikace byla nejen nesmírně ulehčena a zefektivněna komunikace písemná a běžná korespondence, ale stala se i další výbornou formou usnadňující komunikaci jako takovou. Ti, kteří se ji naučí správně používat a využívat ve vhodných chvílích si tak můžou významně ulehčit v pracovních povinnostech.

„Písemná komunikace je výhodná především v tom, že existuje nezpochybnitelný doklad o průběhu komunikace a jejích závěrech. Proto má tato forma komunikace obvykle větší váhu sdělení než komunikace ústní.“ (Vymětal , 2008, s.265)

Je nutné si ovšem uvědomit, že ne každá chvíle je vhodná pro tuto formu sdělení informací a je důležité dobře zvážit okolnosti a důsledky, které chceme, aby naše sdělení mělo.

Dle Adaira (2004, s.90) je důležité, aby tón e-mailu, reflektoval pravdivé pocity. Upozorňuje na negativní charakteristiky celkového vyznění dopisu, mezi které může patřit:

Úsečnost, která čtenářům sděluje, že o ně nemáte zájem. Sarkasmus, který je nepříjemný tím, že rámci vtipu a zesměšnění sděluje opak toho, co chceme ve skutečnosti říct. Nevrlost, ke které patří bédování a poznámky typu „To byste ale měl/a vědět lépe“. Vztek, i když jen v malém množství, vyvolá hněvivou reakci i na druhé straně. Podezíravost či cynismus ohledně motivů druhých lidí. A další, jako jsou arogance, bagatelizování, obviňování či urážení.

Zajímavým faktem je i markantní nárůst využívání datových přenosů zahrnujících internetové a emailové sdělení informací. Dle Moderního řízení (čl. Data drtí hlas, 2010, s.96) společnost Ericsson oznámila, že mobilní datový provoz předstihl v prosinci 2009 v celosvětovém měřítku hlasové přenosy. Za poslední dva roky ve zmíněném období narostl celosvětový datový provoz o 280% každý rok a v nadcházejících pěti letech se má objem datového provozu zdvojnásobit. K přehoupnutí prvenství z hlasových služeb na datový přenos došlo v době, kdy objem datových i hlasových přenosů činil cca 140 000 terabytů měsíčně. Přibližně 400 milionů uživatelů mobilního vysokorychlostního připojení tedy v roce 2010 vytvářelo a pravděpodobně dnes vytváří ještě větší datový provoz než hlasové přenosy, což je celkem 4,6 miliardy uživatelů mobilů po celém světě.

Znamená to, že kapacita a možnosti elektronického datového přenosu posunuly hranice objemu sdělení informací.

2.6.1 Výhody elektronické komunikace

- předání informace jako celek (úvod, stať a závěr)
- snadná logistika informace, komunikující se nemusí nacházet na stejném místě
- jednoduché a rychlé předání informací
- časově neohraničené (předání kdykoliv)
- automatický záznam, napsaná informace
- možnost vrátit se ke sdělené informaci bez zkreslení
- snadná manipulace se sdělením, případné přeposlání další straně
- snadné zdůraznění klíčových informací a struktury sdělení
- snazší uhlídání spisovného vyjadřování
- větší závaznost
- možnost přiložení příloh, ilustrací, dokumentů (doplňkové informace)
- snadná rozšiřitelnost informace (prvotní osnova pro přehled, případné pozdější rozšíření obsahu jednotlivých bodů)

(Hurst, 1994, s. 190-192)

2.5.2 Nevýhody elektronické komunikace

- klade nároky na technickou úroveň odesílatele i adresáta
 - vyžaduje technické vybavení
 - vyšší náklady (elektrina, internetové připojení)
 - „co je psáno, to je dáno“ (horší odvolatelnost v případě nedostatečného promyšlení sdělení)
 - neosobní komunikace, bez neverbální komunikace a emocionálních prvků
 - obtížná až nemožná bezprostřední reakce
 - obtížná ochrana, zneužití
 - nejistota, jestli sdělení dorazí k adresátovi
 - identifikace čtenáře sdělení (čte zprávu ten, komu je určena?)
 - ověření okamžitého dopadu sdělení
 - souběh několika sdělení naraz, zahlcení (riziko, že mému sdělení nebude věnována dostatečná pozornost)
 - větší náročnost na gramatický projev (faux-pas)
- (DeVito, 2008, s.39)

2.6.3 Zahlcenost informacemi

Paul Hemp ve svém článku Deth by Information Overload (v češtině vydáno v časopisu Moderní řízení pod názvem „Jak se neutopit v záplavě informací, duben 2010, s. 94) píše o nárůstu dostupných informací díky medializaci a dostupnosti dat, jejichž získání bylo dříve buď velmi obtížné, nebo bylo nemožné, jelikož neexistovala vůbec. Informační explozi de facto odstartoval již Gutenberg, vynálezce knihtisku, díky kterému začalo být možný stále větší a větší možný přenos informací. Brzy došlo ke stavu, kdy množství vytištěného textu přesáhlo objem, který může jeden člověk přečíst za celý život. Díky novým technologiím jako fotokopírování se množení a šíření informací ještě usnadnilo, až přišla digitalizace informací, která, která šíření informací učinila téměř „bezbariérovým“. To ovšem přináší nejen mnoho dobrého, ale i problémy, se kterými se musí potýkat jak jednotlivci, tak instituce i firmy.

Přestože si to většina organizací neuvědomuje, musí platit cenu za to, že její zaměstnanci zápasí s nadbytkem informací. Například ztráta produktivního času jestliže zaměstnanci zpracovávají informace nízké důležitosti. Proto už bylo vymyšleno částečné řešení v podobě systémů schopných odfiltrovat emailové spamy.

I po takových opatřeních ale došlo u v průzkumu u 2300 zaměstnanců firmy Intel ke zjištění, že až jednu třetinu přijatých e-mailů považují za nedůležité, což znamená podstatnou ztrátu produktivního času, uvážíme-li stejní zaměstnanci tráví denně asi 2 hodiny zpracováváním e-mailů. Přestože zaměstnanci tímto problémem trpí, mnohé organizace ještě stále popírají problém přehlcení informacemi.

Navíc musí zaměstnanci čelit problému stálého vyrušování bez ohledu na informační hodnotu e-mailu. Jestliže totiž okamžitě reagují na došlou zprávu, jejíž signál se objevil na obrazovce, nejedná se jen o čas, který je potřeba k přečtení a napsání odpovědi. Je třeba se vzpamatovat z vyrušení a opět se soustředit na předchozí práci. Dle studie společnosti Microsoft to je tak, že pokud je zaměstnanec vyrušen od práce na zadaném úkolu došlým e-mailem, trvá mu v průměru víc jak 24 minut, než se vrátí k soustředěné práci na zadaném úkolu. Samotné přečtení e-mailu a odpověď na něj trvá jen zlomek času z této celkové prodlevy. Lidé totiž často využijí přerušení práce k tomu, aby si přečetli další neotevřené e-maily nebo aby surfovali po internetu. Další čas je pak vynakládán na uvědomění, v jaké fázi práce na zadaném úkolu přerušili svoji práci, aby si obnovily stav mysli odpovídajícímu před přerušením a mohli navázat a pokračovat dále.

Tento způsob vyrušení ze soustředěné práce má však i další subtilní následky. Například Americká studie zjistila, že ve dnech kdy je práce fragmentována různými formami vyrušování, dochází k poklesu kreativní aktivity. Dále dle výzkumníků může docházet ke zpoždování rozhodovacího procesu a to v případě, že rozhodovatel neví, zda ten či onen příjemce e-mailu odpoví nějakým stanoviskem k návrhu rozhodnutí. Nejednoznačnost vytvořená emailovým mlčením může být v důsledku složitější než opožděná reakce. Jelikož jak už bylo zmíněno v kapitole Nevýhody elektronické komunikace, někdy se zbytečně dlouho čeká na stanovisko jednoho z účastníků rozhodování či komunikace, které je jinak schopen poskytnout během několika minut.

Proces rozhodování je tak přerušen a neví se, kdy bude pokračovat nebo kdy bude vydáno konečné rozhodnutí.

Není snadné kvantifikovat náklady spojené s různými důsledky informačního přehlcení, nicméně výzkumníci ve firmě Intel odhadli roční náklady spojené s poklesem efektivity ve formě času stráveného zpracováváním nedůležitých e-mailů a zpožděného návratu k soustředěné práci na téměř miliardu USD. Vypadá to, že organizace ve většině případech tento problém ignorují. Důvod, proč to zmiňuji je, že tato problematika se netýká jen firem, kde je cílem hospodářský rozvoj, ale i institucí, jejichž zájmem je efektivní naplňování svých povinností ve formě výkonné moci.

Přestože mnozí hledají řešení v nových technologiích, ony sami o sobě je vyřešit nedokáží. Je nutné zaujmout nový postoj jednotlivců k informačnímu zahlcení proto, že je na jedinci zda dokáže převzít kontrolu nad svým informačním problémem, což předpokládá změnu myšlení a chování. Jeden přístup znamená přijetí formy ukázněnosti k čemuž je potřeba dobré sebepoznání. Například v případě častého otevírání pošty a odpovídání na e-maily dvakrát až třikrát denně lze vyzkoušet pravidlo odezvy na e-mail bez ohledu na osobu a téma, která nebude delší než pět stručných a jasných vět. Ovšem to je jen jedno z mála řešení, které lze při konkrétním emailovém přehlcení využít.

Informační zahlcení má i svůj etický rozměr. Odesílatel zprávy například žádá informaci, která je pro něj v daný moment vysoce důležitá a naléhavá. Pro adresáta, který je tím vyrušen ze své práce, ale daná informace není ani důležitá, ani naléhavá.

Důležitou součástí u zefektivňování komunikace je snaha o rovnováhu užitku odesílatelů informací a nákladů příjemců informací. Účelem rozhodně není pouhý přesun informační zátěže z jedné skupiny lidí na jinou skupinu.

2.7 Interní komunikace v rámci firmy/organizace/instituce

Dle Vymětala (2008, s.263) má interní komunikace za úkol plnit pár základních funkcí a to takové, že umožňuje zaměstnancům výměnu potřebných informací, napomáhá rozlišení členů od nečlenů, umožňuje informovat zaměstnance a vedoucí o cílech organizace a jejich průběžném plnění, dále umožňuje přesvědčit zaměstnance a vedoucí o cílech organizace a jejich dosažení a stimuluje zaměstnance a vedoucí k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.

Vytváří se tím pádem i sounáležitost mezi vzájemně komunikujícími zaměstnanci instituce a je podporována týmová spolupráce přispívající k efektivnímu chodu s méně provozními problémy.

Z hlediska komunikačních kanálů se setkáváme ještě s dalšími druhy (a jejím možným rozdělení) komunikace. (Vymětal, 2008, s.264)

Sestupná komunikace směřuje většinou od nadřízeného k podřízenému, tedy z vyšší organizačních stupňů ke stupňům nižším. Obvykle je realizována příkazy v ústní i písemné formě, popisy práce, instrukcemi, zápisy z porad, intranetem, pracovními instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, prohlášeními, procedurami, manuály, organizačními směrnicemi, řízenou dokumentací či interními publikacemi, které mohou mít formu podnikových novin nebo podnikové literatury.

Vzestupná komunikace vede naopak od podřízeného k nadřízenému, zabezpečuje tok informací z nižšího organizačního stupně ke stupni vyššímu. Bývá realizována diskuzí na schůzích, poradách a konferencích, zprávami, schránkami pro návrhy a připomínky všech spolupracovníků, nebo i „dny otevřených dveří“ u vedoucích pracovníků instituce.

Horizontální komunikací, které se říká také laterální či příčná, je myšlena komunikace mezi pracovníky na stejné organizační úrovni, pracovníky jednoho týmu nebo pracovníky na různých organizačních úrovních, ale v jiných vertikálních liniích řízení.

Víceméně se jedná o skutečnost, že týmem jsou všichni spolupracovníci organizace bez ohledu na momentální funkční nebo hierarchické zařazení.

Diagonální komunikace se používá velmi zřídka a to v případech, kdy se stává efektivnější než ostatní typy komunikace. Nemusí být u ní dodržována vertikální organizační struktura a probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi, tzn. že může obcházet i nadřízené.

Formální komunikace informuje spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace a vyplývá z organizační struktury instituce, kterou se jim tak snaží přiblížit. Pracovník tak ztratí pocit anonymity, pronikne do jemností organizační struktury, stane se více aktivní, nabývá přesvědčení, že je pro organizaci důležitý i on sám a že i jeho názor má odpovídající význam. Následná identifikace pracovníka má za následek vyšší loajalitu a výkon.

Neformální komunikace je stejně významná jako komunikace formální, vychází ale z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi spoluzaměstnanci, pro které je tento typ komunikace nezbytnou nutností z hlediska zpestření, uvolnění i zábavy nekladoucí na komunikující žádné nároky. Negativní součástí ovšem může být také „septanda“, která může šířit nespolehlivé informace, jako jsou fámy, poplašné zprávy, nebo i pomluvy a drby). „Spolehlivost neformálních informací se obvykle odhaduje na 75%.“ (Vymětal, 2008, 265)

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se věnuji konkretizování cíle výzkumu a zformování hypotéz. Je zde popsána metodologie, etapy výzkumu a charakter zkoumaného souboru. Výsledky získané na jaře roku 2011 jsou dále zpracovány, vyhodnoceny a prezentovány formou tabulek a grafů.

3.1 Cíl výzkumu a formulace hypotéz výzkumu

Cílem práce je zhodnotit efektivitu a vhodnost vybraných forem komunikace, tj. komunikace tváří v tvář a elektronické komunikace ve veřejnoprávní sféře v pracovním kontextu.

Praktická část této práce si klade za úkol zhodnotit a potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy:

H1: Mezi nejčastější formy používaných komunikací na městském úřadě patří komunikace tváří v tvář a elektronická komunikace.

H2: Komunikace na horizontální úrovni je více funkční než komunikace na úrovni vertikální.

H3: Jedním z určujících faktorů rozhodujících při výběru formy komunikace v dané situaci je obtížné zastížení kolegů na jejich pracovním místě.

H4: Pracovníci městského úřadu vnímají velký objem zpráv realizovaných elektronickou komunikací.

3.2 Charakteristika pracoviště a pracovní náplně

Městský úřad Břeclav sestává z těchto odborů:

Odbor kanceláře tajemníka

Útvar interního auditu

Odbor rozvoje a správy

Odbor ekonomický

Odbor majetkový

Odbor stavebního řádu a obecního ŽÚ

Odbor sociálních věcí

Odbor správních věcí a dopravy

Odbor školství, kultury, mládeže

Odbor životního prostředí

Městský úřad, odbory [online]

Většinová složka výzkumného souboru se skládá z těchto pozic:

Administrativní pracovník

- veškerá příchozí a odchozí pošta, korespondence
- příjem žádostí a předání vedoucímu pracovníkovi k přerozdělení
- zápisy porad
- archivace dokumentů, evidence spisů

Úředník

- přezkoumání přijatých žádostí a následné schválení či zamítnutí
- řešení deliktů a přestupků

Referent

- přezkoumání přijatých žádostí a následné schválení či zamítnutí
- zajišťování odborných agend

Vedoucí pracovník

- vedení oddělení a pracovníků spadajících pod dané oddělení
- odborná způsobilost a delegace úkolů
- kontrola závěrečných výstupů

(zdroj: popis vlastní pracovní náplně zaměstnanci MěÚ)

3.3 Metodologie

Výzkum bude proveden kvantitativně s pomocí dotazníkového šetření technikou známou jako snowball technique - technika sněhové koule (Ferjenčík, 2000, s.64). Skrze kontaktní osobu – tajemníka MěÚ byly dotazníky distribuovány k ¾ zaměstnancům zmíněného pracoviště. Dotazník se skládá ze 13 otázek rozdělených do tří skupin podle charakteru zjišťování, které jsem rozdělila dle Řezankové (2010, s. 13) do dvou základních skupin (otázky týkající se názorů a chování respondentů a otázky za účelem získání jiných údajů, např. demografických) s tím, že první skupina byla rozdělena do dvou podskupin.

Otázky jsou rozděleny do tří skupin definovaných podle charakteru zjišťování a to:

a) Pohled na formy komunikací v rámci obecného povědomí a vnímání

První skupina otázek mapovala pohled respondenta na formy komunikací v rámci jeho obecného povědomí a vnímání. Jedná se o zjištění preferencí a vnímání kladů a záporů jednotlivých typů komunikací.

b) Vztah k formám komunikace v kontextu s jejich každodenním používáním

Druhá a zároveň nejširší skupina otázek se zaměřuje na pohled respondenta a jeho vztah k daným formám komunikace v kontextu s jejich každodenním používáním a praktickému využití.

c) Specifikace výzkumného souboru

Třetí skupina otázek má za cíl zjistit základní informace o respondentovi a napomoci tak ke specifikaci výzkumného souboru.

Podle Lamsera (1966, s. 107-108) patří mezi výhody dotazníkové techniky:

1. Obsáhne velký počet lidí a to i na velkém prostoru. Tyto velké kvantifikátory jsou nezbytné u statistické procedury, varianty výběrového šetření. Technika má zřejmě extenzivní charakter.
2. Získává se jí poměrně velké množství údajů, které jsou logicky uspořádány kolem určitého hlavního problému.
3. Vyžaduje poměrně málo času na provedení a málo spolupracovníků a malé finanční náklady.

4. Potřebuje menší organizační přípravu než technika rozhovorů nebo přímého pozorování.
5. Respondentovi dává možnost uvážit odpověď, zejména když si musí vzpomínat. Mělo by to vést k přesnějším odpovědím.
6. Komunikační situace TAZATEL ↔ RESPONDENT je poměrně standardní.
7. Dotazníky se poměrně snadno zpracovávají.

Stejnou metodou bylo vybráno i 20 respondentů k vyplnění stručného snímku dne, ve kterém lze zaznamenat frekvenci proběhnutých komunikací a doba, která jimi byla strávena.

3.3 Etapy výzkumu

Zformulování etap výzkumu podle Foreta (2012, s. 13):

1. Definice problému a objektu výzkumu
2. Vytvoření plánu výzkumu
3. Sběr dat
4. Statistické vyhodnocení sesbíraných dat a jejich analýza
5. Prezentace výsledků

Dle Suryňka, Komárkové a Kašpárkové (2001) jsou definovány etapy pouze tři:

Přípravná etapa, která předchází celý výzkum. Dochází v ní k formulaci hypotéz, výběr metody výzkumu a případně před-výzkum, který má za cíl ověření smysluplnosti hypotéz a výzkumu.

Realizační etapa, ve které probíhá samotný výzkum a sběr dat pomocí zvolené metody či metod.

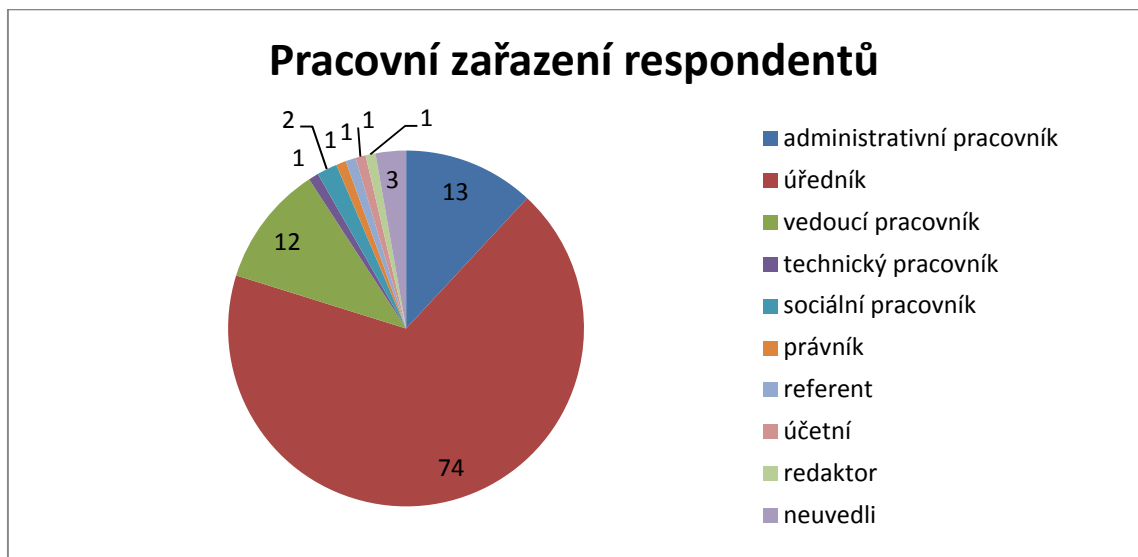
Vyhodnocovací etapa následuje po sběru dat. Především se v ní vyhodnocují a interpretují shromážděná data.

3.4 Výzkumný soubor

Výzkumu se zúčastnilo celkem 109 dotázaných respondentů z řad zaměstnanců městského úřadu Břeclav, kteří vyplnili dotazník. (Celkový počet je cca 150 zaměstnanců.) Zároveň 20 z nich bylo osloveno ke zpracování snímku dne.

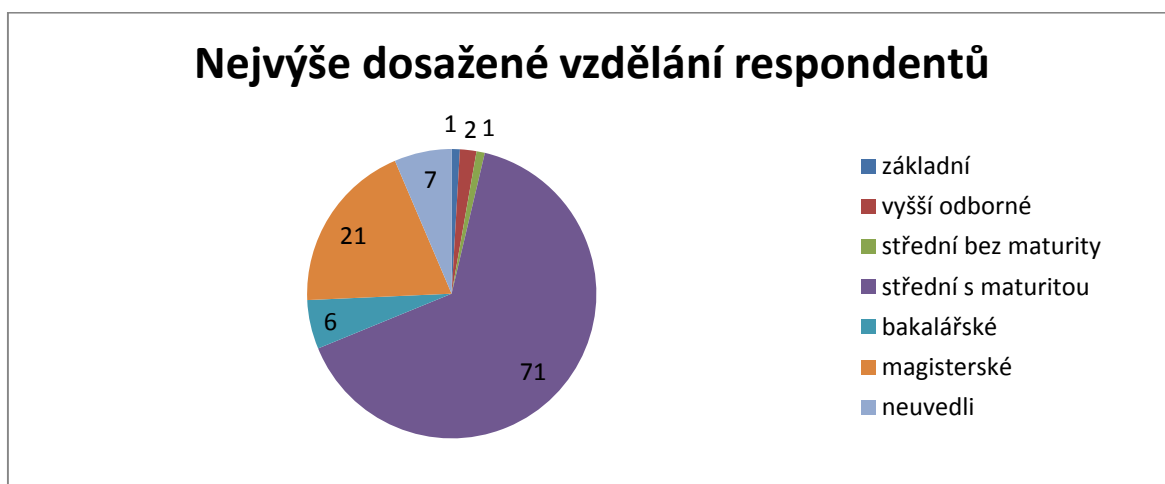
K výběru respondentů byla použita metoda sněhové koule (Ferjenčík, 2000, s. 64).

Poslední čtyři otázky zjišťují informace o výzkumném souboru a výsledky proto nebudou prezentovány v kapitole 3.5 nýbrž již zde.



Obr. 2: Pracovní zařazení respondentů

Nadpoloviční většina respondentů jsou úředníci (74 r.), 13 r. jsou administrativní pracovníci a 12 r. jsou vedoucí pracovníci. Další pracovní zařazení doplnili respondenti sami: 2 sociální pracovníci a jednotlivě technický pracovník, právník, referent, účetní a redaktor. Zbývající 3 respondenti své pracovní zařazení neuedli.



Obr. 3: Nejvýše dosažené vzdělání respondentů

Většina respondentů má nejvýše dosažené vzdělání střední s maturitou (71 r.). Magisterské vzdělání má 21 r. a bakalářské vzdělání 6 r. Vyšší odborné vzdělání uvedli 2 r., střední bez maturity 1 r. a základní vzdělání také 1 respondent. 6 r. své vzdělání neuvedlo.

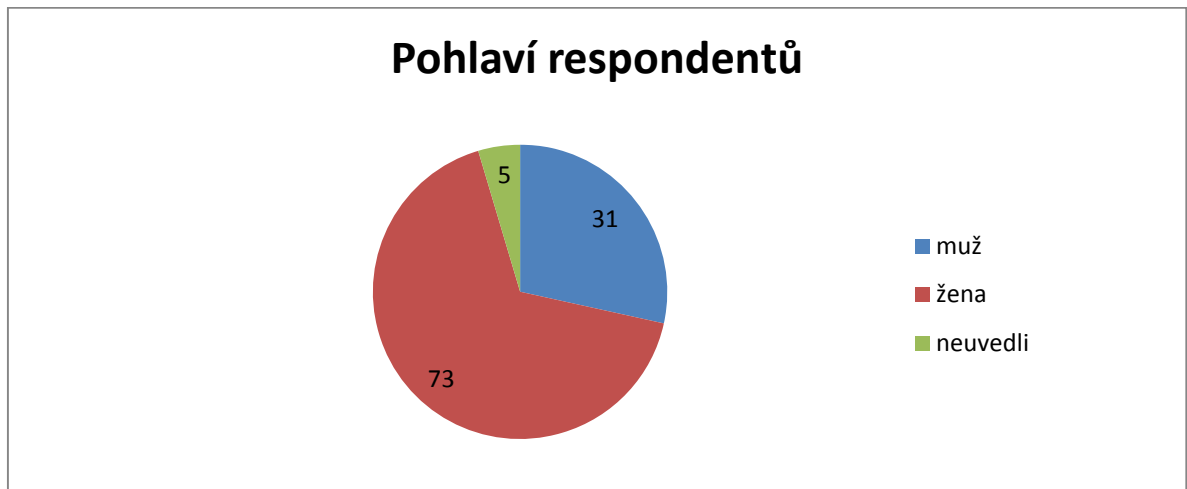
12. Věk respondentů



Obr. 4: Věk respondentů

Nejobjavnější věková skupina respondentů se nachází v kategorii od 45 do 62 let (52 r.). Druhou nejvýraznější skupinou jsou respondenti ve věku od 35 do 45 let (40 r.) a nejméně respondentů je ve věku 29 let. 4 účastníci výzkumu svůj věk neuvedli.

13. Pohlaví



Obr. 5: Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní práce)

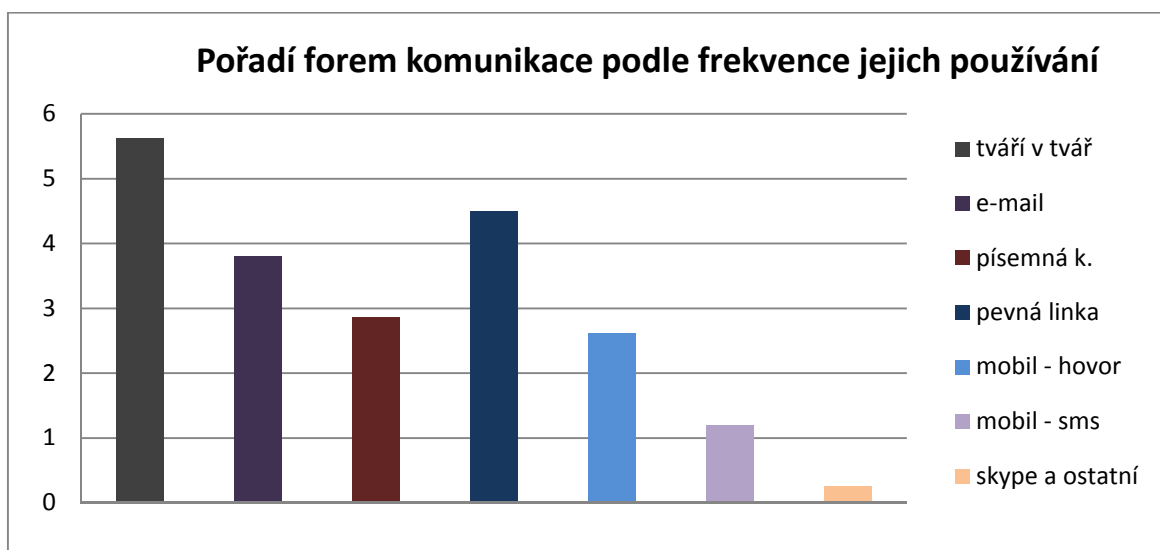
Nadpoloviční většina respondentů uvedla pohlaví žena (73 r.), 31 r. uvedlo pohlaví muž a 5 r. se o svém pohlaví nevyjádřilo.

3.5 Interpretace výsledků

Výsledky jsou vyhodnoceny z dat získaných dotazníkovým šetřením, které budou níže prezentovány a okomentovány.

3.5.1 Pohled na formy komunikací v rámci obecného povědomí a vnímání

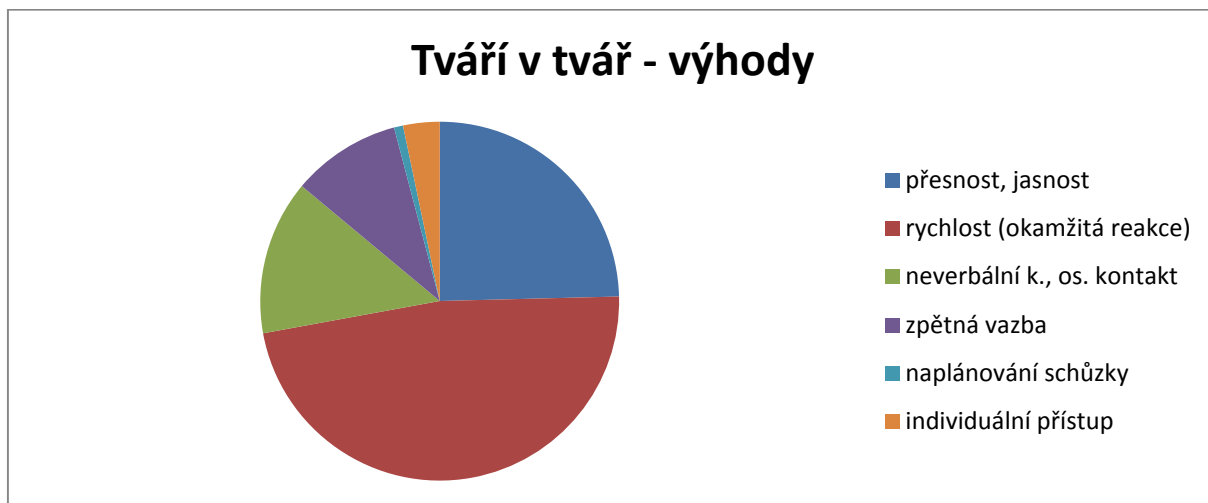
1. Pořadí forem komunikace podle frekvence jejich používání



Obr. 6: Pořadí forem komunikace podle frekvence jejich používání

Účelem této otázky bylo zjistit většinové preference k daným formám komunikace, které používají při pracovní komunikaci. V této první otázce měli respondenti za úkol je seřadit dle preferencí. Po zprůměrování výsledků se na prvním nejpreferovanějším místě umístila komunikace tváří v tvář s teoretickým vypočítaným pořadím 1,38. Na místě druhém se s největší četností nachází komunikace přes pevnou linku s pořadím 2,50. Na třetím místě následuje komunikace skrze e-maily, s pořadím 3,19. Na čtvrtém místě se nachází komunikace písemná a mobilní - hovory, s tím, že písemná má o pár desetín lepší pořadí – 4,13, zatímco mobilní komunikace se nachází na místě 4,39. Na předposledním místě se umístila mobilní komunikace, přesněji skrz sms s pořadím 5,81. Ostatní formy komunikací jsou používány buď minimálně, nebo vůbec.

2. Vnímání výhod a nevýhod daných typů komunikací na pracovišti



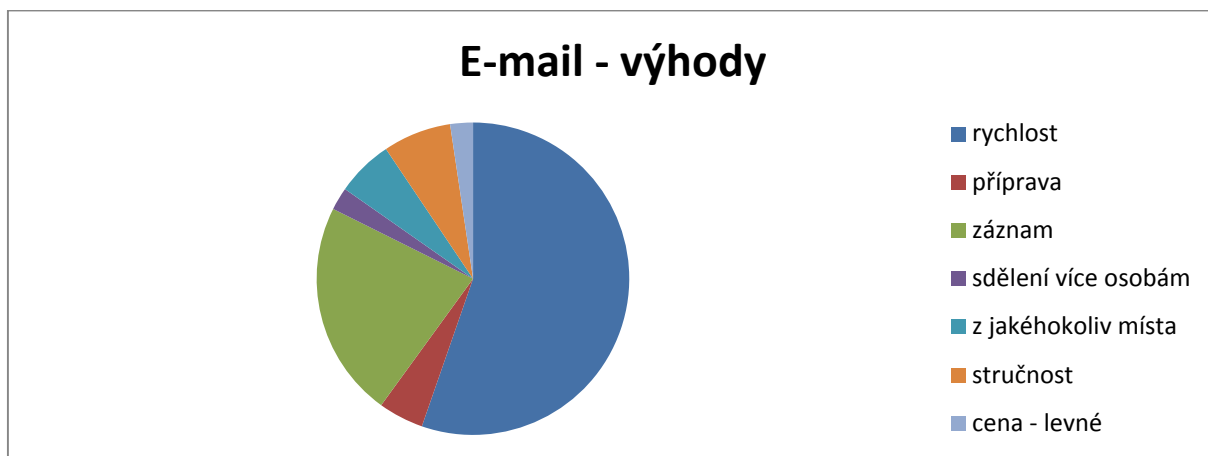
Obr. 7: Vnímání výhod komunikace tváří v tvář

Jako nejvýznamnější výhodou u komunikace tváří v tvář byla vyhodnocena její rychlost, kterou v dotaznících uvedlo 53% respondentů. Je vnímána jako velmi efektivní a díky bezprostřední reakci je možné řešení problémů ihned na místě, či rychlé podrobnější vysvětlení specifických situací. Další ceněnou výhodou je i přesnost a jasnost dané komunikace, díky čemuž je možné jednoznačně určit problém a navíc doplnit informace, tj. má přidanou hodnotu. 16% respondentů také vnímá jedinečnou výhodu v možnosti osobního kontaktu a použití neverbální komunikace. Vidí reakci druhé osoby a s empatickým přístupem na ni mohou reagovat. Při vedení dialogu také získávají zpětnou vazbu, což oceňuje 11% respondentů, jelikož mohou být pružní ve svém jednání a přizpůsobit směr plynoucí komunikace. Méně jak 10% respondentů, respektive jednotlivci zmínily jako další výhody možnost naplánování schůzky a využití individuálního přístupu, při kterém využijí sympatií či eliminují lži.



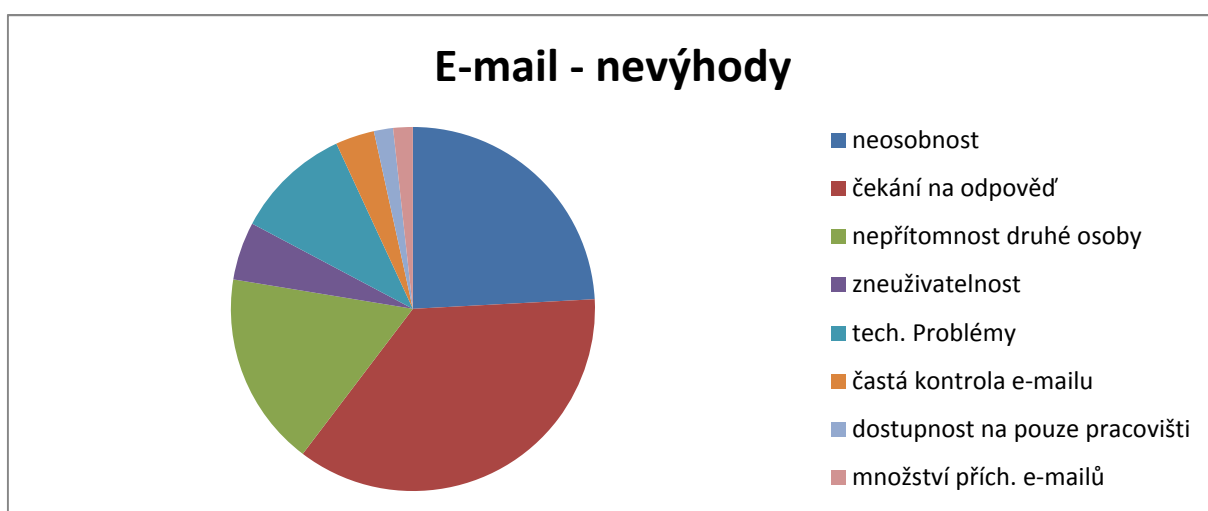
Obr. 8: Vnímání nevýhod komunikace tváří v tvář

Nejčastěji zmiňovanou nevýhodou komunikace tváří v tvář je potřeba přítomnosti osoby, se kterou má být komunikováno. V případě Městského úřadu v Břeclavi je obtížné zastižení kolegů z důvodu jejich mobility na pracovišti. Protože nemají zástup na svém pracovním místě (jedná se pouze o krátkodobou mobilitu), stává se, že se mívají. Zároveň se vytváří tlak na zaměstnance pohybujícími se mimo své pracovní místo, který způsobuje spěch při komunikaci s jinými kolegy a tak mnohdy nemusí být využity některé z výhod komunikace tváří v tvář. Z dalších nevýhod bylo zmíněno to, že komunikace nemá záznam (9% respondentů), tj. je nutno sepsat záznam na papír, jinak je komunikace neprůkazná; hůře se uchovávají zmíněné informace a později mohou vzniknout dohady, co a jak bylo řečeno. Také je v některých případech tato komunikace vnímána jako zdlouhavá – časově náročná (7% respondentů), případně riziková z důvodu, že se zaměstnanci mohou stát cílem projevu a aplikace negativních emocí. Menšinově byly zmíněny nevýhody: obtížná příprava předem (6% respondentů), možnost konfliktu či nepochopení (4% respondentů), biologické projevy jako je zápach či riziko nakažení nemocí (3% respondentů) a přerušování při komunikaci jinými jevy či činiteli (2% respondentů).



Obr. 9: Vnímání výhod e-mailové komunikace

Nejvýrazněji jako výhodu e-mailové komunikace vnímá většina respondentů rychlost (43% r.), díky které je komunikace operativní, jednoduchá a díky rychlosti doručení zpráv i úsporná časem. Oproti předchozí zmíněné komunikaci tváří v tvář má výhodu automatického záznamu (17% r.), čímž vzniká snadná doložitelnost a archivace informací. Mimo jiné lze potvrdit přijetí zprávy a reagovat též písemnou odpovědí. Jednotlivě pak byly zmíněny výhody: stručnost (6% r.), která se objeví i jako nevýhoda, možnost reakce z jakéhokoliv místa, umožňuje-li to technika (5% r.), příprava a promyšlení odpovědi (4% r.), korespondence množstevního sdělení (2% r.) a cena (bez zahrnutí počátečních investic, 2% r.).



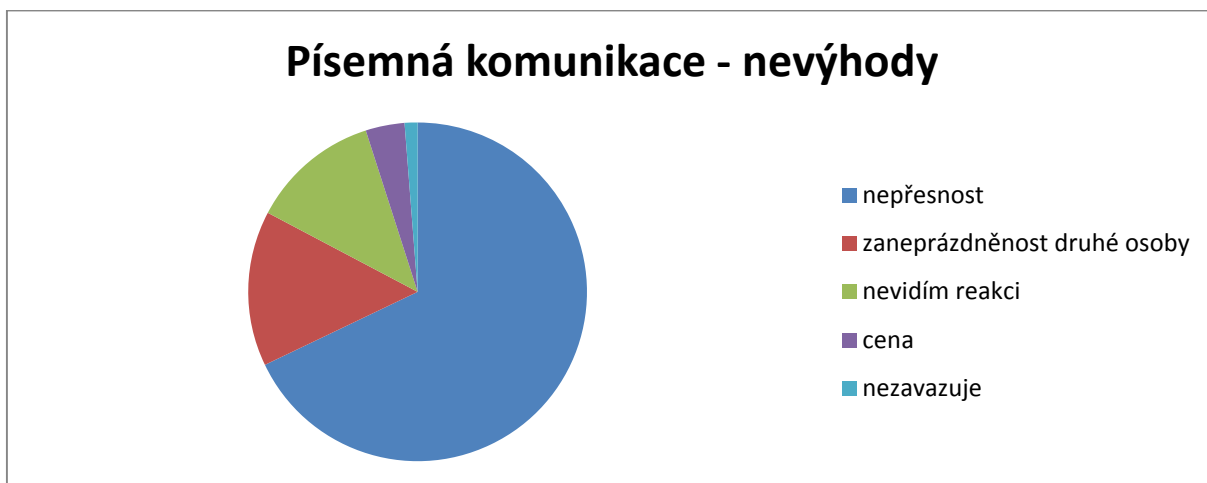
Obr. 10: Vnímání nevýhod e-mailové komunikace

Nejvíce vnímanou nevýhodou e-mailové komunikace je čekání na odpověď (19% r.), což snižuje operativnost a činí komunikaci zdoluhavější. Může zdržovat při čekání na potvrzení přečtení e-mailu, případně se může stát, že kolega zapře doručení. Tato komunikace je brána také jako neoficiální, zároveň ale stále neosobní, či strohá (13% r.) Mezi další nevýhody patří opět nepřítomnost druhé osoby u počítače, e-mail je později přijat (9% r.), technické problémy (6% r.) – někdy zpráva nedorazí či přeplněné schránky, neúčinnost a nedokonalá průkaznost (3% r.), množství přichozích e-mailů nedůležité povahy resp. zahlcenou e-mailu (1% r.) a v případě pracovního e-mailu org dostupnost pouze na pracovišti (1% r.)



Obr. 11: Vnímání výhod písemné komunikace

Nejvíce převažující výhodou písemné komunikace je nejen automatický záznam a dokumentace, ale její i jasná prokazatelnost (podpisem), autenticita, závaznost, archivace a možnost odložení o spis (44% r.). Jednotlivě pak byla zmíněna oficiálnost (8% r.) – formálnost, úřední podoba, která je v tomto oboru nutností, přesnost (5% r.), příprava, promyšlení odpovědi a příprava podkladů (5% r.) a možnost předání dál (3% r.) – možnost zanechání vzkazu a podklady pro další komunikaci.



Obr. 12: Vnímání nevýhod písemné komunikace

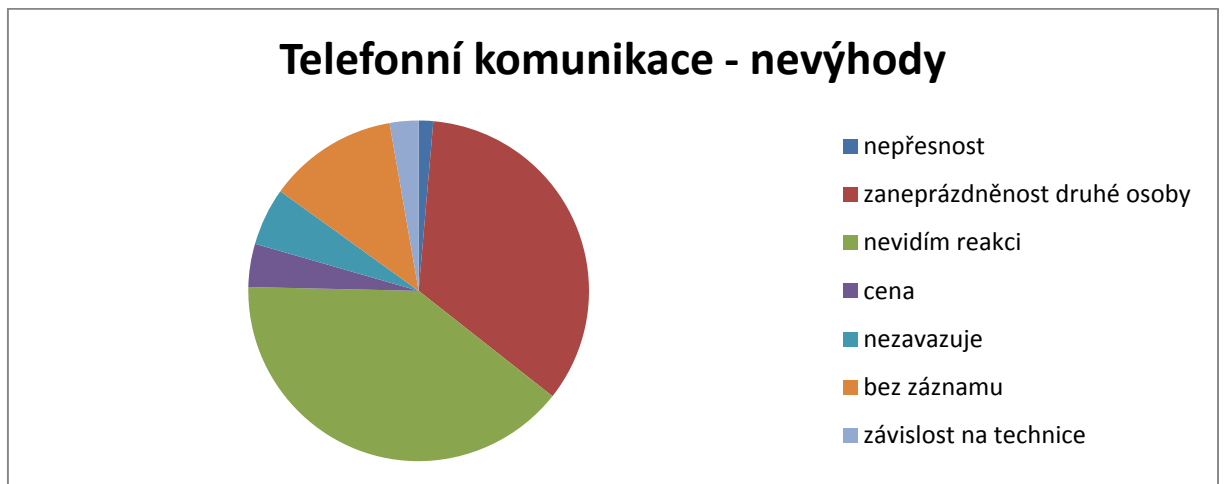
50% respondentů nejvíce vnímá nevýhodu písemné komunikace v její zdlouhavosti, zpožděnosti reakcí a některými respondenty byla zmíněna jako tristně pomalá a v mnohých případech téměř nepoužitelná. Její formálnost vnímaná jako výhoda je zároveň zmíněna i jako nevýhoda pro svoji neosobnost a anonymitu (11% r.). V neposlední řadě se objevila pracnost (9% r.) související s povinnou administrativou, nepružnost, kvůli delší době doručení (3% r.) a cena dokumentů (1% r.)



Obr. 13: Vnímání výhod telefonní komunikace

Nejvýraznější výhodou telefonní komunikace je respondenty vnímána rychlost (80% r.), čímž šetří čas, umožňuje pružnost v jednání a rychlý přenos informací, stručnost,

operativnost a na rozdíl do e-mailové a písemné komunikace je možnost dialogu. Jednotlivě byla zmíněna přímá komunikace bez nutné přípravy (3% r.), množství sdělených informací a zodpovězení dotazů (2% r.) a dostupnost (1% r.).

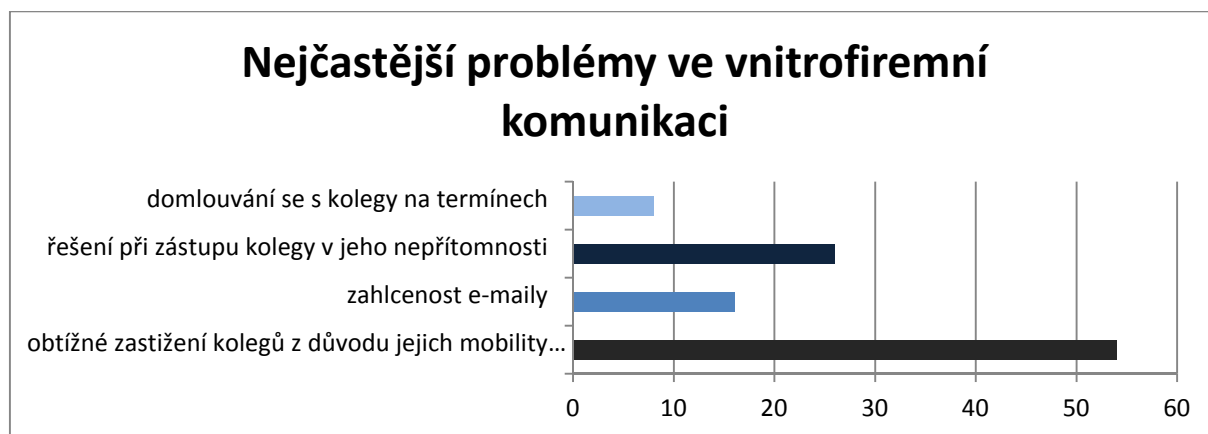


Obr. 14: Vnímání nevýhod telefonní komunikace

Nejvíce respondentům na telefonní komunikaci nevyhovuje neosobnost a to, že nemohou vidět reakci osoby, se kterou komunikují (27%), což dle jejich názoru ztěžuje řešení většího problému a vznik komunikačního šumu. Překážkou se stává také zaneprázdněnost druhé osoby či její nedostupnost (23% r.). Opakuje se zde problém se záznamem telefonní komunikace (8% r.), což souvisí se skutečností, že nemusí být zavazující (4% r.). Nevýhodou je také závislost komunikujících na technice (2% r.) a možná nepřesnost či nejasnost (1% r.) při nedostatečných komunikačních dovednostech.

3.5.2 Vztah k formám komunikace v kontextu s jejich každodenním používáním

3. Problémy ve vnitrofiremní komunikaci



Obr. 15: Nejčastější problémy ve vnitrofiremní komunikaci

Cílem této otázky bylo zjistit, s jakými problémy související s komunikací se zaměstnanci setkávají. Polovina respondentů vnímá nejčastěji problém obtížné zastižení kolegů z důvodu jejich mobility na pracovišti (54 r.). Problematicky je vnímáno také řešení při zástupu kolegy v jeho nepřítomnosti (26 r.), zahlcenost e-maily (16 r.) a domlouvání se s kolegy na termínech (8 r.). Tři respondenti vyjádřili pocit zahlcenosti telefony, při kterých jsou žádáni o odborné rady a jednotlivě byly zmíněny tyto problémy: nepochopení se a špatná informovanost, zadání a kontrola splněných úkolů, příliš velký objem práce, zastaralá technika, nemožnost komunikace z důvodu nepřítomnosti (služební cesty) a nemožnost komunikace vnímaná jako nezájem a „hraní si na svém písččku“. Necelá třetina zúčastněných na výzkumu nevnímají problém nebo se k dané problematice nevyjadřují (29 r.).

4. Kvalita směrů komunikace na pracovišti

	vyhovuje		spíše vyhovuje		spíše nevyhovuje		nevyhovuje	
	n	%	n	%	n	%	n	%
shora dolů	63	57,8	34	31,2	5	4,6	0	0
zdola nahoru	59	54,1	37	33,9	5	4,6	0	0
horizontální	81	74,3	23	21,1	1	0,9	0	0

Tab. 1: Hodnocení kvality směrů komunikace na pracovišti (zdroj: vlastní práce)

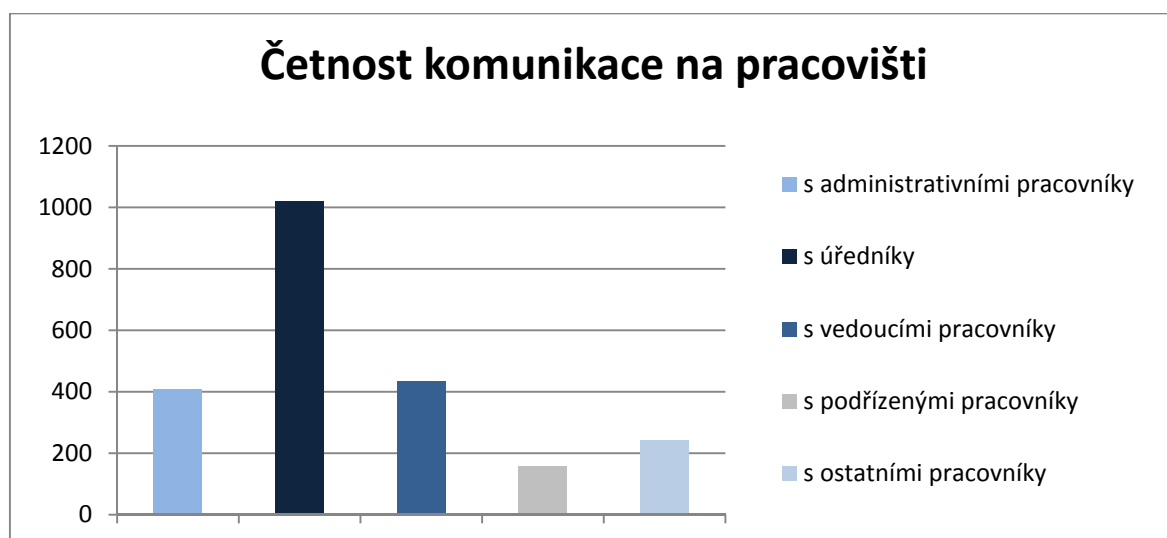
Otázka zjišťuje spokojenost s komunikací na pracovišti plynoucí v různých směrech. V hodnocení směru shora dolů, ve vztahu nadřízeného k podřízenému, ohodnotilo 58% r. jako vyhovující současný stav. 31% r. tento stav spíše vyhovuje a necelým 5% r. spíše nevyhovuje. Jako nevyhovující tento směr neoznačil žádný z respondentů a 6,4 % r. (n=7) se nevyjádřilo.

V hodnocení směru zdola nahoru, ve vztahu podřízeného k nadřízenému, vyjádřilo 54% r. tento směr za vyhovující. Spíše vyhovující jej vnímá 34% r., spíše nevyhovuje necelým 5% r. a nikdo jej nevnímá vyloženě jako nevyhovující. 7,4% r. (n=8) se nevyjádřilo.

V hodnocení horizontálního směru komunikace probíhajícího mezi kolegy vyjádřilo 74% r., že je daný stav vyhovující, 21% r. spíše vyhovuje, 1% r. spíše nevyhovuje a pro nikoho není celkově vyloženě nevyhovující. V porovnání s předchozíma dvěma směry zde byla vyhodnocena největší spokojenost a nejmenší nespokojenost. 3,7% r. (n=4) se k tomuto bodu nevyjádřilo.

Celkově převažuje spokojenost s tím, že ve všech směrech současný stav komunikace vyhovuje.

5. Zhodnocení četnosti komunikace na pracovišti



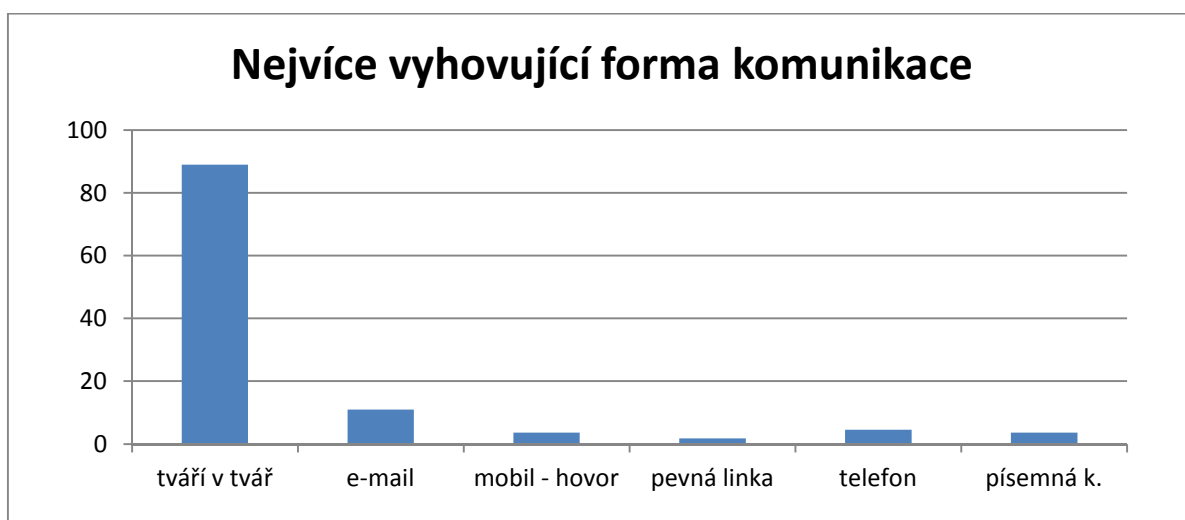
Obr. 16: Četnost komunikace na pracovišti

V této otázce bylo zjišťováno, s kým respondenti nejčastěji komunikují a jaká je frekvence těchto komunikací za den. Otázku jsem vyhodnotila kumulativním součtem hodnot, které jsou ilustrativním odhadem zaměstnanců, kteří se snažili co nejlépe vyhodnotit reálnou hodnotu četnosti probíhajících komunikací, přestože častost vzhledem k vysokému počtu je spíše odhadem.

Cca 1020 krát za den proběhne kontakt mezi úředníky. Jak jsem již zmínila, číslo je obrazné, nicméně z grafu je zjevné, že oproti komunikaci s ostatními zaměstnanci je tato častější o víc jak 50% oproti komunikaci probíhající s vedoucími či administrativními pracovníky. Celkově se v této skupině nachází menší polovina všech uskutečněných komunikací.

Další nejčastější je komunikace s vedoucími pracovníky s četností 434 krát za den a komunikace s administrativními pracovníky s četností 410 krát za den. S ostatními pracovníky se komunikace uskuteční zhruba 157 krát za den a nejmenší četnost má komunikace s podřízenými pracovníky – 157 krát za den.

6. Nejvíce vyhovující forma komunikace na pracovišti



Obr. 17: Nejvíce vyhovující forma komunikace na pracovišti

Komunikace tvář v tvář byla vyhodnocena jako jednoznačně nejvíce preferovaná. Odpovědělo tak 82% dotázaných (89 r.). Důvody její oblíbenosti jsou rychlost, operativnost, osobní kontakt, využití neverbální komunikace, rychlá zpětná reakce a možnost případné domluvy na další komunikaci. Mimo jiné bylo zmíněno, že je to komunikace nejlepší a že převyšuje jiné formy.

Někteří respondenti zmínili k této komunikaci další zároveň preferované formy. E-mail je oblíben u 11 r. např. i pro možnost přeposílání dokumentů. Telefon jako další možnost je preferován také u 11 r. (zahrnuta pevná linka a mobilní hovor). A preferenci písemné komunikace ke komunikaci tvář v tvář zmínili 4 r. Tyto formy komunikací však byly zmíněny jako druhotné ke komunikaci tvář v tvář.

Samostatně zmíněný, resp. jediná preferovaná forma komunikace, byl e-mail u 4 r., oceňujících jeho rychlost a možnost archivace. 2 r. zmínily jednoznačně pevnou linku pro její rychlost a operativnost.

7. Formy komunikací využívané při řešení specifických situací

	tváří v tvář		e-mail		telefon. K.		písem. K.	
	n	%	n	%	n	%	n	%
změna platu	84	77	0	0	0	0	5	5
vybrání dovolené	77	71	4	4	4	4	44	40
vyslání na školení nebo služební cesty	66	61	13	12	13	12	53	49
předání problému na jiné pracoviště	60	55	23	21	23	21	58	53
návštěva lékaře	69	63	2	2	2	2	45	41
nařízení nadřízeného	67	61	33	30	33	30	29	27
informace o nové vyhlášce	13	12	38	35	38	35	65	60
odchod nebo příchod nového kolegy	98	90	4	4	4	4	8	7
řešení problémových situací	102	94	19	17	19	17	13	12

Tab. 2: Nejvíce využívané formy komunikací při specifických situacích

V tabulce je uvedeno, jaké formy se používají při specifických pracovních situacích. Při změně platu se 77 % r. obrátí na svého nadřízeného osobně s použitím komunikace tváří v tvář a pouze 5% r. použije písemnou komunikaci. E-mail ani telefon v tomto případě není považován za vhodnou formu. Někteří respondenti se této části otázky zdrželi z důvodu, že se doposud v takové situaci neocitli.

Při řešení termínu vyčerpání dovolené použije 71% r. komunikaci tváří v tvář, 4% r. e-mail 40% r. písemnou komunikaci. V některých případech se jedná o kombinaci daných komunikací.

Vyslání na školení nebo služební cestu se nejvíce řeší formou tváří v tvář (61% r.), případně písemně (49% r.). E-mail a telefonní komunikace byla zmíněna 12% r. u každé. Opět se někdy jedná o kombinaci forem komunikací.

Předání problému na jiné pracoviště se řeší buď komunikací tváří v tvář (55% r.) nebo písemnou komunikací (53% r.). Stejný počet respondentů se opět vyjádřil k e-mailové a telefonní komunikaci po 21% r.

Návštěva lékaře je řešena osobně, tváří v tvář (63% r.) a písemně (41% r.). 2% r. využívá e-mail či telefon (opět 2% r.).

Nářízení vedoucího je v nadpoloviční většině komunikováno tváří v tvář (61% r.), případně e-mailem (30% r.) nebo přes telefon (30% r.). Nejméně používána je písemná forma (27% r.)

Podle 60% r. jsou informace o nové vyhlášce většinou podávány písemně. Je to jediný z výše uvedených případů, kdy nepřevažuje komunikace tváří v tvář a dokonce se četností nachází v této situaci na posledním místě. Zmínilo ji pouze 12% r. Dokonce je více využívána komunikace skrz e-mail nebo telefon (u obojího se vyjádřilo 35% r.)

Odchod nebo příchod nového kolegy je komunikován osobně (90% r.), případně písemně, což uvedlo 7% r. Někteří se vyjádřili o vhodnosti samostatnému představení kolegy, ke kterému pravděpodobně ne vždy dochází, vzhledem k podmínkám. E-mail a telefonní komunikaci zmínili 4% r.

Problémové situace jsou většinou řešeny komunikací tváří v tvář (94% r.), menšinově pak e-mailem (17% r.) nebo telefonem (17% r.), nejméně písemně (12% r.)

Respondenti na vyzvání doplnili ještě některé podobné situace, ke kterým dochází. Dva respondenti uvedli jednání s dodavateli, při kterých jsou používány všechny výše zmíněné formy komunikace. Další respondent zmínil jednání s klienty, při kterých využívá komunikaci tváří v tvář a jiný respondent se vyjádřil o práci v terénu, při které se používá osobní a telefonická komunikace.

K některým situacím bylo uvedeno více forem komunikací, jelikož je potřeba je řešit více způsoby, případně tato řešení dokumentovat.

8. Hodnocení aspektů pracovních porad

	vyhovuje		spíše vyhovuje		spíše nevyhovuje		nevyhovuje	
	n	%	n	%	n	%	n	%
četnost porad	77	71	23	21	6	6	1	1
obsah porad	65	60	35	32	7	6	0	0
délka porad	69	63	27	25	9	8	2	2

Tab. 3: Hodnocení aspektů pracovních porad

Četnost porad 71% r. vyjádřilo jako vyhovující, 21% r. vnímá jejich počet jako spíše vyhovující, 6% r. vnímá jejich četnost jako spíše nevyhovující (1 respondent se vyjádřil, že je porad málo, u ostatních respondentů není známo) a nevyhovuje 1% r. 1% r. (n=2) se k četnosti porad nevyjádřilo.

Obsah porad vyhodnotilo 60% r. jako vyhovující, 32% r. spíše vyhovující a 6% r. spíše nevyhovující. Žádný z respondentů se nevyjádřil, že by byl obsah porad nevyhovující. 2% r. (n=2) se k obsahu porad nevyjádřila.

Délka porad je pro 63% r. vyhovující a pro 25% r. spíše vyhovující. 8% r. vnímá délku porad jako spíše nevyhovující a 2% r. jako nevyhovující. 2% r. (n=2) se opět k tomuto bodu nevyjádřila.

9. Vnímání využití nejmodernějších forem elektronické komunikace v pracovní činnosti

V otázce byl zmíněn skype, icq a sociální sítě facebook, twitter aj. Většinová část respondentů (92%, tj. přesně 100 odpovídajících) vyjádřila, že zmíněné formy komunikace nepoužívají, či se nesmí používat v pracovní komunikaci. Mezi dalšími důvody, proč nevnímají využití této komunikace bylo, že nemají potřebu k jejich využívání, stačí jim e-mail (z důvodu, že jsou konzervativní, nejsou vhodné k používání při pracovní komunikaci, mohou časově zatěžovat, případně se někteří vyjádřili, že jsou proti sociálním sítím).

Menšinových 10% (tj. 11 r., z nichž někteří zároveň odpověděli, že danou formu nevyužívají) vnímá využití těchto forem kladně a přínosně, jelikož díky rychlosti zpětné reakce mohou být včas vyřízeny některé písemnosti, poskytují lepší možnosti zastížení druhé osoby a jsou vnímány jako technický posun kupředu.

3.5.4 Shrnutí

Dotazníkové šetření probíhalo v jedné etapě, kdy byly dotazníky a časové snímky rozdány respondentům a po dostatečném čase k jejich vyplnění byly opět shromážděny a předány k vyhodnocení. Otázky v dotazníku byly rozděleny do tří částí podle charakteru zjišťování.

V první části byl zkoumán pohled respondentů na formy komunikací v rámci obecného povědomí a vnímání. Byly zjišťovány preference jednotlivců výzkumného souboru a to, jaké vnímají výhody a nevýhody těchto komunikačních forem v souvislosti s jejich. Pro výzkumný soubor je nejlépe vnímaná komunikace tváří v tvář, která má pro ně nejširší využití.

V druhé části dotazníku byly otázky zaměřené na zjištění vztahu respondentů k formám komunikace v kontextu s jejich každodenním používáním. Tj. jak se jim jednotlivé formy osvědčují v praxi a kde vznikají problémy v komunikaci. Velká část komunikačních problémů vzniká v souvislosti s vysokou mobilitou zaměstnanců na pracovišti.

Třetí část měla napomoci specifikovat výzkumný soubor pomocí demografických otázek a rozdělit respondenty podle společných prvků do úže specifikovaných skupin. Její vyhodnocení je v kapitole s názvem Interpretace výsledků.

4 DISKUZE

Před započítím výzkumu byly stanoveny 4 hypotézy.

H1: *Mezi nejpoužívanější formy používaných komunikací na městském úřadě patří komunikace tváří v tvář a elektronická komunikace.*

Tato hypotéza se částečně potvrdila, jelikož nejvíce používanou formou je komunikace tváří v tvář, jak je zjevné z otázek 1, 6 a 7. Elektronická komunikace rozhodně nemá stejnou míru intenzity jako komunikace tváří v tvář.

H2: *Komunikace na horizontální úrovni je více funkční než komunikace na úrovni vertikální.*

Hypotéza se plně potvrdila. Ze čtvrté otázky vyplívá větší spokojenost s tím, jak probíhá komunikace na horizontální úrovni než s komunikací shora-dolů a zdola-nahoru.

H3: *Jedním z určujících faktorů rozhodujících při výběru formy komunikace v dané situaci je obtížné zastižení kolegů na jejich pracovním místě.*

Tato hypotéza se plně potvrdila. Z dotazníků vyplynulo, že obtížné zastižení kolegů na pracovišti patří mezi hlavní bariéry v komunikaci, ať už se jedná o komunikaci tváří v tvář, elektronickou či telefonní. Pokud totiž nelze zastihnout osobu, se kterou má být komunikováno, mnohdy daný stav nezachrání ani zvolení jiné formy komunikace.

H4: *Pracovníci městského úřadu vnímají problematicky velký objem zpráv realizovaných elektronickou komunikací.*

Z dotazníků v otázce třetí vyplynulo, že příjem velkého objemu elektronických zpráv je vnímán respondenty jako druhým největším důvodem ke vzniku problematických situací, která pohlcuje čas, který by mohl být využit efektivněji. Hypotéza byla plně potvrzena.

Ke zhodnocení výzkumu, který porovnával efektivitu komunikace tváří v tvář a elektronické komunikace, bylo nápomocno stanovení preferencí k určitým formám komunikace a definování problémů, které napomohli k diagnostice situace na pracovišti.

Zaměstnanci jsou na pracovišti seskupeni v kancelářích, dále na odděleních, které s dalšími komponenty tvoří celek s názvem Městský úřad Břeclav. Vzhledem k četnosti probíhajících komunikací se jedná o velice aktivní soubor – tým, kde efektivita jeho komunikace může přirozené pracovní procesy zrychlovat nebo zpomalovat. Po konečném vyhodnocení a shromáždění výsledků výzkumu jsem dospěla k doporučení, jeho cílem a důsledkem by mělo být zlepšení komunikace mezi jednotlivci i mezi odděleními na pracovišti.

Navrhuji školení komunikačních dovedností, které by zaměstnancům pomohlo lépe specifikovat, kterou komunikaci použít pro řešení problémů a v jakých situacích nejlépe využít přístupné formy komunikace.

Dalším možným návrhem je zaměření se na Time management, s cílem zlepšení jeho efektivního používání v praxi. Tím, že je na zaměstnance vyvíjen tlak neustále se vršících případů a situací k řešení je přirozenou reakcí řešit je postupně od nejnaléhavějších z nich. Z dlouhodobého hlediska je tento postup nicméně neefektivní a uzavírá kruh možného nekonečného shonu, což může být v rámci spolupráce s velkým množstvím kolegů vysilující.

V neposlední řadě bych chtěla zhodnotit počínání při svém prvním vedení výzkumu, který byl pro mne velmi přínosný z hlediska získání nových zkušeností, technických i teoretických znalostí a uvědoměním si potřeby plánování následujících a předvídání případných komplikací, které mohou nastat.

Při výzkumu se mi nepodařilo ošetřit předání dotazníků k respondentům, kteří je vyplňovali. Možná jsem tak mohla zabránit případnému zmatení, či nesrovnalostem, které způsobily, že nebyly zodpovězeny všechny otázky. Při zpětném uvažování nad danou situací se domnívám, že prázdná místa mohla být způsobena přehlédnutím, nedostatkem času z důvodu pracovních povinností nebo vnímáním otázky jako náročné. Možná by byla v takovém případě vhodná motivace a povzbuzení respondentů, jelikož se domnívám, že nad některými otázkami se možná zamýšleli tak dlouho, až je dojem složitosti odradil od odpovědi.

Mezi další limit výzkumu patří nedostatečné vyplnění snímků dne respondenty, díky kterému nebylo možné jejich konečné verze vyhodnotit tak, aby měli relevantní

vypovídací hodnotu. Pro předejití podobného problému by pro příště bylo vhodné prosadit osobní setkání s respondenty, které mi tentokrát nebylo umožněno, aby mohlo dojít k podrobnějšímu vysvětlení a osobní motivaci.

Nicméně jsou to jen mé dohady a rozjímání nad tím, co příště udělat lépe a zvýšit tak úspěšnost.

5 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce na téma Komparace vlivu face-to-face komunikace a elektronické komunikace ve veřejnoprávní instituci měla za cíl zhodnotit efektivitu a vhodnost vybraných forem komunikace, tj. komunikace tváří v tvář a elektronické komunikace ve veřejnoprávní sféře v pracovním kontextu.

V teoretické části seznamuje se základy teorie komunikace potřebné v pochopení dané problematiky. Dále se zabývá formami komunikace, které jsou nejvíce používány objekty výzkumu. Charakterizuje výhody a nevýhody komunikace tváří v tvář a elektronické komunikaci a zmiňuje se o současném problému zahlcenosti informacemi. Teoretická část také definuje interní komunikaci v rámci instituce.

Praktická část se zabývá především vyhodnocováním a interpretací výsledků dotazníkového šetření. Zjištěné hodnoty a informace jsou pro přehlednost prezentovány v grafech a tabulkách, pod kterými se nacházejí příslušné komentáře s doplňujícími informacemi.

V diskuzi se zabývám nejdříve ověřením hypotéz, které byly buď plně, nebo částečně ověřeny. Dále se zabývám analýzou výzkumu, na jehož základě navrhuji doporučení školení komunikačních dovedností pro zaměstnance Městského úřadu v Břeclavi, případně soustředění se na zlepšení pracovního Time managementu jednotlivců, čímž by se mohl omezit objem problémových situací v komunikaci vznikajících z důvodu mobility zaměstnanců na pracovišti.

Za závěrem bakalářské práce je uveden seznam literatury a použitých zdrojů, seznam tabulek a grafů, které jsem ve většině případů zpracovala samostatně z vlastních výsledků výzkumu a seznam příloh, kde je plná verze dotazníku použitého při výzkumu.

LITERATURA

ADAIR, J.: *Efektivní komunikace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86851-10-9

DEVITO, J.: *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0

FERJENČÍK, J.: *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. 1.vyd. Praha:Portál, 2000, 256 s. ISBN 80-7178-367-6

FORET, M.: *Marketing research*. 1.vyd. Brno: MZLU, 2012. 72 s. ISBN 978-80-7375-592-8

HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0

HURST, B.: *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1

LAMSER, V.: *Základy sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1966. 353 s.

MIKULÁŠTÍK, M.: *Interpersonální komunikace*. 1.vyd. Zlín: UTB, Fakulta managementu a ekonomiky. 2001. 187 s. ISBN 80-7318-047-2

MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6

ŘEZANKOVÁ, H.: *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN: 978-80-7431-019-5

SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: *Základy sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN: 80-7261-038-4

VYBÍRAL, Z.: *Psychologie komunikace*. 2.vyd. Praha: Portál, 2009. 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1

VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. s. 32-34. ISBN 978-80-247-2614-4

REITER, H.: Komunikační média jsou dobrá, ale *Moderní řízení*. 2009. č. 12., ISSN 0026-8720

HEMP, P.: Jak se neutopit v záplavě informací. *Moderní řízení*. 2010. č. 4, s. 94-96. ISSN 0026-8720

Městský úřad, odbory [online]. poslední revize 12.5.2012 [cit. 2012-05-12]. Dostupný z WWW: <http://breclav.org/cs/radnice-samosprava-urad/samosprava-mesta/vedeni-mesta/informace-vedeni-mesta>.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tab. 1: Hodnocení kvality směrů komunikace na pracovišti

Tab. 2: Nejvíce využívané formy komunikací při specifických situacích

Tab. 3: Hodnocení aspektů pracovních porad

Seznam obrázků

Obr. 1: Jednoduché schéma komunikačního procesu

Obr. 2: Pracovní zařazení respondentů

Obr. 3: Nejvýše dosažené vzdělání respondentů

Obr. 4: Věk respondentů

Obr. 5: Pohlaví respondentů

Obr. 6: Pořadí forem komunikace podle frekvence jejich používání

Obr. 7: Vnímání výhod komunikace tváří v tvář

Obr. 8: Vnímání nevýhod komunikace tváří v tvář

Obr. 9: Vnímání výhod e-mailové komunikace

Obr. 10: Vnímání nevýhod e-mailové komunikace

Obr. 11: Vnímání výhod písemné komunikace

Obr. 12: Vnímání nevýhod písemné komunikace

Obr. 13: Vnímání výhod telefonní komunikace

Obr. 14: Vnímání nevýhod telefonní komunikace

Obr. 15: Nejčastější problémy ve vnitrofiremní komunikaci

Obr. 16: Četnost komunikace na pracovišti

Obr. 17: Nejvíce vyhovující forma komunikace na pracovišti

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník

Příloha č. 2 – Snímek dne

Příloha č. 1 - Dotazník

Dobrý den,

obracím se na Vás a Vaše kolegy s prosbou o vyplnění dotazníku, který monitoruje četnost a efektivitu různých způsobů vnitřní komunikace pracoviště Městského úřadu Břeclav. Dotazník je vytvořen tak, abyste mu věnovali pouze minimum času, ale aby zároveň výsledky výzkumu mohly poskytnout analýzu v komunikační situaci a případně je posunout lepším a příjemnějším směrem pro všechny zúčastněné.

Děkuji Soňa Bartošicová (kontakt: sonabartosicova@seznam.cz)

1. Seřad'te uvedené formy komunikace, které používáte, podle jejich frekvence v pracovní komunikaci a u prvních tří nejpoužívanějších uveďte, kolikrát je během průměrného pracovního dne vykonáváte.

	pořadové číslo od 1.-7.	frekvence	
		častost	délka trvání
tváří v tvář			
e-mail			
písenná k.			
pevná linka			
mobil - hovor			
mobil - sms			
skype a ostatní			

2. Jaké jsou výhody a nevýhody daných typů komunikací na vašem pracovišti? (pokud možno napište 1 - 2 výhody a nevýhody ke každému typu)

	výhody	nevýhody
tváří v tvář		
e-mail		
písenná komunikace		
telefonní komunikace		

3. S jakými problémy v komunikaci se nejčastěji setkáváte ve vnitřní komunikaci?

- a) obtížné zastížení kolegů z důvodu jejich mobility na pracovišti
- b) zahlcenost e-mailů
- c) řešení při zástupu kolegy v jeho nepřítomnosti
- d) domlouvání se s kolegy na termínech
- e) jiné:

4. Ohodno'te kvalitu směrů komunikace na vašem pracovišti ze svého pohledu.

	vyhovuje	spíše vyhovuje	spíše nevyhovuje	nevyhovuje
shora dolů (nadřízený → podřízený)				
zdola nahoru (podřízený → nadřízený)				
horizontální (mezi kolegy)				

5. S kým a jak často komunikujete? (v rámci oddělení, mimo oddělení)

	frekvence (cca kolikrát denně)
a) s administrativními pracovníky	
b) s úředníky	
c) s vedoucími pracovníky	
d) s podřízenými pracovníky	
e) s ostatními pracovníky	

6. Která forma komunikace Vám osobně nejvíce vyhovuje (tváří v tvář, e-mail, aj.) a proč?

napište:

7. Uved'te jakou formou komunikace (tváří v tvář, e-mail/písemně) řešíte následující situace a případně navrhněte změnu. (zaškrtněte a dopište)

	tváří v tvář	e-mail	telefonní komunikace	písemná komunikace	návrh řešení
změna platu					
vybrání dovolené					
vyslání na školení nebo služební cesty					
předání problému na jiné pracoviště					
návštěva lékaře					
nařízení nadřízeného					
informace o nové vyhlášce					
odchod nebo příchod nového kolegy					
řešení problémových situací					

dle uvážení doplňte další situace:					
.....					
.....					

8. Jak hodnotíte následující aspekty pracovních porad?

	vyhovuje	spíše vyhovuje	spíše nevyhovuje	nevyhovuje
četnost porad (častost)				
obsah porad				
délka porad				

9. Jak vnímáte využití nejmodernějších forem elektronické komunikace (skype, icq, sociální sítě – facebook, twitter) ve Vaší pracovní činnosti?

napište:

10. Vaše pracovní zařazení:

- a) administrativní pracovník
- b) úředník
- c) vedoucí pracovník
- d) jiné (doplňte):

11. Nejvýše dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) bakalářské
- e) magisterské

- 12. Věk:** a) do 29 let b) 30 – 45 let c) 45 – 62 let

- 13. Pohlaví:** a) muž b) žena

Velmi děkuji za Váš čas a energii vynaloženou při vyplňování dotazníku!

Příloha č. 2 – Snímek dne

Kolik minut (řádově) věnujete vybrané komunikaci během dvouhodinových bloků v rámci standardního pracovního dne a čeho se daná komunikace týká?*				
	komunikace s kolegy tvář v tvář	e-mailová komunikace	telefonní / mobilní komunikace	písemná papírová komunikace
7:00 - 9:00				
střučný obs an*				
9:00 - 11:00				
střučný obs an*				
11:00 - 13:00				
střučný obs an*				
13:00 - 15:00				
střučný obs an*				
15:00 - 17:00				
střučný obs an*				
17:00 - 19:00				
střučný obs an*				
<p>Pomocné zkratky, které můžete použít v upřesnění obsahu komunikace:</p> <p>A domluva, sdílení a výměna informací</p> <p>B řešení problému</p> <p>C diskuze ohledně aktuální provozní situace na MěÚ</p> <p>D nepracovní kolegální komunikace</p> <p>E komunikace s klientem</p>				
<p>Dle potřeby prosím o uvedení dalších důvodů přímo do tabulky.</p>				

* Hlavním cílem vyplnit všechna políčka. Stačí, když ůx během dne zaznačíte, jak dlouho jste komunikovali některým z uvedených způsobů a co bylo obsahem. Ostatní políčka můžete nechat prázdná.