

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Význam komunikace pro řídicí práci manažera**

# Význam komunikace pro řídicí práci manažera

---

## The Importance of the communication for a Leadership

### Souhrn

Cílem práce je analyzovat komunikační dovednosti vedoucích pracovníků a komunikační úroveň ve sledované organizaci, konkrétně ve společnosti IKEA Hanim s.r.o. V teoretické části jsou vysvětleny některé důležité pojmy, týkající se oblasti managementu. Zejména stručný popis manažera, jeho funkcí a rolí v organizaci. Dále je zde popsán význam, proces a formy komunikace. Literární rešerše se dotýká i problematiky komunikace v podniku a doporučení, jak vést efektivní komunikaci. Praktická část se zabývá samostatným výzkumem, který proběhl formou dotazníkového šetření. Na základě výzkumu jsou stanoveny výsledky a navržena doporučení.

### Klíčová slova:

manažer, manažerské role, komunikace, komunikační kanály, verbální a neverbální komunikace, zpětná vazba, komunikační dovednosti

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma. Informace byly získávány prostřednictvím rešerše odborné literatury, která představovala důležitý předstupeň pro analýzu komunikační úrovně. Následoval vlastní výzkum a formulace závěrů.

### Metodika práce

Diplomová práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě části; teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma. Jedná se o uvedení do oblasti managementu, následně do problematiky obecné komunikace a v závěru je věnována pozornost komunikaci ve spojení s potřebami managementu.

Všechny informace pro teoretickou část byly čerpány ze sekundárních zdrojů. Stěžejní část informací byla čerpána z odborných publikací českých a zahraničních autorů.

Ve druhé, praktické části, jsou teoretická východiska použita pro vlastní výzkum. Zvolenou formou kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření, které bylo vybráno s ohledem na možnost získání velkého množství dat v relativně krátkém časovém úseku při zachování anonymity respondentů. V dotazníku jsou použity tři typy otázek na základě potřeb výzkumu a praktičnosti. Jedná se o otázky uzavřené. Dotazník obsahoval 37 otázek a byl koncipován ve formě tvrzení s možnou škálou odpovědí (určitě ano, spíše ano, spíše, určitě ne). U jedné otázky byla možnost výběru z několika alternativ. Všechna data byla zpracována na základě procentuálního zastoupení. Data byla následně vyhodnocena. Dedukcí pak byly odvozeny závěry, které vyplynuly z výzkumu.

## **Doporučení**

Nedostatečná vnitřní komunikace snižuje výkon firmy a zhoršuje její vztahy se zákazníky. Snižuje i motivaci zaměstnanců. Přesto patří k nejčastěji zanedbávaným či podceňovaným řídicím úkolům. Nedostatečná komunikace může postihovat sdělování i získávání informací, a to napříč organizací, „shora dolů“ i „zdola nahoru“.

Bariéry v komunikaci mezi útvary ohrožují termíny i výsledky práce. S otevřenou výměnou názorů souvisí i schopnost podniku řešit problémy, vyhledávat nové příležitosti a udržet motivaci, iniciativu a loajalitu zaměstnanců. Komunikační problémy se v organizaci rodí často postupně, a vyvolávají pozornost až tehdy, když jejich význam naroste.

K dalším příčinám patří sklon informace zbytečně utajovat, někdy i v důsledku snahy zvýšit si tak ve firmě nepostradatelnost nebo řídicí „autoritu“. Na straně druhé sehrávají svou roli i obavy zaměstnanců z otevřené komunikace, především z odvety za otevřené vyjádření.

K podpoře vnitřní komunikace i dialogu se zaměstnanci je třeba zbavit se všech organizačně podmíněných komunikačních nedostatků, zlepšení komunikačních schopností a omezení nevhodných zvyků nebo postojů ke komunikaci (včetně sklonu k omezování či potlačování komunikace) na straně manažerů i zaměstnanců.

- jasné vymezení informačních povinností vedoucích i dalších pracovních míst,
- dbát zřetel na včasné podání zpětné vazby a to vždy.
- posílení přímé komunikace firemního vedení se zaměstnanci na shromáždění všech zaměstnanců, intranetu apod.,
- rozšířit osobní formy komunikace (komunikace tváří v tvář), například v podobě návštěv manažerů na pracovištích, politiky otevřených dveří hlavních manažerů společnosti apod.,
- rozvíjet schopnosti a ochotu manažerů naslouchat zaměstnancům, vyslechnout si jejich doporučení, nedělat si předčasný názor na obsah jejich sdělení, nedávat najevo, že je jejich návrhy nebo otázky nezajímají, že předem vědí, co chtějí říci,
- eliminovat vyskytující se bariéry komunikace na pracovišti, důrazněji dbát při výkonu práce zaměstnanců na klid a kontrolovat hluk na pracovišti, při komunikaci brát ohled na ostatní spolupracovníky.
- vytvořit či posílit zvyk manažerů ocenit náměty i kritické připomínky, se kterými zaměstnanci přicházejí, a nereagovat nepříznivě na názory nebo doporučení, které jdou proti směru toho, na co je organizace zvyklá.
- Vyžadovat po absolvování kurzu týkající se komunikace ohodnocení přínosnosti a celkové spokojenosti, uzpůsobit výběr školících zařízení právě ke spokojenosti zaměstnanců.

## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo zjistit úroveň komunikačních dovedností pro řídicí práci manažera. Na základě zjištěných údajů podat návrh na možné zlepšení komunikačního procesu. Nejprve byly prostudovány potřebné teoretické podklady zabývající se tematikou komunikace, manažera a jeho komunikačních dovedností, které byly potřebné ke zpracování praktické části.

Na základě získaných teoretických poznatků byl vypracován dotazník. Dotazník obsahoval 4 části: verbální komunikace, neverbální komunikace, předávání informací a neformální část komunikace. Dále byly výsledky dotazníkového šetření podrobně rozebrány a posléze shrnuty poznatky, které z odpovědí vyplynuly. K analýze komunikačních dovedností manažerů a komunikační úrovně byla vybrána IKEA Hanim s.r.o. Výsledná data byla přenesena do grafů a slovně okomentována.

Všechny nedostatky nebo nesrovnalosti byly shrnuty a byla navržena doporučení na zlepšení. Komunikační dovednosti manažera byly na základě šetření zhodnoceny jako dobré. Nedostatky byly objeveny v rovině občasného nepochopení zadaného úkolu a velký nedostatek v poskytování zpětné vazby.

Neformální komunikace je na dobré úrovni a atmosféra je přátelská. V oblasti neverbální komunikace, nebyly zjištěny zásadní nedostatky pouze doporučení kontroly neverbálního projevu, neboť je neverbalita zaměstnanci značně vnímána a přisuzují této části komunikace důležitost.

Nejpoužívanějším komunikačním kanálem je elektronická pošta a telefon, zvláštní postavení má osobní kontakt, který je sice časově náročný, ale zabraňuje nedorozuměním.

Doporučení byla navržena hlavně v oblasti zpětné vazby, bariér v komunikaci, vzdělávacích kurzů, přijímání připomínek a námětů, rozvíjení schopnosti manažera naslouchat, posílení přímé komunikace firemního vedení. Celkově IKEA Hanim s.r.o. jako celek, efektivní komunikaci nepodceňuje. Toto je velmi důležité, pokud chce firma obstát ve stále se rozvíjejícím konkurenčním prostředí. Pokud je management organizace schopen komunikovat efektivně, přenesou se tato komunikační úroveň i mezi podřízené.

## **Seznam použitých zdrojů**

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULER, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

FIEDLER, J; HORÁKOVÁ, J. *Komunikace v řízení*. Praha : Česká Zemědělská Univerzita, PEF, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.

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

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVA, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing,2006. ISBN 80-247-1677-1.

STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1. Vyd. Ostrava : Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65.

MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2010. 328 s. ISBN978-80-247-2339-6.

PECHAČOVÁ, Z., NATOVOVÁ, L. *Komunikace pro ekonomy*. 1. Vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1740-6.