

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

***PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA***

***OBOR PROVOZ A EKONOMIKA***

**KATEDRA ŘÍZENÍ**

**TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

***KOMUNIKACE V ORGANIZACI***

Vedoucí diplomové práce : Doc. Ing. Marie HORALÍKOVÁ, CSc.

Konzultant diplomové práce : Doc. Ing. Marie HORALÍKOVÁ, CSc.

Vypracovala : Pavla KUBEŠOVÁ

**Praha, duben 2003**

## 1. LITERÁRNÍ PŘEHLED – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### Pojem komunikace

Komunikace patří mezi nejužívanější slova ve dvacátém století. Používá se v různých oblastech lidského života, v různých společenských situacích a má proto řadu významů. Je to velmi komplexní a zajímavý proces, který je v podstatě základem naší existence. To věděl již Aristoteles, když řekl: „Být znamená komunikovat.“

Vše, co děláme jako jednotlivci, jako formální či neformální skupina, je komunikace. Nemusí jít vždy jen o řečová nebo písemná sdělení. Dokonce i mlčení a doprovodná gesta jsou formou komunikace umožňující interpretaci. Pokud položíme důraz na pojem komunikace uvědomíme si, že nikdy nejsme sami. Komunikace nás zařazuje do kontextu společnosti. Kdo nekomunikuje, ten se vyřazuje ze společnosti (*Němec, 1999*).

Latinsky communis znamená společný. Můžeme tedy říci, že komunikace mezi dvěma partnery je tím efektivnější, čím více myšlenek spolu příjemce sdělení a jeho vysílatel sdílí. Komunikace probíhá jen na styčných plochách. Komunikace není jen vysílání signálů a vhodná volba slov. Jde o velmi složitý proces, při kterém je třeba zvládnout mnoho dalších aspektů – aktivní naslouchání, techniku kladení otázek, nonverbální komunikaci a umění odhadnout partnera (*Khelerová, 1995*).

### Komunikace jako proces

*Winkler (1998)* definuje komunikaci jako přenos informací od odesílatele (komunikátora) k příjemci (recipientovi) sdělení. Informace jsou přenášeny pomocí kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem. Dojde-li v průběhu komunikačního procesu k úplnému přenosu informací od odesílatele k příjemci, mluvíme o tom, že příjemce obsahu sdělení porozuměl. Jestliže výsledkem komunikačního procesu je skutečnost, že sdělovanému obsahu rozumí shodně odesílatel i příjemce, hovoříme o dorozumění. Zatímco porozumění je jednostranné, dorozumění je vzájemný vztah mezi aktéry komunikace, při němž dochází ke sdílení stejného významu.

*Koontz a Weihrich (1998)* doplňují toto komunikační schéma a charakterizují šum jako cokoliv, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení.

### Překážky a poruchy v komunikaci

Jeden z největších problémů komunikace jsou její poruchy. Překážky mohou existovat ve všech fázích komunikačního procesu – v odesílání, přenosu, příjmu i ve zpětné vazbě.

Podle *Koontze a Weichricha (1998)* manažeři považují poruchy v komunikaci za jeden z největších problémů.

*Hurst (1994)* uvádí jako nejvýznamnější překážky komunikace následující faktory:

- neschopnost koncentrace,
- zaujatost vlastními nebo cizími názory,
- soustředění se na další bod,
- nedostatek porozumění pro přednes a jeho důležitost,
- nedostatek zájmu,
- vnější faktory prostředí.

## **2. CÍL A METODIKA PRÁCE**

Cílem mé diplomové práce je analyzovat a zhodnotit úroveň komunikace v jedné z poboček Komerční banky, a. s. a navrhnout opatření ke zvýšení efektivnosti komunikačních procesů.

Z tohoto obecného cíle jsem odvodila následující dílčí cíle:

- a) zhodnotit úroveň komunikace mezi spolupracovníky v pobočce Komerční banky, a. s.,
- b) zhodnotit úroveň komunikace s klienty Komerční banky, a. s. z hlediska pracovníků pobočky,
- c) zjistit míru, resp. efektivnost využívání jednotlivých prostředků komunikace,
- d) zjistit a vyhodnotit názory pracovníků pobočky Komerční banky, a. s. na úroveň kontroly, jako významné součásti komunikace,
- e) navrhnout opatření, směřující ke zlepšení úrovně komunikace v jedné z poboček Komerční banky, a. s.

Ke splnění tohoto cíle jsem použila analýzu některých podnikových dokumentů a nestandardizované rozhovory, vedené s ředitelem pobočky Komerční banky, a. s.

Dále jsem pro analýzu komunikace v pobočce Komerční banky, a. s. zvolila dotazníkovou techniku, jednu z technik sociologického pozorování. Otázky byly zaměřeny na zjištění způsobů a druhů komunikace, které se v podniku uplatňují a na řešení některých situací souvisejících s komunikací.

Dotazník obsahuje úvodní slovo, které seznamuje respondenty s účelem dotazování a s formou využití výsledků zkoumání. Dále je dotazník rozčleněn do pěti oddílů, podle tématických okruhů:

A. Základní osobní údaje respondenta

- B. Komunikace se spolupracovníky
- C. Komunikace s externími partnery
- D. Prostředky ke komunikaci
- E. Kontrola efektu komunikace a školení v komunikaci

O souhlas s provedením dotazníkového šetření jsem požádala ředitele pobočky Komerční banky, a. s. Tento mně byl ochotně udělen. Dotazníky byly rozdány 36 respondentům a následně bylo vyplněno 27 dotazníků. Návratnost dotazníků byla tedy 75%. Získané výsledky zkoumání jsem zpracovávala do tabulek s využitím MS Excell.

### 3. VÝSLEDKY A ZÁVĚR

Velmi dobře je pracovníky hodnocena komunikace při osobním styku. Spolupráce s kolegy, řešení společných problémů je běžnou záležitostí.

Na řízení a rozhodování se podílejí převážně vedoucí pracovníci. Zde doporučuji vedoucím pracovníkům, aby více spolupracovali s podřízenými, získávali jejich názory na řízení v podniku a projednávali s nimi i důležité otázky týkající se dění a činnosti celé organizace.

Pravidelnost konání pracovních porad je vnímána všeobecně pozitivně. Podřízení pracovníci se však účastní diskuse podstatně méně než vedoucí, což je dáno i nevhodným klimatem uvnitř podniku. Nadřízení pracovníci by měli vytvářet prostředí vyznačující se otevřeností a důvěrou. Porady jsou dobrým prostředkem ke vzájemné komunikaci.

Oblast dotazníku zaměřená na jednání s klienty prokázala, že respondenti opět upřednostňují osobní styk. Řadoví i vedoucí pracovníci se nejčastěji setkávají s externími partnery ve vlastní firmě. Vedoucím pracovníkům vyhovuje jako místo setkání také firma partnera, neboť vedoucí pracovníci jsou přizpůsobivější. Pracovníci pobočky Komerční banky, a. s. by měli vždy přizpůsobovat svoje vyjadřování klientům. Každý má jiný styl vyjadřování a sdělovacímu jazyku může porozumět odlišně. Zde bych doporučovala, aby zaměstnanci zvýšili znalosti psychologie jednání s klienty. Je třeba také věnovat více pozornosti zpětné vazbě, neboť slouží jako prostředek pro výměnu názorů mezi partnery a pro vzájemnou komunikaci. Přispívá ke zvýšení efektivnosti komunikace.

Komerční banka poskytuje *Homebanking*. V této pobočce Komerční banky, a. s. používá internetové a telefonní bankovníctví 50% klientů nebo méně. V této oblasti proto doporučuji zvýšit informovanost veřejnosti o bankovním elektronickém systému. Klienti uvítali zavedení *Homebankingu* a považují ho za přínosné

System kontrolly efektivity komunikace hodnotí řadoví i vedoucí pracovníci pozitivně. Většina respondentů se domnívá, že kontrola je dostatečná. Kontrole by měla být věnována pozornost, neboť představuje zpětnou vazbu v procesu komunikace.

Školení představuje jeden ze způsobů, kterým se zvyšuje kvalifikace zaměstnanců, jejich dovednost a sebevědomí. Většina pracovníků, dle výsledků šetření, byla o správné komunikaci proškolená, pouze 24% řadových pracovníků se školení nikdy nezúčastnila. Těmto zaměstnancům bych doporučovala absolvovat školení se zaměřením na komunikaci. Pracovníci, kteří školení absolvovali, hodnotí jeho přínos převážně kladně.

V organizaci, jakou je Komerční banka, a. s., zaujímá komunikace specifické postavení. Není pouhým prostředkem k dosažení cílů, ale představuje také hlavní poslání organizace. Úroveň komunikace tvoří součást kultury organizace.

V této pobočce Komerční banky, a. s. je potřeba především zlepšit celkové klima. Lidé si přejí, aby byli slyšeni, bráni vážně a pochopeni. Proto by se měl nadřízený pracovník vyvarovat přerušování podřízených a neměl by je zahánět do defenzivy. Vedoucí pracovníci by měli vytvářet prostředí důvěry, potlačovat vlastním chováním význam statutárního postavení a dosahovat tak objektivních a čestných vazeb.

Z výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že úroveň komunikace v jedné z poboček Komerční banky, a. s. je uspokojivá.

#### **4. PŘEHLED VYBRANÝCH LITERÁRNÍCH PRAMENŮ**

1. HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1
2. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1995. 88 s. ISBN 80-7169-223-9
3. KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 531s. ISBN 80-7219-014-8
4. NĚMEC, Petr. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. 75 s. ISBN 80-85943-66-2
5. WINKLER, Jiří. *Komunikace v organizacích*. Brno: MU, 1998. 105 s. ISBN 80-210-1892-5