

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Manažerská komunikace**

**Jiřina ŠUBRTOVÁ**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jiřina Šubrtová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Manažerská komunikace**

Název anglicky

**Communication in management**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace pro jejich práci, jak hodnotí význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

### Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

## Doporučený rozsah práce

40-60 stran A4

## Klíčová slova

management, manažerské funkce, manažerské role , vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály

---

## Doporučené zdroje informací

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DOUBRAVOVÁ, Jarmila. Sémiotika v teorii a praxi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3674-939.

HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

LEWIS, David. Tajná řeč těla. Praha: Bondy, 2010, 255 s. ISBN 978-809-0447-172.

MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerská komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 11.3.2019

---

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D., za odborný dohled a pomoc při tvorbě závěrečné práce a za poskytnuté znalosti. Dále děkuji panu Pavlu Loudovi, Mgr. Radku Váňovi, a ostatním dotazovaným za vstřícný přístup a spolupráci.

# Manažerská komunikace

## Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na význam manažerské vnitropodnikové komunikace. Zdůrazňuje a analyzuje prvky a formy komunikace v prostředí managementu firmy. Práce je zaměřena na efektivní strategii vnitropodnikové komunikace, komunikační bariéry bránící efektivitě, na problematiku krizové komunikace, konflikty a jejich překonávání. Práce se dále soustředí na využívání dnešních moderních komunikačních technologií a jejich vliv na samotnou komunikaci mezi manažery v praxi.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje literární rešerši, která je věnována teoretickému rámci zvoleného tématu managementu a manažerské komunikaci obecně. Vymezuje základní pojmy, typy komunikace a formy komunikačních dovedností.

Druhá, praktická, část práce je soustředěna na manažerskou komunikaci v praxi. Tato část je zaměřena na posouzení, do jaké míry jsou teoretické poznatky z oblasti efektivní manažerské komunikace používány v praxi, zda se teorie a praxe shodují. Způsob manažerské komunikace je demonstrován analýzou vnitropodnikové komunikace ve společnosti Louda Auto a.s. Stěžejním bodem práce je dotazníkový průzkum, kterého se zúčastnilo 5 manažerů modelové společnosti.

## Klíčová slova:

Management, manažerská komunikace, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály.

# Communication in management

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the importance of managerial communication within the company. It highlights and analyses the elements and forms of communication in the company's management environment. The work is focused on the effective communication strategy within the company, communication barriers obstructing the efficiency, crisis communication issues, conflicts and their overcoming. The work is focused on the use of present modern communication technologies and their influence on communication among managers in practice.

The bachelor thesis is divided into two parts. The first part contains a literary research which is devoted to the theoretical framework of the chosen management topic and managerial communication in general. It defines the basic concepts, types of communication and forms of communication skills.

The second, practical part of the thesis is focused on managerial communication in practice. This part focuses on assessing to which extent the theoretical knowledge from the effective managerial field of communication is used in practice and to see whether theories and practice correspond together. The way of managerial communication is demonstrated by the analysis of internal communication in Louda Auto a.s. The key point of the work is a questionnaire survey, where 5 managers of model company participated.

## **Keywords:**

Management, managerial communication, managerial functions, managerial roles, leadership, communication, form of communication, effective communication, communication channels.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika práce.....	12
<b>3 Management .....</b>	<b>13</b>
3.1 Úvod do managementu.....	13
3.1.1 Historie managementu.....	13
3.1.2 Funkce a procesy managementu .....	14
<b>4 Manažer .....</b>	<b>19</b>
4.1 Kdo je manažer .....	19
4.1.1 Rozdělení manažerů podle manažerské úrovně.....	19
4.1.2 Rozdělení manažerů podle stylu řízení .....	20
<b>5 Komunikace .....</b>	<b>22</b>
5.1 Co je komunikace.....	22
5.2 Komunikace jako proces .....	23
5.3 Formy komunikace.....	24
5.3.1 Verbální komunikace .....	25
5.3.1.1 Diskuse .....	26
5.3.1.2 Porady.....	26
5.3.1.3 Telefonování .....	28
5.3.2 Neverbální komunikace.....	29
5.3.2.1 Gesta, postoje, pozice.....	30
5.3.2.2 Mimika obličeje a kontakt pohledem .....	32
5.3.2.3 Síla hlasu a rychlost mluvy.....	33
5.3.2.4 Interpersonální zóny.....	33
5.3.2.5 Symboly, ilustrátory, regulátory, adaptéry .....	34
5.4 Vnitřní komunikace v organizaci.....	35
5.4.1 Krizová vnitropodniková komunikace .....	37
5.4.2 Komunikační bariéry a poruchy.....	38
5.4.3 Principy efektivní komunikace .....	40
<b>6 Vybraná společnost Louda Auto a.s. ....</b>	<b>41</b>
6.1 Důvod pro výběr společnosti .....	41
6.2 Historie společnosti .....	41
6.3 Současnost společnosti .....	43



6.4	Organizační struktura společnosti .....	44
6.5	Lidské zdroje.....	45
6.6	Firemní kultura.....	46
<b>7</b>	<b>Průběh interní komunikace ve společnosti Louda Auto a.s. ....</b>	<b>48</b>
7.1	Dotazníkové šetření ve zvolené společnosti Louda Auto a.s. ....	49
7.1.1	Účastníci dotazníkového šetření .....	49
7.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	50
<b>8</b>	<b>Závěr práce .....</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>66</b>
<b>10</b>	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>68</b>
10.1	Příloha č. 1 .....	69
10.2	Příloha č. 2 .....	70

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Otevřené dlaně směrem k partnerovi, upřímné gesto .....	30
Obrázek č. 2 - Gesto napětí a Gesto bariéry .....	31
Obrázek č. 3 - Základní obličejové formule: překvapení, strach, hněv, znechucení, smutek, štěstí, zájem .....	32
Obrázek č. 4 – Často používané známé symboly (symbol vítězství, symbol OK, vše v pořádku) .....	34
Obrázek č. 5 - Aktivní naslouchání .....	39
Obrázek č. 6 - Nová provozovna autosalonu VW v Choťánkách .....	44
Obrázek č. 7 - Vize a základní hodnoty společnosti Louda Auto a.s. ....	69

## Seznam grafů

Graf č. 1 - Motivační chování .....	17
Graf č. 2 - Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Louda Auto a.s. ....	46

## Seznam schémat

Schéma č. 1 - Maslowova pyramida teorie potřeb .....	17
Schéma č. 2 - Komunikační proces .....	24
Schéma č. 3 - Organizační schéma společnosti Louda Auto a.s. ....	45
Schéma č. 4 - Reporting, komunikační toky ve společnosti Louda Auto a.s. ....	49

# 1 Úvod

Předmětem bakalářské práce je manažerská komunikace. Komunikace je nezbytnou součástí našeho každodenního života. V dnešní době bychom bez komunikace a využívání jejích nejrůznějších prvků nemohli ani existovat, neboť propojuje naše vztahy, ať už osobní nebo pracovní, s ostatními lidmi. Aby tyto vztahy byly dobré, je důležité, aby vzájemná komunikace byla efektivní a otevřená. Podaří-li se k efektivnosti a otevřenosti přidat také vzájemná důvěra a respekt, podaří se nám prostřednictvím takové komunikace navázat s ostatními lidmi obohacující vztah, který nás v našem životě může jen pozitivně ovlivnit a posunout vpřed.

Komunikace nás provází po celý život. Komunikujeme s rodiči, partnery, přáteli, lidmi blízkými a lidmi, které známe, ale také s lidmi neznámými, s nimiž komunikujeme z důvodu uspokojení svých potřeb, např. s lidmi v obchodě, u lékaře, na úřadech, školách apod. V zaměstnání komunikujeme nejen s kolegy, ale také nadřízenými, resp. podřízenými pracovníky. Mezi všemi lidmi, s kterými komunikujeme, se setkáváme s různými osobnostmi a povahami osob, a také s různými druhy komunikace. Co platí v komunikaci s jedním, nemusí fungovat s druhým. Je důležité, aby naše vzájemná komunikace byla jasná a srozumitelná, aby nedocházelo k nedorozuměním a komunikačním šumům.

Zaměříme-li se na manažerskou komunikaci v organizaci, nelze než konstatovat, že správná a efektivní komunikace je pro dobré fungování organizace nezbytná. Vede k vytváření příjemného pracovního prostředí z hlediska mezilidských vztahů, zaměstnanci jsou v takové firmě spokojeni, zaměstnání je naplňuje a je pro ně významné nejen proto, že dostávají výplatu, ale snaží se dosáhnout úspěchu. Osobní úspěch zaměstnance se podílí na úspěchu celé organizace. Jistě existují organizace, kde to takto funguje, ovšem také takové, kde vzájemná komunikace nefunguje nebo jí není přikládán význam.

Víme, že dnešní doba je velice orientována na obchod. K úspěchu organizace na trhu nestačí, aby měla poctivé a pracovitě zaměstnance. Na cestě k úspěchu je velmi významné celkové vnitřní prostředí organizace, ale také kontakt s vnějším prostředím, které poskytuje mnoho podnětů pro její rozvoj.

Bakalářská práce propojuje nabyté teoretické znalosti s poznatky praktickými, získanými ve společnosti zvolené jako objekt výzkumu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je rozbor komunikace manažerů pro jejich praxi na příkladu vybrané společnosti. Zjistit význam obsahu, forem a průběh komunikačních kanálů v obchodní společnosti a jejich dopad na výsledné chování pracovníků a na samotnou obchodní činnost včetně působení na zákazníka.

Podkladem k dosažení cíle práce je vypracování literární rešerše a vytvoření si dostatečné teoretické zázemí pro vlastní výzkum. Teoretická část práce vychází z poznatků získaných v průběhu studia, z dostupné odborné literatury a také z internetových zdrojů zabývajících se problematikou manažerské komunikace. V této části je vymezena zkoumaná problematika, stanoveny a vysvětleny související pojmy vztahující se k danému tématu.

### **2.2 Metodika práce**

Metodický postup sestává z několika různých kroků. Vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci vychází ze zpracování literární rešerše.

Nejprve je vymezena zkoumaná problematika v kontextu managementu.

V další části je charakterizován objekt zkoumání, společnost Louda Auto a.s., její historie a současnost.

Dále je určen způsob zjišťování údajů a vymezení souboru respondentů. Jsou analyzovány informace získané výzkumem. Samotný kvalitativní výzkum je prováděn formou řízených rozhovorů vedených osobně, popř. telefonicky a především prostřednictvím dotazníkového šetření mezi manažery uvedené společnosti. Způsobem zpracování získaných informací je provedení analýzy těchto dat. Na základě analýzy je v závěru práce provedeno zobecnění, uvedeny závěry a doporučení. Zpracované analýzy a jejich vyhodnocení budou poskytnuty vedení společnosti Louda Auto a.s.

V celkové šíři by tak tato bakalářská práce mohla být přínosem pro zlepšení a zefektivnění vnitřní manažerské komunikace.

## 3 Management

### 3.1 Úvod do managementu

*„Management definujeme jako systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností nebo jako mechanismus řízení a činností, které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři.“ (Hron, 2011, s 21)*

Význam slova management lze vyložit jako vedení, řízení, organizování nebo vedení podniku, tyto pojmy vnímáme jako označení činností. Pod pojmem management si lze také představit ucelený systém, který se vztahuje na osoby ve vedení podniku, na řídicí pracovníky – manažery, kteří řídicí činnost vykonávají. Z tohoto hlediska je management v dnešní době samostatným a stále více se rozšiřujícím zaměstnáním. Vnímáme-li tento pohled, jako činnost, můžeme říci, že řízení je současně věda i umění. K řízení vedoucí pracovníci musí získat mnohé znalosti a dovednosti prostřednictvím organizovaného vzdělávání, v tom spatřujeme vědecké hledisko managementu. Absolvování teoretického vzdělání a získání vědomostí však ještě neznamená, že se člověk stane dobrým manažerem. K tomu je třeba určitého umění a nadání. Je dobré mít vrozené schopnosti, talent vést lidi a předpoklad stát se řídicím pracovníkem. Z velké části je potřeba pro to státí se manažerem kromě teoretických znalostí a vrozených schopností mnoha zkušeností získaných praxí v řídicím procesu. (Robbins, Coulter, 2004)

#### 3.1.1 Historie managementu

S počátky managementu ve smyslu řízení a vedení lidí se můžeme setkat již v dávné historii při zakládání měst, států, církví, armád, řízení otroků apod. Počátky managementu jsou spjaté s organizováním lidské činnosti.

Rozvoj managementu můžeme spojit s rozvojem technologií a rozdělit jej do čtyř vývojových etap.

Konec 19. a počátek 20. století lze označit jako klasické období managementu. Představiteli této etapy vývoje managementu jsou Frederik Winslow Taylor, Henry Ford, Max Weber.

V dalším období vývoje managementu, které můžeme zařadit do 50. až 70. let 20. století, se manažeři stávali v podnicích hlavními iniciátory změn a plánování. Jejich úloha byla oddělena od úlohy vlastníků.

Koncem 20. století se začínají rozvíjet v prosperujících podnicích partnerské vztahy, na řízení se mohou spolupodílet zaměstnanci, zvyšuje se interní spolupráce zaměstnanců, je zaváděno podílnictví na zisku.

Na počátku 21. století vyvstávají nové otázky v oblasti managementu. Řízení organizace je zaměřeno především na osobnosti zákazníka, je nutné všimnout si konkurence na trhu, otevírají se nové technologické možnosti v oblasti komunikace, v oblasti prodeje, do řízení zasahují globalizační vlivy a vlivy jiných kultur. (Hron, 2011)

### **3.1.2 Funkce a procesy managementu**

Odborná literatura uvádí, že základními funkcemi a procesy managementu jsou: plánování, organizování, vedení (řízení lidí, personální zajištění), kontrola.

- Plánování

Plánování je rozhodovací proces, který předchází všem ostatním funkcím managementu. Prvním, velmi významným, krokem tohoto procesu je analýza výchozí situace. V situaci, kdy chce firma vstoupit na trh, je nezbytné v první řadě důkladně zanalyzovat současnou situaci na trhu. Analýzou zjistíme jaký produkt nebo služba na trhu schází, o co mají odběratelé zájem. I když je firma na trhu zavedena a má svou produkci, je pro plánování pro příští období analýza výchozí situace vždy nezbytným krokem. Je nutné zjistit zájem spotřebitelů. Tato fáze plánování navede manažery při jejich činnosti správným směrem, například k inovaci stávajícího produktu, zavedení nového produktu, stažení produktu, o který již není mezi spotřebiteli zájem, z trhu, apod.

Významnou úlohou plánování je stanovení cílů. Bez stanovení konkrétních cílů by nebylo možné v konečné fázi manažerského procesu provést kontrolu, zda došlo k dosažení stanovených cílů. Při stanovování cílů je třeba zvážit možnosti firmy. Je nutné zohlednit také možnosti firmy, to jaké má firma pro svou činnost k dispozici např. výrobní technologie, ekonomické prostředky, zaměstnanecké nebo časové kapacity, aby stanovené cíle byly reálné a v plánovaném čase splnitelné.

Ve fázi plánování je také důležité vyjasnit, co je hlavním cílem podniku, neboť cílů může být stanoveno více. Hlavní cíl specifikuje, jakým směrem chce společnost dále rozvíjet. Zda hlavním cílem je jednoznačně dosažení vyššího zisku v co nejkratším horizontu, nebo je cíl spíše strategický, založený na rozvoji společnosti, na rozšíření výroby, zvýšení kvality produktu, zlepšení působení na zákazníka.

S procesem dosažení stanovených hlavních cílů však souvisí i řada cílů vedlejších. Je nutné udržovat stimulaci a motivaci zaměstnanců, zázemí podniku, zájem zákazníků, inovovat výrobní prostředky, neztrácet přehled o konkurenci. (Robbins, Coulter, 2004)

- Organizování

Organizování systematicky upravuje možnosti vedoucí k plnění cílů, tak aby byly cíle naplněny v co nejkratších lhůtách, s vynaložením co nejnižších nákladů. Současně upravuje i vztahy lidí uvnitř organizace z hlediska jejich funkcí a podílů na plnění stanovených cílů. Uvnitř organizace vznikají vztahy neformální, které vznikají tzv. spontánně, například na základě společných zájmů, a vztahy formální. Formální úpravu vztahů v organizaci nazýváme organizační strukturou. Ideálním stavem je situace, kdy formální i neformální struktura organizace je totožná.

*„Základní logiku procesu organizování nejlépe vyjadřuje Dalův systém OSCAR: cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority), zodpovědnost (Responsibility).“* (Hron, 2011, s. 30)

Z hlediska formálního pohledu na vytváření struktur rozeznáváme více druhů organizačních struktur. *„Každá organizační struktura je tvořena organizačními jednotkami, které jsou tvořeny určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi.“* (Hron, 2011, s. 61). Nejmenší organizační jednotku nazýváme jednotkou organizace práce. Základními organizačními stupni jsou podnik provoz, závod. (Hron, 2011)

Organizační struktury lze členit z hierarchického hlediska, podle druhu činnosti, druhu transformačního procesu a druhu organizačního kritéria.

Podle druhu činnosti je první organizační stupeň členěn na útvary charakterizované určitou činností. Podle druhu transformačního procesu se útvary člení na úseky, které jsou charakterizovány realizací jednotlivých transformačních procesů, tyto úseky mohou být označeny jako závody. Podle druhu organizačního kritéria jsou závody členěny na provozy, které jsou vytvářeny podle organizačních kritérií.

Z hlediska hierarchického rozlišujeme organizační strukturu jednostupňovou, dvoustupňovou a třístupňovou. Jednostupňovou organizační strukturu tvoří podnik, který není dále rozdělen na jiné organizační stupně. Dvoustupňová organizační struktura je tvořena podnikem a provozem (nebo závodem). Třístupňová organizační struktura zahrnuje podnik, provoz a závod. (Hron, 2011).

Základními typy řídicích struktur jsou:

- 1) Útvarové řídicí struktury – hlavním představitelem je liniově štábní typ organizační struktury vhodný především pro menší organizační systémy.
- 2) Věcné řídicí struktury – pro tyto řídicí struktury je charakteristické členění podle věcných aspektů, nikoli podle specializace. Typickým příkladem věcné struktury je divizionální typ řídicí struktury.

Divizionální typ organizační struktury se v praxi používá, musí-li podnik ve své struktuře zohlednit, kromě funkcionální hierarchie zaměstnanců, také další aspekt, kterým je umístění poboček, tzv. divizí, na různých od sebe vzdálených místech. Divize se mohou kromě území odlišovat také druhem výrobního procesu či poskytovaných služeb. Divizionální typ je vhodný pro větší organizační systémy. (Hron, 2011)

- Vedení

Významnou manažerskou činností je vedení ostatních lidí v organizaci. Umění vést (řídit) ostatní pracovníky patří k důležitým vlastnostem manažera. Vedení směřuje k dosažení požadovaných kvalitativních a kvantitativních výsledků z hlediska dosažení požadovaných cílů. K tomu manažer využívá prostředků motivace a stimulace pracovníků. Stimulace zahrnuje vnější podněty k práci v podobě nejrůznějších firemních benefitů nebo systému odměn. Z hlediska zaměstnance je toto dobré a vítané, ale nemusí jej to přivést k osobnímu přesvědčení pracovat právě pro tohoto zaměstnavatele a časem se může rozhodnout organizaci opustit třeba i z důvodu jiných, z jeho pohledu lepších, výhod, které bude nabízet jiná třeba i konkurenční firma. Manažer musí umět zejména motivovat. Vytvořit uvnitř organizace pozitivní klima a svým působením zaměstnance přesvědčit, že bude-li odvádět co nejlepší práci ve firmě, bude to nejlepší i pro něho samého. S tím souvisí i možnost uplatnit se a získat prostor pro osobní kariéerní růst.

Nejznámější teorií motivace je Maslowova teorie potřeb (Schéma č. 1). Abraham Harold Maslow, (1908 – 1970), sestavil hierarchii lidských potřeb do tzv. pyramidy podle pořadí jejich získávání z hlediska vývoje člověka. (Robbins, Coulter, 2004)



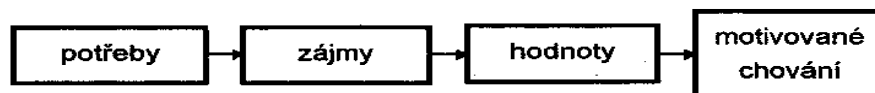
Schéma č.1, Maslowova pyramida teorie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování na základě studijních materiálů

Motiv je důležitým faktorem ovlivňujícím naše chování (Graf č. 1). Na základě motivace naše chování směřuje k dosažení požadovaného cíle. Dobrý manažer musí umět na své zaměstnance motivačně působit, neboť lidské zdroje patří k největším hodnotám organizace. Motivace zaměstnanců je proces, který vede k dosažení cílů organizace. (Hron, 2011)

Graf č. 1, Motivační chování



Zdroj: Hron, J. Teorie řízení (2011, s. 45)

„Podle Douglese McGregora, se při vedení lidí mohou manažeři řídit dvěma teoretickými „motivačními přístupy“ X a Y, které publikoval v roce 1960 v knize „The human side of enterprice“ William Ouchi publikoval v roce 1981 v knize „Theory Z: How American management can meet the Japanese Challenge“. (Hájek, www.vedeme.cz)

### Teorie X

Manažer vychází z toho, že lidé svou práci nemají rádi, nechtějí pracovat a podle toho se k nim chová. Svým podřízeným zaměstnancům nenaslouchá, jeho přístup je

založen na příkazech, místo termínů dává ultimáta, kontroluje zejména z důvodu odhalení selhání zaměstnance.

### Teorie Y

Manažer vychází z předpokladu, že práce je lidskou přirozeností, lidé mají svou práci rádi, prostřednictvím své práce se realizují, jsou obětaví a loajální. Takový manažer své podřízené podněcuje a inspiruje, naslouchá jim, podporuje jejich iniciativu.

### Teorie Z

Tato teorie v japonském stylu předpokládá, že lidé cítí sounáležitost s firmou, kde jsou zaměstnaní, záleží jim úspěších firmy, jsou si vědomi, že v zaměstnání tráví hodně času, záleží jim tedy i na pracovním prostředí a pracovních vztazích, jsou týmoví. Manažer v takovéto společnosti lidem důvěřuje, podporuje týmovou práci, rozvíjí vztahy se zaměstnanci z hlediska jejich kariérního růstu a dlouhodobého uplatnění ve firmě.

Tak jako v civilním životě je každý člověk jiný, obvykle ve firmě nepracuje jenom jeden přímo vyhraněný typ zaměstnance. Průměrný zaměstnanec představuje kombinaci těchto tří typů a dobrý manažer musí hledat ve vedení lidí a v komunikaci s nimi kompromisy. Musí také umět lidi vést a motivovat takovým způsobem, aby zaměstnanci byli takoví, jaké je chce manažer mít a jaká chce, aby byla firma.

(Hájek, [www.vedeme.cz](http://www.vedeme.cz))

- Kontrola

Kontrola je nezbytnou součástí managementu. Pomocí kontroly získává manažer zpětnou vazbu, sleduje, jak jsou úkoly plněny z hlediska plánu.

*„Pod pojmem kontrola rozumíme proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem (plánem) a jeho realizací.“* (Hron, 2011, s. 31)

Kontrolu vykonává manažer na svém úseku, který vede, tím, že průběžně monitoruje práci svých podřízených. Dále organizace zřizují zvláštní orgány zabývající se kontrolními činnostmi ve firmě, například kontrolní oddělení, která provádějí tzv. interní audit.

Z kontroly je učiněn závěr, jehož součástí by také měla být, v případě shledání chyb a nedostatků, následná doporučení a opravná opatření.

(Robbins, Coulter, 2004)

## 4 Manažer

### 4.1 Kdo je manažer

*„Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.“ (Robbins, Coulter 2004, s 22).*

V dnešní době není snadné jednoznačně definovat, kdo je manažer. Po roce 1989, kdy se začal v naší ekonomice rozvíjet soukromý sektor, byl jako manažer chápán člověk, který ve firmě zastával přední pozici, ale především zadával a kontroloval práci ostatním zaměstnancům. Většinou se poznal podle toho, že „nosil kravatu a sako, obvykle fialové barvy“.

Dnes bychom mohli říci, že manažer je vedoucí pracovník, který vede a řídí skupinu dalších lidí v organizaci. Manažer většinou není podnikatel, ani majitel firmy, ale zaměstnanec na vedoucí pozici, který je zodpovědný za jemu svěřené úkoly, projekty, apod. I když v současné době se můžeme setkat se situací, že někteří manažeři z řad top managementu bývají majetkově zainteresováni ve firmě, například mohou vlastnit akcie společnosti, mohou vložit do společnosti kapitál, poskytnout pozemky, atd.

Na manažera jsou v dnešní době kladeny velké nároky. K tomu, aby zaměstnanec byl schopným a úspěšným manažerem, musí mít určité vrozené vlastnosti a dispozice. Také si musí pro svou praxi osvojit potřebné vzdělání v mnoha oblastech včetně oblasti komunikace, která je jednou z nejdůležitějších dovedností schopného manažera.

#### 4.1.1 Rozdělení manažerů podle manažerské úrovně

Management podniku můžeme dle postavení manažerů v organizační struktuře rozdělit na vyšší management, střední management a management nižší úrovně. (Veber, 2009):

- Vyšší management

Představíme-li si organizační strukturu podniku jako pyramidu, budou na vrcholu manažeři, kteří sestavují plány (obchodní, ekonomické, rozvojové, apod.), vytvářejí vize a koncepční projekty z dlouhodobého hlediska firmy. V organizaci většinou představují úzkou skupinu lidí, kteří jsou nejlépe odměňováni, obvykle je to ředitel, nebo ředitelé jednotlivých úseků či divizí, viceprezidenty společnosti, předsedy apod.

- Střední management

Představiteli středního managementu jsou vedoucí útvarů v organizační struktuře podléhajícím vyššímu managementu. Posláním těchto manažerů spočívá v krátkodobém, taktickém řízení. Patří sem např. vedoucí marketingu, vedoucí zásobování, vedoucí servisu atd. Manažeři na těchto pozicích musí mít především vysoce odborné znalosti ve svém oboru.

- Nižší management

Jedná se o nejnižší stupeň řízení. Manažeři na tomto stupni bývají označováni také jako „manažeři první linie“ a v organizační struktuře podniku bývá jejich skupina nejpočetnější. Tito manažeři jsou nadřizení výkonným pracovníkům, např. dílejší mistři, a jsou pověřeni operativním řízením. Jejich práce vyžaduje výbornou znalost detailů a schopnost řešení problémů, které mohou nastat v průběhu pracovního procesu neočekávaně a nepředvídatelně.

#### **4.1.2 Rozdělení manažerů podle stylu řízení**

Tak jako existuje množství lidských povah a schopností komunikace, existuje také více způsobů řízení mezi manažery. Základními styly jsou autokratický, demokratický a liberální. (Robbins, Coulter, 2004)

Přes takto vymezené určení stylu řízení však nemusí být snadné jednoznačně přiřadit manažerovi konkrétní styl řízení. V osobním přístupu k zaměstnancům může manažer uvedené styly řízení kombinovat a nemusí být přesně vyhraněn.

- Styl autokratický

Autokratický manažer rozhoduje o všem sám a svým podřízeným pouze přiděluje úkoly a nařizuje a přikazuje, jakým způsobem mají být splněny. Nebere ohledy na iniciativu svých podřízených, nedbá jejich návrhů a podnětů. Takovýto řídicí pracovník se uplatní především v oblastech, kde je třeba rozhodnout rychle a rázně, například v armádě.

- Styl demokratický

Manažer demokrat je přístupný návrhům a podnětům svých podřízených, je schopen s nimi o problémech diskutovat, podporovat a využívat jejich iniciativu. Konečně rozhodnutí o řešení úkolu však záleží pouze na manažerovi, který také kontroluje jeho splnění.

- Styl Liberální

Liberální manažer se nejlépe uplatní v kolektivech tvůrčích kreativních zaměstnanců s vysokou motivací k práci, kterým záleží na výsledku práce, uložený úkol je pro ně výzvou a sami mají zájem na jeho splnění, např. výzkumná pracoviště, pracoviště vývoje, apod. Takový manažer nevyužívá strohých příkazů, jeho úkolem je především vytvořit zaměstnancům vhodné podmínky pro jejich práci, podporovat týmovou spolupráci. Naopak takovýto manažer by se zcela určitě neuplatnil v organizaci, kde je od zaměstnanců vyžadována přísná disciplína a rychlé a přesné řešení úkolů, např. již zmíněná armáda.

(Robbins, Coulter, 2004)

## 5 Komunikace

Tato kapitola je zaměřena na komunikaci jako takovou. Na její význam, druhy a formy.

Z počátku se zaměřuje na to, co vlastně je komunikace, jak ji lze definovat. Především je zaměřena na komunikaci z pohledu vnitrofiremní komunikace a manažerské komunikace.

Předmětem kapitoly je také krizová komunikace ve firmě, komunikační bariéry a jejich odstraňování, strategická komunikace apod.

V dnešní době nelze opomenout také globalizační vlivy na firemní komunikaci. A v neposlední řadě je na místě zmínit současné technologickým komunikační prostředky.

### 5.1 Co je komunikace

Člověk je tvor společenský. Komunikace je pro něho základním nástrojem dorozumívání se s ostatními lidmi. Přijde nám to jako něco zcela přirozeného a normálního. Komunikovat začínáme v okamžiku narození. Od raného věku komunikujeme pomocí křiku, mimiky a gest. Schopnost vyjádřit své pocity a potřeby považujeme za samozřejmost, stejně tak, jako schopnost vnímat a naslouchat. (Fiedler, Horáková, 2005)

Definovat komunikaci není vůbec snadné a definic existuje celá řada. Můžeme říci, že komunikace je dvousměrný proces předávání informací. Tento proces může být však přerušeno, pokud druhá strana se komunikace s námi účastnit nechce, odmítá nám naslouchat a porozumět. (Donnelly, 1997). „*Komunikace je předávání a porozumění významu sdělení.*“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 264)

Každý jednotlivec se vyjadřuje, komunikuje svým osobitým způsobem, každý z nás má svůj nějakým způsobem osobitý projev. Do určité doby nepřikládáme komunikaci zvláštní význam, považujeme ji za samozřejmou. Později v průběhu života zjišťujeme, že pokud nám záleží na výsledku vzájemné komunikace, musíme svůj projev přizpůsobit např. situaci, prostředí apod., abychom dosáhli úspěchu. Uvědomujeme si, že nepostačují jen vhodně volená slova, ale je nutné věnovat pozornost dalším formám komunikace, jako je celkový způsob vystupování, naše chování, vhodně volená gesta či oděv. (Fiedler, Horáková, 2005)

## 5.2 Komunikace jako proces

Jak již bylo uvedeno, hovoříme-li o komunikaci, zjišťujeme, že se jedná o proces. Při tomto procesu dochází k přenosu informací mezi účastníky této komunikace. Základními prvky komunikačního procesu jsou komunikátor, příjemce (komunikant), zakódování informace, dekodování informace, informační šum a zpětná vazba. (Donnelly, 1997)

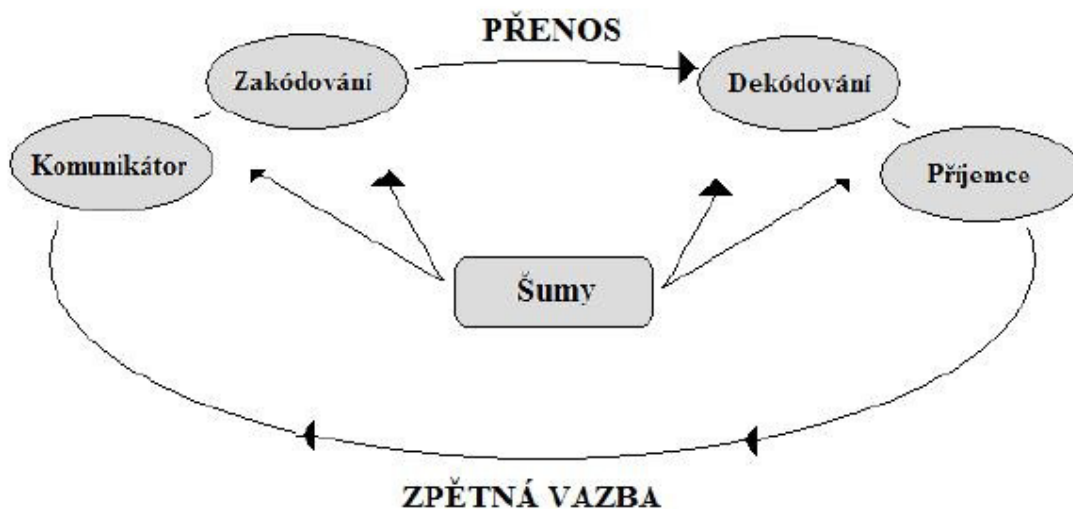
K tomu, aby ke komunikaci mohlo dojít, je třeba alespoň dvou účastníků. Na počátku komunikačního procesu je osoba, která sděluje, předává, informace – komunikátor. Tato sdělující osoba si volí také komunikační prostředky a způsob, jakým informace předává, tzv. kóduje obsah sdělované informace. Druhá osoba je příjemcem informace. Tuto osobu označíme jako komunikant. K příjemci se v zakódovaném stavu předávaná informace dostane cestou, kterou nazýváme komunikační kanál. Příjemce musí obdrženou informaci dekodovat prostřednictvím svého vnímání, tak aby pro něho byla informace srozumitelná. Toto záleží na jeho komunikačních zkušenostech a dovednostech. (Donnelly, 1997)

Do průběhu komunikačního procesu může zasáhnout také určitý rušivý faktor, jehož působením může dojít k určitému zkreslení obsahu informace. Tento faktor nazýváme komunikační šum. Přesnou pozici šumu v komunikačním přenosu nelze určit (Donnelly, 1997).

*„Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Pojem komunikační šum se v teorii komunikace může rozdělit na interní a externí. Mezi interní šumy patří šumy fyziologické (vada sluchu, výslovnosti), psychologické (únava, bolest) a sémantické (jazyková bariéra). Mezi externí komunikační šum můžeme řadit hluk nebo špatný signál telefonu.“* (Vymětal, 2008, s. 33)

Komunikační proces (Schéma č. 2) by měl být zakončen zpětnou vazbou, která je poslední fází komunikačního procesu. Příjemce dá partnerovi na vědomí, že se k němu informace dostala, že ji přijal a jak informaci pochopil (zda jí porozuměl nebo ne). Projevem zpětné vazby může být gesto, výraz tváře, písemná zpráva, slovní reakce apod.) Pro efektivní komunikaci je nezbytné, aby zpětná vazba fungovala obousměrně. (Donnelly, 1997)

Schéma č. 2, Komunikační proces



Zdroj: Donnelly J. H., 1997, *Management*

### 5.3 Formy komunikace

Lidé komunikují na různých úrovních prostřednictvím různých komunikačních prostředků. I v dnešní době moderních komunikačních technologií stále náleží velmi důležitá úloha dvěma základním formám komunikace, a to komunikace verbální a neverbální. (Veber, 2009)

Největší účinnost ve svém dopadu má komunikace osobní. Je třeba si uvědomit, že osobní komunikace neobsahuje pouze verbální formu, neboli ústní komunikaci v podobě sdělovaných slov, ale významnou složkou osobní komunikace je také forma neverbální, mimoslovní. Na svého partnera v komunikaci se při osobním jednání díváme. Svou roli hrají gesta, postoje, výraz naší tváře. „*Je to tzv. celostní komunikace (obsahuje slovní i mimoslovní komunikaci).*“ (Střížová, 2006, s. 29)

V proudu komunikace se doplňují (nebo nedoplňují) verbální a neverbální složky. Prolíná se nejen verbální s neverbálním, ale i vědomé, uvědomělé a nevědomé v naší komunikaci a prozrazuje mnohé o nás a našem vztahu k okolí. (Doubravová, 2008, s. 120)

Pro jednání nám nepostačuje být dobrým znalcem problému, který se svým protějškem chceme řešit, a být na jednání perfektně připraven, mít promyšlený postup. Důležité je také to, jak na ostatní zapůsobit, jak je ovlivnit, přimět k řeči, jaký s nimi navážeme vztah. Kromě znalostí tedy musí mít dobrý manažer, ale také například obchodník nebo učitel, komunikační dovednosti. (Khelerová, 1995)



Mezi nejdůležitější komunikační dovednosti patří (Khelerová, 1995, s. 16):

- aktivní naslouchání,
- technika kladení otázek,
- neverbální komunikace,
- empatie.

„V knize „*Jak získávat přátele a působit na lidi*“ uvádí americký psycholog a manažer Dal Carnegie, jak se stát ve společnosti oblíbeným“ (Khelerová, 1995, s.15):

- zajímejte se upřímně o lidi,
- usmívejte se,
- pamatujte si jména lidí a oslovujte je,
- buďte pozornými posluchači. Přimějte druhého k tomu, aby hovořil o sobě
- hovořte o všem, co zajímá druhého
- upřímně vzbudte v partnerovi pocit, že je důležitou osobou.

### 5.3.1 Verbální komunikace

Při verbální komunikaci má největší význam využívání slov, z nichž tvoříme věty. Základním prvkem verbální komunikace, není tedy slovo, ale věta. Teprve pomocí vět jsme schopni vyjádřit své potřeby, sdělit své myšlenky, požadavky a přání.

„*Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových a grafických znaků.*“ (Jiřincová, 2010, s. 23)

„*Jaké funkce může mít řeč? Může být informativní, týkat se přítomnosti, minulosti nebo budoucnosti, zabývat se okolím. Může vyjadřovat postoj nebo vztah či náladu: To je její prastará funkce. Existuje i mluva nesdělovací – ritualizovaná, jako např. zdravení, řeči o zdraví a o počasí, mimořádně důležité pro navození a udržení kontaktu (fatická funkce)*“ (Doubrovová, 2008, s. 121)

Při samotném komunikačním projevu je třeba si uvědomit jeho logiku. Projev musí být srozumitelný a přehledný, prezentované fakty se nesmějí navzájem popírat. Ke srozumitelnosti projevu přispívá dobrý přednes, což souvisí s přípravou a předchozím důkladným seznámením se s tématem.

Důležité pro efektivní komunikaci je zvládnutí techniky vhodně kladených otázek. Záleží na tom, zda potřebujeme pro daný účel vedené komunikace získat jednoduchou a konkrétní odpověď typu „ano – ne“, nebo potřebujeme získat podrobnější informace a chceme za tímto účelem rozvinout diskusi. V prvním případě použijeme uzavřené otázky typu „Souhlasíte (nesouhlasíte) s realizací navrženého projektu?“ V případě druhém použijeme otázky otevřené,

např. „Jaké kladné nebo záporné stránky spatřujete v realizaci projektu?“ Zde aktivitu předáváme partnerovi v komunikaci. Pomocí správně kladených dalších otevřených otázek rozvineme diskusi, jejímž prostřednictvím získáme potřebné a požadované informace.

### 5.3.1.1 Diskuse

*„Diskuse je nemožná s někým, kdo předem dává najevo, že pravdu nehledá, ale už ji má. Romain Rolland.“ (Střížová, 2006, s. 55)*

Diskuse je rozhovor, debata, mezi zúčastněnými, který vede k vyjasnění otázek prostřednictvím vzájemné výměny názorů. Všem zúčastněným stranám musí být poskytnut prostor pro vyjádření svých návrhů a mají právo na toleranci od ostatních stran. Všechny komunikující strany mají prostor pro vyjádření nesouhlasu, pochyb, či odporu vůči návrhům účastníků diskuse. Případný odpor či nesouhlas nesmí být vyjadřován nepřiměřeným chováním jako je například překřikování, předvádění moci nebo nadřazenosti. Má-li být diskuse efektivní a směřovat ke konstruktivnímu závěru, nemohou účastníci používat nevhodná nebo dokonce vulgární slova a gesta, naopak je na místě umožnit výměnu názorů a projevit respekt například užitím obrátů „Vážím si Vašeho názoru, domnívám se však, že...“, apod.

V diskusi je obvykle zapojeno více účastníků, kteří představují různé role. Jednotlivé role se vzájemně doplňují a kontrolují. (Střížová, 2006)

- Vedoucí se diskuse účastní a sleduje smysl a cíl diskuse.
- Zapisovatel sleduje a zapisuje poznámky z průběhu diskuse, pořizuje zápis.
- Facilitátor jednání vede, bývá neutrální, hlídá čas a má právo zakročit při nevhodném a nekorektním chování účastníků. Dohlíží na procesní stránku.
- Účastníci se účastní diskuse a vyjadřují své myšlenky a názory.

### 5.3.1.2 Porady

Významným komunikačním prostředkem vnitropodnikové komunikace sloužícím k předávání informací jak na úrovni vertikální, tak i horizontální organizační struktury firmy, kde je využíváno převážně verbální komunikace jsou porady.

Manažer by měl ovšem v každém případě svolávat poradou tehdy, je-li potřebné zaměstnancům předat důležité informace, projednat s nimi konkrétní problémy, nebo zjistit, jak probíhá plnění konkrétního úkolu či naopak informovat o průběhu plnění, aby

měli aktuální informace všichni členové týmu. Pořádá-li manažer porad, předem musí mít stanoven cíl, za jakým účelem je porada pořádána. S tímto cílem musí být včas seznámeni všichni účastníci porady prostřednictvím předem zasláního programu. Je to důležité zejména proto, aby se všichni členové týmu dostavili na porad dostatečně připraveni a nebyli tak třeba v průběhu jednání zaskočeni nečekaným dotazem.

Je zcela bezvýznamné pořadat porad jen proto, že je to obvyklé a nastal například den v týdnu, kdy je termín porady z hlediska dlouhodobého plánu porad předem stanoven. V takovém případě, není čas věnovaný poradě využitý efektivně a není nijak přínosný pro pracovní tým ani pro firmu. (Střížová, 2006)

V praxi se setkáváme s poradami svolávanými pravidelně i nepravidelně. Porady svolávané nepravidelně mohou mít operativní charakter, mohou řešit neodkladný zásadní problém, či dokonce krizovou situaci.

- Operativní porady

slouží k co nejrychlejšímu předání informací, které jsou často naléhavé. Svolávány jsou podle typu svého zaměření a důvodu, buď pravidelně, nebo nepravidelně. Pravidelná operativní setkávání některých skupin řídicích pracovníků se mohou konat vždy ve stejném čase, někdy i každý den, jejich konání je omezeno na několik minut. Nepravidelné operativní porady jsou svolávány podle potřeby. (Střížová, 2006)

- Pravidelné porady

*„Pravidelné porady k řešení zásadních problémů, apod. jsou zpravidla hierarchicky uspořádány.“* (Střížová, 2006, s. 45) Pro porady tohoto typu je předem zpracován plán termínů, kdy se mají uskutečnit. Plán porad se obvykle zpracovává na rok dopředu. Prostřednictvím těchto porad jsou informace předávány v hierarchii společnosti od nejvyššího managementu směrem dolů. Na každém stupni je program porady rozšiřován o další informace týkající se konkrétní skupiny pracovníků.

- Nepravidelné porady

se konají ve většině případů pouze jednorázově, např. jednou ročně svolávané porady a setkávání vyššího managementu s představiteli statutárního orgánu. Takovéto porady mohou být velmi formálního rázu, či naopak k odbourání komunikačních bariér mezi manažery různého postavení bývá využito prostředků (např. rautů, sportovních aktivit) vedoucích k nastolení méně formální až neformální atmosféry. Nepravidelné porady se však konají opakovaně a mnohdy i poměrně často. Termíny konání nejsou předem

rozvrženy a naplánovány, ale vyplývají z činností týmů a pracovních skupin. Obvykle souvisejí s dlouhodobým plánováním a strategickými cíli společnosti. (Střížová, 2006)

### 5.3.1.3 Telefonování

Významným prostředkem komunikace, který nám slouží při verbální komunikaci je telefonní přístroj. Telefonování je běžnou součástí našeho každodenního života a to jak soukromého, tak pracovního. V dnešní době existuje mnoho profesí, kde telefonování je hlavní činností zaměstnanců a představuje hlavní část využití jejich pracovní doby.

Telefonování je také běžnou součástí života manažera. Zvláště s „příchodem“ mobilního telefonu jsme všichni kdykoli a kdekoli k dosažení, čímž dochází k prolínání a často i ke splynutí osobního života s tím pracovním.

To, že telefon je pro každého z nás dnes už naprosto přirozenou věcí, jež jsme zvyklí používat, neznamená to, že také všichni umíme správně telefonovat. Telefonická komunikace, obzvláště v manažerské praxi, má svá pravidla. Pravidla telefonování jsou často i upravena vnitřním předpisem společnosti, v němž jsou jasně specifikována, např. jak maximálně dlouho může zaměstnanec nechat přístroj vyzvánět, jakým způsobem se po zvednutí sluchátka představí, zda nejprve představí firmu a potom sebe nebo naopak, apod.

Do telefonu je třeba se vyjadřovat věcně, příjemně a úsporně. Prostřednictvím telefonu se dostáváme do kontaktu s kolegy, nadřízenými či podřízenými pracovníky, se zákazníky (současnými či budoucími), s dodavateli a odběrateli, ostatními firmami a institucemi. (Střížová, 2006)

Na každý významný telefonní hovor je vhodné se předem připravit. Zapsat si body, které chceme projednat, otázky a návrhy řešení, ale také možné reakce a námítky partnera v komunikaci a vlastní argumenty na ně. Proto je dobré mít v dosahu telefonu psací potřeby a lístky na rychlé poznámky. Tempo hovoru přizpůsobujeme příjemci. Volajícího je třeba nejprve vyslechnout, případně se pomocí doplňujících otázek ujistit, zda si obě strany rozumí. Komunikace po telefonu musí vyzařovat profesionální přístup. (Střížová, 2006)

V dnešní době se mnohdy v praxi zdá praktičtější využívání e-mailové komunikace oproti komunikaci telefonní a to hlavně z důvodu, že lze uskutečnění a průběh komunikace zpětně dohledat a doložit. Velkým kladem komunikace telefonní je ovšem její rychlost a pružnost a hlavně skutečnost, že z tónu hlasu partnera v komunikaci lze rozeznat jeho náladu a tím lépe vycítit jeho postoj k řešení problému, ke společnému projektu, spolupráci

atd. Přičemž sílu a tón hlasu již podle jiných zdrojů považujeme za projev neverbální komunikace.

### 5.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální složka je velmi významnou a zajímavou součástí komunikace. K neverbálním projevům v životě každého z nás dochází mnohem dříve, než se začneme učit mluvit a naučíme se vyslovit své první slovo. Pomocí prvků neverbální komunikace navazujeme úplně první mezilidské vztahy.

Neverbální složka našeho projevu je velmi bohatá. K celkovému dojmu přispívá úprava zevnějšku, důležitou roli hraje oblékání. (Doubravová, 2008)

K tomu, abychom s partnerem docílili navázání kontaktu za účelem efektivní komunikace, využíváme nejen slova, ale i všechny mnoho dalších (mimoslovních) prostředků a signálů, které vysíláme. (Khelerová, 1995, s. 18)

Rozhodující význam pro úspěšnou komunikaci má souhra všech neverbálních projevů se sdělovaným obsahem. (Střížová, 2006) Často může dojít k situaci, že obsah mluveného slova není v souladu s neverbálními projevy komunikace. Mluvčí buď není stoprocentně přesvědčen o obsahu svých slov, nebo se snaží zatajit nějaké informace, či dokonce říká nepravdu. (Khelerová, 1995)

*„V zásadě – nezaujmeme-li prostředky beze slov, k řeči se dostaneme už jen obtížně.“* (Střížová, 2006, s. 71).

Neverbální komunikace zahrnuje především:

- gesta, postoje a pozice,
- mimiku obličeje,
- kontakt pohledem,
- sílu hlasu,
- rychlost mluvy,
- interpersonální zóny.

(Khelerová, 1995, s. 18-19)

### 5.3.2.1 Gesta, postoje, pozice

Je-li člověk upřímný, při gestikulaci jsou jeho dlaně otevřené a obrácené směrem k partnerovi (Obrázek č. 1). Obvykle lze velmi snadno při komunikaci rozeznat spontánnost tohoto gesta či jeho předstírání, tedy i předstíranou upřímnost. (Khelerová, 1995)

*Obrázek č. 1, Otevřené dlaně směrem k partnerovi, upřímné gesto*



*Zdroj: Khelerová V., 1995, Komunikační a obchodní dovednosti manažera, s. 19*

Prvním kontaktem při zahájení komunikace s partnerem je obvykle podání ruky. Zdá se to být samozřejmé a mnoho lidí podání ruky nepřikládá velký význam. Způsobem podání ruky, ale také způsobem jakým podávanou ruku přijmeme, zanecháme v partnerovi určitý pocit, který vyvolá pozitivní či negativní reakci. V souvislosti s podáním ruky se nejvíce hovoří o síle stisku. Slabý stisk ruky ve stylu „leklá ryba“ je považován za projev nízkého sebevědomí a nejistoty. Naopak velmi silné a dlouhotrvající stisknutí často používají dominantní jedinci nebo lidé, kteří se snaží předstírat vřelou srdečnost a chtějí na sebe upoutat pozornost. (Lewis, 2010)

*„Filosof Immanuel Kant nazýval ruku „viditelnou částí mozku“ a dr. Bronovski ji označil za „ostří intelektu“.* (Lewis, 2010, s. 124)

Kromě síly stisku a délky doby po jakou stisk ruky trvá, hrají svou roli i mnohé další aspekty. Nezanedbatelný je vzhled ruky, hmatový vjem ruky, vlhkost podávané ruky. (Lewis, 2010)

Nejčastějšími projevy neverbální komunikace jsou gesta rukou a paží (Obrázek č. 2). Tato gesta provázejí téměř veškerou lidskou komunikaci. Ruce mohou být různě spojeny, např. do tvaru střechy (nadřazený postoj, který manažeři velmi často užívají), mohou být zaťaty v pěst (známé gesto hněvu, či hrozby). Lokty opřené o stůl a ruce

spojené ve výšce brady značí napětí, ruce sepnuté s lokty položenými na stole vyjadřují určitou komunikační bariéru. (Khelerová, 1995)

*Obrázek č. 2, Gesto napětí a Gesto bariéry*



*Zdroj: Khelerová V., 2008, Komunikační a obchodní dovednosti manažera, s. 21*

Stejně tak jako můžeme různě interpretovat gesta rukou, všímáme si v průběhu komunikace také pozic nohou. To, jaký partner zaujme postoj, či v jaké pozici jsou nohy při komunikaci probíhající v sedě, o dotyčném vypovídá mnohé. Pozornost věnujeme celkovému postoji a držení těla. Nohy v pozici „noha přes nohu“ bývá většinou považována za projev sebevědomí. Jsou-li však nohy do sebe zaklesnuty jakoby křečovitě a celkové držení těla není uvolněné, bývá toto gesto považováno za negativní projev vůči druhé osobě. (Lewis, 2010)

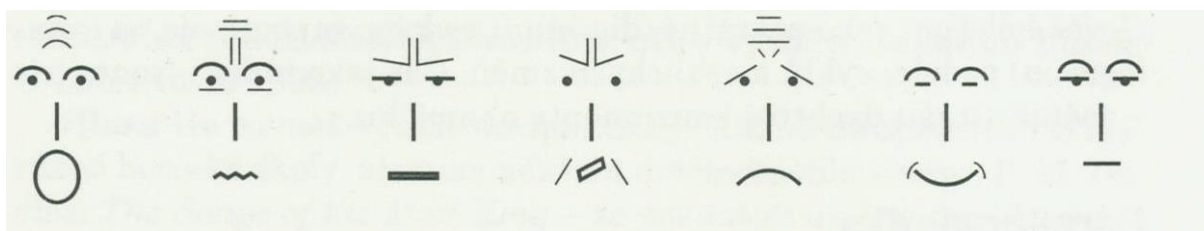
Různé jsou i pozice osob, které spolu hovoří. Znájí-li se lidé mezi sebou dobře a jsou k sobě otevřeni, stojí blíže u sebe, jejich postoj je uvolněný a většinou při hovoru živě gestikulují. Zatímco lidé, kteří se mezi sebou neznají, spolu hovoří z větší vzdálenosti a jejich postoj bývá strnulejší, paže bývají přeloženy před tělem, nohy překřížené. (Lewis, 2010)

Využívání gest není třeba se obávat, mohou pomoci partnera přesvědčit. Na druhou stranu je nutné vyvarovat se zlovyků, jako jsou nevhodná a neslušná gesta. Pozor je dobré si dát i na časté opakování zbytečných slov (např. prostě, jako, normálně), která působí rušivě a odvádějí pozornost. (Lewis, 2010)

### 5.3.2.2 Mimika obličeje a kontakt pohledem

Říká se, že oko je oknem do duše člověka. Pomyslným oknem do lidské duše není jen oko, ale celý obličej, který zobrazuje to, jak se cítíme, v jakém rozpoložení se nacházíme. Ovládnout mimiku obličeje (Obrázek č. 3) lze jen velmi obtížně. Z lidské tváře lze vyčíst emocionální stavy člověka, např. smutek, bolest, radost, štěstí, napětí, strach. (Střížová, 2006)

*Obrázek č. 3, Základní obličejové formule: překvapení, strach, hněv, znechucení, smutek, štěstí, zájem*



*Zdroj: Doubravová J., 2008, Sémiotika v teorii a praxi, s. 123*

Pro komunikaci je velmi důležité navázání očního kontaktu. Někteří lidé mají problém hledět jiným lidem přímo do očí nebo naopak pohled jiného člověka snést. V průběhu komunikace člověk potom např. klopí oči k zemi nebo upírá pohled mimo partnera, někam do dále. Takovéto projevy chování bývají známkou nízkého sebevědomí. Člověk pociťuje ostych, který nedokáže překonat či se brání před druhými. (Střížová, 2006,)

*„Pohledy mohou být obdivné, významné, smyslné, opovržlivé, posměšné či ponížené.“ (Střížová, 2006, s. 73)*

Oční kontakt nám může být příjemný i nepříjemný. Není příjemné, když na nás někdo dlouhou dobu hledí, pozoruje nás. Bývá ovšem i nepříjemné, když se na nás někdo ani nepodívá, tzv. nás přehlédne. Setkáváme se i s různou délkou pohledu. Je prokázáno, že déle se lidé dívají na osoby známé a blízké. Delší pohledy také věnujeme lidem, kterých si vážíme, a jsou pro nás autoritou. (Střížová, 2006)



### 5.3.2.3 Síla hlasu a rychlost mluvy

Hlas je přímým prostředkem verbální komunikace. Síla hlasu, jeho tón, rychlost mluveného projevu, jsou významnými prvky komunikace neverbální. Hlas vyjadřuje nejrůznější emoce. Ovládání síly hlasu je důležité při veřejných projevech, jakými jsou porady, přednášky, školení apod. Síla hlasu těmto projevům dodává dynamiku a má vliv na pozornost posluchačů. Proto je na projevy tohoto typu nutné se předem dobře připravit.

Hledá-li řečník při projevu v mysli souvislosti mezi informacemi, nebo přemýšlí o tom, co říci, zpomalí to temporytmus přednesu a posluchači ztrácejí zájem. Někdo naopak mluví překotně, projev se pro posluchače může stát nepřehledným a dochází ke špatnému předání informací. (Khelerová, 1995)

### 5.3.2.4 Interpersonální zóny

S postojí komunikujících osob souvisí také vzdálenost, kterou mezi sebou udržují, a která vyjadřuje, jak již bylo zmíněno, zda jejich vzájemný vztah je blízký, přátelský, nebo naopak vzdálený a neosobní. Kromě těchto vztahů, ovlivňují velikost interpersonální zóny i další faktory, mezi něž patří i rozdílné vnímání zón mezi muži a ženami. Lidé jsou ovlivněni i prostředím, ve kterém žijí. Jiné vzdálenosti mezi sebou udržují osoby žijících ve městech a osoby žijících na venkově, pozorovat můžeme i národnostní vlivy, např. lidé ze zalidněnějších oblastí jsou zvyklí udržovat menší interpersonální zóny. (Khelerová, 1995)

Interpersonální zóny jsou čtyři (Khelerová, 1995):

1. Intimní zóna do 50 cm. Narušení tohoto prostoru vyvolává negativní pocity, které mohou velmi narušit průběh a výsledek jednání.
2. Osobní zóna od 50 cm do 1,5m. Zóna určená pro přátele a lidi, s nimiž se cítíme uvolněně.
3. Sociální zóna od 1,5m do 3,5m. Takovouto vzdálenost udržujeme od lidí vyžadujících odstup a nacházíme-li se v neznámé společnosti.
4. Veřejná zóna nad 3,5m pro veřejné prostory a veřejná vystoupení.

V určitých situacích však může nastat problém s dodržení zachování výše uvedených interpersonálních zón. Takovou situací může být přeprava v MHD, v přeplněném vlakovém kupé, fronta u šatny v divadle, tlačenice po skončení sportovního

zápasu apod. Tehdy se řídíme pravidly slušného chování. Snažíme se o co nejmenší tělesný kontakt s ostatními, zbytečně se „nehrneme dopředu“, tváříme se, pokud možno, neutrálně, nikoho neoslovujeme, zejména nenadááváme a neprojevujeme agresivitu.

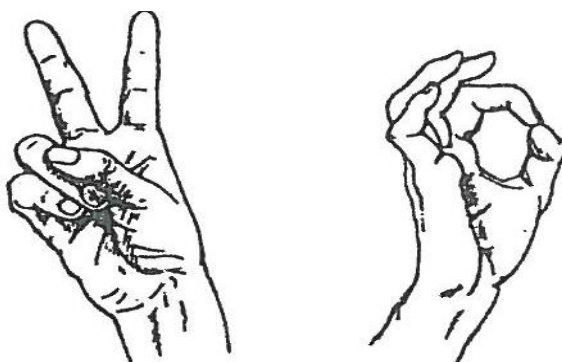
### 5.3.2.5 Symboly, ilustrátory, regulátory, adaptéry

Signály neverbální komunikace, které lze nazvat „abecedou neslyšitelné řeči“ (Lewis, 2010, s. 26), na nichž můžeme pozorovat její rozmanitost, dělíme do těchto čtyř skupin (Lewis, 2010):

- Symboly

Jedná se o signály, které jsou zřejmé, jasně rozpoznatelné a mohou být snadno přeloženy do slov. Význam symbolů je největší části populace znám a použije-li partner v neverbální komunikaci, rozpoznáme je a rozumíme jim. Symboly (Obrázek č. 4) bývají často typické pro určitou skupinu lidí, pohybujících se ve stejné oblasti své profese, ale i pro různé kultury a národnosti. Mimo tuto svou typickou oblast nebo kulturu mohou být symboly interpretovány nepřesně a být špatně pochopeny. Použití vhodného symbolu nám proto může usnadnit vstup do konkrétní společenské skupiny. Vyjádříme tak svůj postoj ke skupině, souhlas s názory, postoji apod. (Lewis, 2010)

*Obrázek č. 4, Často používané známé symboly (symbol vítězství, symbol OK, vše v pořádku)*



*Zdroj: Lewis D., 2010, Tajná řeč těla, s. 27*

- Ilustrátory

Ilustrátory představují doprovodná gesta spojená s mluveným slovem. Slouží ke zdůraznění slov, podpoře tempa řeči. Může se jednat o pohyb rukou a paží, ale za ilustrátor je považován každý pohyb těla, který se vztahuje k verbální komunikaci. (Lewis, 2010)

- Regulátory

Regulátory signalizují nějakou změnu, obrát v probíhající komunikaci. Vyjadřují vztahy mezi komunikujícími partnery. Pomocí použití regulátorů ve vhodnou chvíli můžeme obrátit hovor ve svůj prospěch, pomohou nám převzít slovo (svůj vstup do hovoru doplníme vztyčeným prstem ruky), či dát najevo partnerovi, že nehodláno ustoupit ze své pozice řečníka a hodláme ve své řeči pokračovat (lehký dotek na paži partnera, který chce naši řeč přerušit. Nejčastěji používanými regulátory jsou pohledy, pokývání hlavou. (Lewis, 2010)

- Adaptéry

Adaptéry se obvykle využívají v situacích představujících určitý stres. Jedná se o gesta, činnosti, pohyby, které ve stresové situaci nevědomky použijeme k odbourání stresu a ke zvládnutí situace. Takovými projevy jsou třeba úprava vlasů nebo oděvu, mnutí rukou apod. Pro partnera jsou adaptéry signálem naší nejistoty a nervozity, což může využít ve svůj prospěch. (Lewis, 2010)

V manažerské praxi je velmi důležité umět v symbolech doprovázejících mluvený projev číst a poznat tak lépe náladu a rozpoložení partnera. Důležité je také vlastní zvládnutí tyto symboly využívat, abychom na sebe neprozradili v průběhu komunikace, co prozradit nechceme, a neoslabili tím svou pozici.

## **5.4 Vnitřní komunikace v organizaci**

Komunikace uvnitř organizace propojuje všechny funkce v organizaci. Má-li společnost dosáhnout požadovaných cílů s co největší efektivitou, musí být cíle společnosti shodné s cíli jejích zaměstnanců. Vedení společnosti musí umět své zaměstnance přesvědčit, že činnosti na plnění cílů firmy je dobré a výhodné také pro ně. Tehdy budou zaměstnanci v práci spokojeni a budou pracovat intenzivně a spolehlivě. Proto je nutné, aby byli zaměstnanci včas informováni o plánech a strategických změnách v organizaci.

Pokud toto v organizaci nefunguje, zaměstnanci mohou nabýt pocitu, že společnosti na nich nezáleží, což může vést ke snížení pracovního výkonu, nezájmu o práci ve firmě, ke snížení loajality či pracovní morálky. (Dědina, Odcházel, 2007)

Pro správný chod organizace a pro efektivní komunikaci je nutné vypracovat vnitrofiremní komunikační systém. Komunikační systém zahrnuje všechny vazby a prostředky komunikace, specifikuje komunikační sítě a toky uvnitř celé společnosti. Za tímto účelem společnost vydá závazný dokument (vnitropodnikovou směrnici apod.), kde jsou zakotvena komunikační pravidla pro všechny zaměstnance dle vztahů vyplývajících z organizační struktury. Předpis je závazný pro všechny zaměstnance, a proto musí být s jeho zněním všichni zaměstnanci seznámeni. Takto přesně formulovaná pravidla představují formální stránku komunikace. Pro kvalitní vnitropodnikové vztahy je dobré, pokud firma podporuje i neformální stránku komunikace. Neformální komunikace může upevnit a rozvíjet vztahy mezi zaměstnanci, kteří se spolu na pracovišti setkávají, mohou také rozvíjet vztahy i mezi zaměstnanci z různých organizačních složek společnosti, oddělení, poboček, divizí apod. Za tímto účelem firmy pořádají rozličné neformální setkávání zaměstnanců, podnikové večírky, výroční akce s kulturními nebo sportovními aktivitami.

Toky vnitropodnikové komunikace probíhají různými směry. Směrem shora dolů, tzn. směrem od vedení společnosti (od manažerů) k zaměstnancům na nižších pozicích, nebo směrem zdola nahoru, od podřízených zaměstnanců k manažerům, potažmo k vedení společnosti. Komunikační toky směrem dolů umožňují zaměstnancům seznámit se s plány společnosti, toky směrem nahoru poskytují manažerům informace o reakcích zaměstnanců na fungování společnosti a plánované strategie firmy.

Probíhá-li komunikace mezi zaměstnanci na stejné úrovni organizační struktury, hovoříme o komunikaci laterální. Komunikace probíhající mezi pracovníky na různých pozicích napříč organizační strukturou společnosti je komunikace diagonální. (Robins, Coulter, 2004)

Cílem komunikační sítě je co nejpřesnější přenos informací. Informace se prostřednictvím komunikační sítě dostávají k různým skupinám příjemců a musí být předávány takovým způsobem, aby byly pro všechny cílové skupiny srozumitelné. Informační vazby jsou závislé na způsobu řízení a vedení komunikačních toků ve společnosti.

Cílem efektivní vnitropodnikové organizace je vytvoření takových týmů zaměstnanců, kde zaměstnanci cítí svoji úlohu a důležitost ve firmě jako jednotlivci. (Strážová, 2006)

Pro efektivitu komunikace se zaměstnanci a podřízenými pracovníky je propojení verbální a neverbální složky komunikace významné. Velkou roli zde hraje i efektivní naslouchání a to z důvodu správného přenosu informací, zpětné vazby a vytvoření fungujících vztahů v organizaci.

#### **5.4.1 Krizová vnitropodniková komunikace**

*„Promyšlený plán přináší vítězství, nedostatečný plán znamená porážku. Co teprve, kde žádný plán nebyl! Mistr Sun“ (Chalupa, 2012, s. 11)*

Krizová komunikace neboli komunikace v krizovém období firmy, patří bezesporu mezi nejméně příjemné stránky výměny informací. Krizový stav může postihnout každou společnost bez ohledu na předmět její činnosti. Také krizových situací může nastat bezpočet typů, např. požár, porucha výrobní linky, nedodané zboží, zničení zásob, nedostatek odborníků, kolaps informačního systému, apod. Úspěšně a efektivně fungující společnost musí mít pečlivě vypracovaný plán pro řešení krizových situací, tzv. krizový plán, podle něhož budou zaměstnanci v krizové situaci postupovat v zájmu zmírnění negativních dopadů krize. Krizová situace dle svého charakteru může ohrozit pověst firmy (zpronevěra, podvody), na dlouhou dobu zpomalit nebo dokonce zničit schod společnosti. Dopady krize souvisí bezprostředně s jejími typy. Zdrojem krize mohou být lidé (vlastní zaměstnanci, konkurence), přírodní živly (požár, povodeň). (Chalupa, 2012)

Efektivní komunikace v krizovém období firmy je jedním z protikrizových opatření. Manažer pověřený komunikací musí být připraven rozhodovat operativně a přesně, vydávat *„správná rozhodnutí ve správný čas“* (Chalupa, 2012, s. 111).

Hlavní zásadou efektivity krizové komunikace je komunikovat rychle. Především správná a včasná informovanost všech zaměstnanců firmy předejde šíření nejrůznějších fám a paniky. V krizovém období se manažer i zaměstnanci musí vypořádat s množstvím emocí, pro jejichž zvládnutí musí být manažer předpoklady a musí být na to připraven.

Iniciativu v komunikaci musí firma vyvíjet i navenek. Nebude-li komunikovat a informovat firma, budou informovat ostatní (např. novináři), a to nemusí být vždy ve prospěch firmy postižené krizí. (Chalupa, 2012)

#### 5.4.2 Komunikační bariéry a poruchy

Poruchy komunikace bývají někdy označovány jako šumy. Každopádně se jedná o elementy, které je třeba, pokud možno, co nejvíce eliminovat, abychom dosáhly efektivity v komunikaci. Zajímavé je, že k poruchám v komunikaci dochází v rámci verbální i neverbální složky komunikace. Stejně tak, jako můžeme neobratně či nevhodně použít některé slovo, i naše mimika a pohyb může mít za následek negativní postoj partnera.

Komunikace v žádné firmě není jen a pouze bezproblémová a především manažeři musí čelit mnoha komunikačním poruchám. (Střížová, 2006)

Poruchy v komunikaci mohou být způsobeny mnoha faktory, mezi něž patří např. nesprávná argumentace (vyplývající z nevědomosti, nezkušenosti, stereotypů), použití nepotvrzených informací (polopravdy, neověřená fakta). Poruchou je pasivita v komunikaci, skákání do řeči, neoprávněné kritizování, projevy špatně ovládaných emocí. Efektivita komunikace může být ovlivněna také zdravotním stavem komunikujících partnerů. (Střížová, 2006)

Poruchy v komunikaci jsou také ovlivněny velikostí organizace. V malé organizaci, kde se všichni zaměstnanci mezi sebou znají, probíhá komunikace zpravidla spíše neformálně a může tak docházet k neefektivnímu využívání pracovního času a to jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany manažera – vedoucího, či ředitele společnosti.

Ve středně velké organizaci, která má již více zaměstnanců a může mít působišťe ve více pobočkách, které dělí větší vzdálenost, dochází k nejednotnosti pravidel komunikace v jednotlivých částech, či podceňování vzájemné komunikace.

Ve velkých společnostech ohrožuje efektivitu komunikace určitá anonymita zaměstnanců a zkreslení předávaných informací. Komunikace může být zkreslena i kulturními vlivy, nacházejí-li se jednotlivé pobočky společnosti v různých zemích nebo dokonce na různých kontinentech. (Střížová, 2006)

Na straně mluvčího i na straně příjemce a na obou stranách současně mohou vzniknout bariéry bránící efektivní komunikaci. Bariéry mohou být technické, jazykové sociální, mentální. (Střížová, 2006)

Technické komunikační bariéry souvisejí s různými komunikačními technologiemi, které mezi sebou někdy při přenosu informací nefungují. Odstranění bariéry tohoto rázu většinou není v moci jedince a vyžaduje spolupráci týmu odborníků.

Jazykové bariéry mohou nastat v rámci komunikace ve stejném jazyce, kdy dojde k tomu, že pro komunikaci není předem jasně vymezena terminologie mezi

komunikujícími různých profesí nebo osob různého postavení a vztahu k problému, například komunikace mezi laikem a odborníkem. Ve velkých nadnárodních společnostech se samozřejmě projevují jazykové bariéry způsobené používáním rozdílných jazyků v jednotlivých státech. V odlišnostech mezi národy se projevují i jiné národnostní a kulturní vlivy, které mohou způsobit komunikační problémy.

Sociální a mentální bariéry souvisí s různým postavením, autoritami, prostředím, zkušenostmi a komunikačními schopnostmi. (Střížová, 2006)

K překonávání komunikačních bariér a eliminaci nedorozumění je potřeba, aby fungovala kvalitní zpětná vazba. K efektivnímu průběhu komunikace a dosažení cíle je nutné stanovení společné, všem zúčastněným stranám srozumitelné, terminologie (vymezení a používání společného jazyka) a již zmíněné aktivní naslouchání Obrázek č. 5). (Fiedler, Horáková, 2005)

Obrázek č. 5, Aktivní naslouchání



Zdroj: S. P. Robbins a M. Coulter, *Management*, s. 272

Naslouchání je komunikační technikou, jejímž úkolem je sluchově přijmout sdělovanou informaci bez ohledu na to, jaký ke sdělení zaujímáme postoj (souhlas/nesouhlas).

Řečníka je nutno vyslechnout, neskákat mu do řeči a soustředit se na sdělovanou informaci.

### 5.4.3 Principy efektivní komunikace

Má-li manažer komunikovat efektivně, nemůže být jeho komunikace pouze spontánní, ovlivněná náladami, emocemi a dalšími rušivými faktory. Aby manažerská komunikace byla skutečně efektivní, musí být vedena záměrně a musí směřovat ke konkrétnímu cíli.

Efektivní komunikaci vystihují vlastnosti, jakými jsou přímost, respekt, odpovědnost a cílovost.

- Přímost

komunikátor musí přesně a otevřeně formulovat své myšlenky, které by neměl nijak zkreslovat či v průběhu rozhovoru tzv. „mlžit“.

- Respekt

komunikace probíhá slušně a důstojně, komunikátor nejenže vyjadřuje svůj názor, ale také respektuje názory a citění příjemce.

- Odpovědnost

k zajištění efektivního rozhovoru směřujícího k dosažení uspokojivého cíle všechny strany přistupují odpovědně.

- Cílovost

komunikující strany mají předem ujasněno, kam má komunikace směřovat, co je jejím cílem a čeho chtějí dosáhnout. (Fiedler, Horáková, 2005)

Právě dohoda o cílech je klíčovým prvkem v efektivní komunikaci. K dohodě dojde v případě, jsou-li efektivně využity ostatní komunikační prvky a probíhá-li komunikace smysluplně. Již na počátku by měl být požadovaný cíl jasně vymezen a specifikován. Cíl nelze stanovit vágně a obecně, musí být definován přesně.

V souvislosti se stanovením cílů, kterých chce organizace dosáhnout, především jedná-li se o cíle z hlediska dlouhodobého plánování, je nutné počítat se změnami, k nimž dochází průběžně uvnitř organizace (např. změna řídicích pracovníků, klíčových zaměstnanců) i se změnami jejího vnějšího prostředí (např. změna obchodních partnerů, kontaktů, změna trhu). Z těchto důvodů je třeba být připraven na skutečnost, že plánované a dohodnuté cíle mohou být korigovány nebo zcela změněny.



## **6 Vybraná společnost Louda Auto a.s.**

### **6.1 Důvod pro výběr společnosti**

Objektem výzkumu pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena společnost Louda Auto a.s.

Tato společnost byla zvolena z důvodu, že se jedná o živou, prosperující a stále se rozrůstající firmu. Jedná se o střední podnik, zaměstnávající v současné době přes 400 zaměstnanců, s více pobočkami, a rozsáhlejším managementem. Vzhledem k tomu, že předmětem práce je efektivní manažerská komunikace, je takováto společnost vhodným reprezentantem firmy, jejíž chod a prosperita vyžadují efektivní komunikaci. Pobočky jsou od sebe vzdáleny a komunikace je proto složitější a náročnější. Ve firmě lze sledovat více komunikačních kanálů a toků, než u malého podniku.

Dalším významným hlediskem pro výběr této společnosti byla ochota vedení společnosti a vybraných manažerů umožnit realizaci výzkumu, poskytnout potřebné informace, přestože prioritou firmy je především její obchodní činnost a uspokojení zákazníků, před samotnou vnitropodnikovou komunikací.

### **6.2 Historie společnosti**

Počátky založení společnosti sahají do roku 1992. Tehdy společnost Louda Auto a.s. v obci Choťánky nacházející se v blízkosti města Poděbrady založila svou první provozovnu za účelem prodeje a poskytování servisních služeb vozů značky Škoda. V této době pracovní tým společnosti nebyl příliš početný, nicméně oplýval velkým pracovním nasazením, nadšením a obětavostí pro nově vznikající společnost. Jen jejich zásluhou se společnost začala v krátké době prosazovat na obchodním trhu v oblasti trhu automobilového průmyslu. Vzhledem k tomu, že provozovna byla obchodně úspěšná, brzy bylo rozhodnuto o investici do výstavby další provozovny. V Choťánkách se začaly v roce 1995 prodávat vozy značky Volkswagen, pro něž zde byl samozřejmě poskytován také servis. V té době byla společnost Louda Auto a.s. jediným autorizovaným prodejcem vozů značek Škoda a Volkswagen v okrese Nymburk.

Kolem roku 2000 stávající prostory již nestačily vzrůstajícímu počtu spokojených zákazníků. Do týmu pracovníků společnosti bylo nutno přijmout nové zaměstnance a pustit se do výstavby dalšího autosalonu pro značku Volkswagen. Do původních prostor provozovny Volkswagen se přestěhovala provozovna značky Škoda. Rozrůstající se společnost se v tomto období zapojila do programu Auto-plus. Program je zaměřen na prodej tzv. „ojetých“ automobilů, na něž je v rámci programu poskytována i záruka. Tato nová činnost si vyžádala celkovou rekonstrukci úplně první provozovny, kde firma otevřela autobazar.

V následujících letech se společnost dále rozvíjela. V objektu provozovny Volkswagen vznikl provoz lakovny a klempírny. Společnost se začala rozrůstat mimo území Choťánek a v roce 2002 ve východočeských Pardubicích otevřela provozovnu za účelem prodeje a poskytování servisu vozům Volkswagen. Ve stejném roce také společnost Louda Auto pracovala i na růstu svých činností na území Středních Čech. Své služby firma obohatila o prodej a servis vozů značky Citroën. V Kolíně koupila společnost Louda Auto a.s. v této době firmu „AUTO CIT KOLÍN“, která je dnes její dceřinou společností. Na sklonku roku 2003 byly započaty rozsáhlé stavební práce na budovách prodeje a servisu firmy „AUTO CIT KOLÍN“.

Na samém počátku roku 2004 byla provozovna vozů značky Volkswagen v Pardubicích dostavěna a otevřena. Otevření této pobočky a i další aktivity společnosti si vyžádalo rozšíření pracovního týmu o nové pracovníky. V roce 2004 zde společnost Louda Auto také zahájila pro poskytování prodejních a servisních služeb svým zákazníkům výstavbu nového autosalonu Audi. Autosalon byl otevřen v roce 2005. V tomto roce byly dokončeny i stavební práce, jejichž náplní bylo vybudování nové prodejny a rekonstrukce servisu v Kolíně. V roce 2006 byl vedle prodeje vozů Škoda zahájen také prodej značky Volkswagen, který nahradil prodej značky Citroën, přičemž autorizovaný servis Citroëňů zůstal zachován.

Během dalších let společnost pokračuje ve své činnosti a nadále pracuje vysokým tempem na svém rozvoji. V roce 2014 došlo ke změně názvu původně vzniklé společnosti a také ke změně právního statutu. V témže roce byla otevřena pobočka Mazda v Pardubicích. Společnost Louda Auto a.s. k sobě připojuje další provozovnu, tentokrát v Liberci. Tímto krokem společnost zahájila prodej automobilů značky Audi a služby autorizovaného servisu Audi a Volkswagen. V Kolíně v Havlíčkově ulici byla otevřena

nová prodejna vozů Škoda, Hyundai a Ford. Společnost rozšiřuje prodej ojetých ověřených vozů „Das Welt Auto“ a „Škoda Plus“.

Koncem roku 2015 a počátku roku 2016 společnost Louda Auto a.s. jednala o koupi a také koupila v Praze areál s bývalými autosalony „A. Charouz“ a „Auto Enge“. Během roku 2016 byly provedeny úpravy budov v areálu a zahájen byl prodej vozů značek Volkswagen, Škoda a Škoda Plus. Nejen do Prahy, ale také do Svitav u Brna v této době společnost Louda Auto a.s. rozšířila své podnikání. Do této lokality se přesunul prodej vozů značky Seat, který doposud fungoval v Kolíně.

V roce 2017 se společnost Louda Auto sloučila s firmou „Jelínek Auto Teplice – Srbice“, kde začala poskytovat prodej a autorizovaný servis automobilů Škoda a Škoda Plus. Později byly v tomto roce v Teplicích otevřeny nové prezentační prostory (tzv. showroom) vozů značky Hyundai. V loňském roce (2018) se uskutečnila fúze společnosti Louda Auto a.s. se společností JELÍNEK HOLDING s.r.o. v Ústí nad Labem. Zde došlo k rozšíření obchodních aktivit společnosti o prodej aut značek Renault a Dacia, a to včetně zajištění jejich autorizovaného servisu. V červnu loňského roku byl otevřen další nový „showroom“ vozů značky ŠKODA ve Svitavách u Brna.

([www.auto.louda.cz/o-nas](http://www.auto.louda.cz/o-nas))

### **6.3 Současnost společnosti**

V současné době je společnost Louda Auto a.s. na trhu v naší republice velmi známou a renomovanou společností. Mezi svými zákazníky i konkurenty má „dobré jméno“. Její pobočky zákazníci naleznou již v devíti městech, a to v Poděbradech, Pardubicích, Kolíně, Liberci, Teplicích, Svitavách, Brně, Praze a Ústí nad Labem. Ve svých autosalonech nabízí špičkové autorizované služby v oblasti prodeje a servisu automobilů mnoha značek, např. Škoda, Volkswagen, Audi, Seat, Mazda, Ford, Hyundai, Renault a Dacia.

Cílem společnosti je poskytnout zákazníkům profesionální služby na vysoce odborné úrovni a to jak v oblasti prodeje, tak i servisu vozidel. Zároveň s kvalitou svých služeb, se společnost Louda Auto, a.s. snaží tyto služby zajistit za odpovídající cenu. Mimo prodeje a servisu nových automobilů společnost nabízí služby autobazarů a autopůjčoven, pronájmy vozidel či testovací jízdy vozů. Opomenout nelze rozsáhlou nabídku finančních

služeb, leasingy, výhodné podmínky na pojištění vozidel a další služby. V některých pobočkách je již také zaveden prodej elektromobilů.

Pracovní tým společnosti Louda Auto a.s. má dnes již bezmála 500 zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost průběžného vzdělávání a zdokonalování se ve svém oboru. Společnost je držitelem certifikátu kvality ISO 9001, který každoročně obhájí. ([www.auto.louda.cz/o-nas](http://www.auto.louda.cz/o-nas))

*Obrázek č 6., Nová provozovna autosalonu VW v Choťánkách*



Zdroj: [www.louda.cz](http://www.louda.cz)

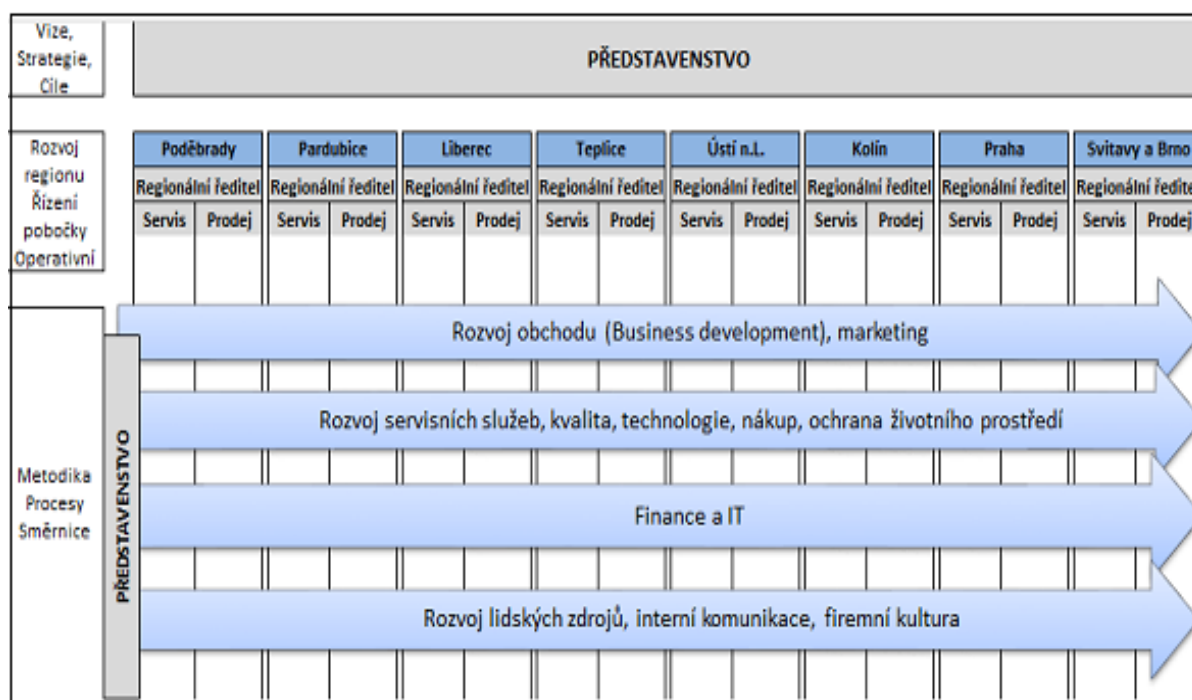
## **6.4 Organizační struktura společnosti**

Společnost Louda Auto používá divizionální organizační strukturu (Schéma č. 3). Divizionální struktura vzniká vymezením „samostatných“ divizí, které jsou vymezeny podle geografického umístění poboček organizace.

V čele společnosti je tříčlenné představenstvo. Jednotlivé pobočky (divize) řídí v příslušných regionech regionální ředitelé. Každá pobočka má svůj obchodní a servisní úsek, který je řízen obchodním manažerem a manažerem servisu.

Z uvedeného vyplývá, že ve společnosti je zastoupen top management, střední management i manažeři první linie.

Schéma č 3.: Organizační schéma společnosti Louda Auto a.s.

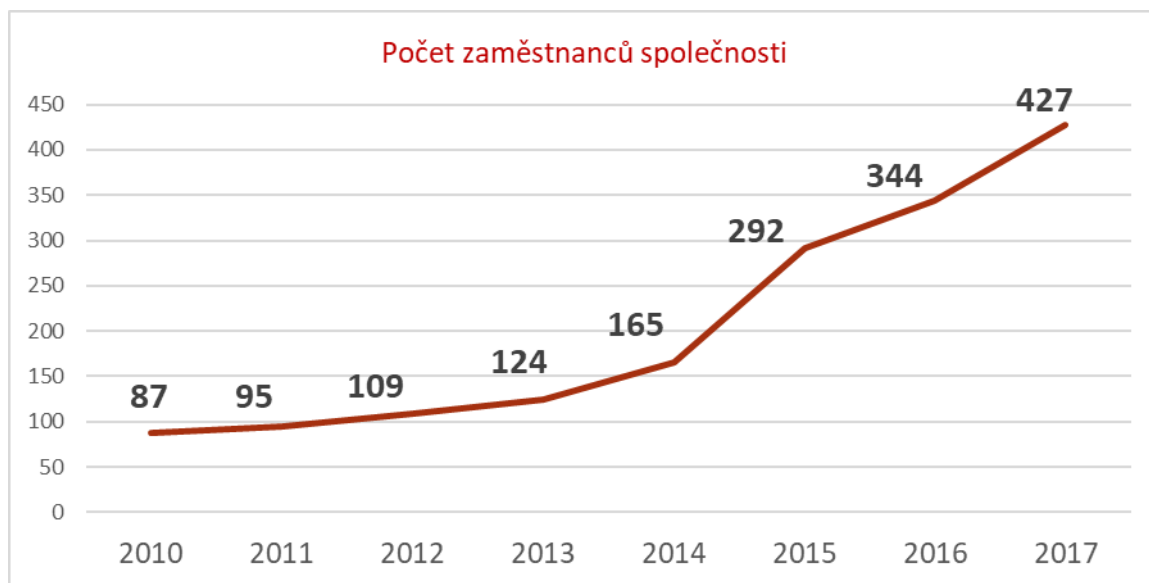


Zdroj: Louda Auto, a.s., informace personálního ředitele

## 6.5 Lidské zdroje

V roce 2017 se zvýšil počet zaměstnanců společnosti o 83 (Graf č. 2), kdy 29 nových zaměstnanců získala společnost fúzí společnosti JELÍNEK AUTO TEPLICE s.r.o. Další 54 zaměstnanců bylo přijato do oblasti servisních služeb, obchodních služeb, do financí, do oblasti personalistiky a do marketingu, aby tak společnost dokázala reflektovat na požadavky dané importérem pro kvalitní komunikaci a servis zákazníkům.

Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Louda Auto a.s.



Zdroj: Louda Auto, a.s., informace personálního ředitele

## 6.6 Firemní kultura

Vedení společnosti si uvědomuje a vnímá, že její největší hodnotou a klíčem k zajištění její budoucnosti jsou zaměstnanci. Z tohoto důvodu vedení společnosti Louda Auto a.s. pracovalo na definici firemní kultury, která je daná vizí společnosti a jejími základními hodnotami.

Vizí společnosti je profesionální spoluprací kvalifikovaných zaměstnanců dosáhnout úspěchu v prodeji a servisu automobilů a službách mobility. Společnost usiluje o stálé zlepšování kvality a rychlosti poskytování svých služeb s cílem získat loajálního zákazníka a zajistit tak trvale udržitelný rozvoj společnosti.

Základními hodnotami společnosti v rámci firemní kultury jsou:

- Týmovost

Touto hodnotou společnost chce vyjádřit zájem o každého svého zaměstnance, všichni jsou tzv. „na stejné lodi“, jsou jeden tým. Vstřícní a ochotní by měli být všichni mezi sebou i k zákazníkovi.

- Otevřená komunikace

Důležitý pro firmu je názor každého zaměstnance, vzájemná komunikace probíhá s respektem a důvěrou. Lidé by si měli umět říci beze strachu i nepříjemné věci a používat selský rozum.

- Osobní zodpovědnost

Každý zaměstnanec je důležitý a má zodpovědnost. Vedení společnosti jde zaměstnancům příkladem.

- Vzdělávání a rozvoj

Každý zaměstnanec je zodpovědný za své průběžné vzdělávání a osobní rozvoj. Společnost vytváří ty nejlepší podmínky pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, protože si uvědomuje, že rozvoj zaměstnance znamená rozvoj obchodu.

- Etika

Jedná se o základní hodnotu společnosti. Společnost praktikuje rovný a spravedlivý přístup k zaměstnancům i k zákazníkům. Prioritami jsou čestnost a slušnost.

- Inovace

Cílem je neustálé zlepšování, být rychlí a jedineční, sdílení znalostí a zkušeností mezi sebou. Každý nápad je vítán i ten, který se neujal, neboť neukázal správnou cestu, jakou se ubírat, ale ukázal, kudy cesta nevede.

- Úspěch

Úspěch je důležitou hodnotou. Motivuje k další práci a dalšímu rozvoji. Společnost umí své společně dosažené úspěchy také společně oslavit.

- Pozitivní přístup

Společnost vytváří pozitivní atmosféru a prostředí pro všechny kolegy, obchodní partnery a zákazníky.

- Pracovní a životní prostředí

Ve firmě je kladen důraz na čisté a bezpečné pracovní prostředí. Všechny provozovny jsou udržovány v tom nejlepším možném stavu. Současně společnost chápe jako svou odpovědnost a povinnost ve svém chování dbát na ochranu životního prostředí.

- Dodržování pravidel

Důraz je kladen na respektování firemních směrnic, vydaných nařízení, pracovní postupy, psané i ústní dohody v rámci celé společnosti, pobočky, v rámci oddělení mezi všemi zaměstnanci. „Co se dohodne, to platí.“

Pro následující roky má společnost za cíl uvedené principy firemní kultury společně se svými zaměstnanci podporovat, udržovat a rozvíjet.

## **7 Průběh interní komunikace ve společnosti Louda Auto a.s.**

Výzkum ve vybrané společnosti byl uskutečněn v průběhu měsíce září 2018. Prvotní informace o samotné společnosti Louda Auto a.s. a o způsobu komunikace ve společnosti byly získány z osobního rozhovoru s personálním ředitelem a současně členem představenstva společnosti, který nebyl účastníkem dotazníkového šetření. Následovaly rozhovory s vybranými manažery a výzkum prováděný prostřednictvím dotazníkového šetření.

Rozhovory byly vedeny na základě předem připravených okruhů otevřených otázek, za účelem získání informací o způsobu interní komunikace ve společnosti. Z rozhovorů byly vždy zaznamenány písemné poznámky, které byly následně zpracovány a analyzovány podle daných témat.

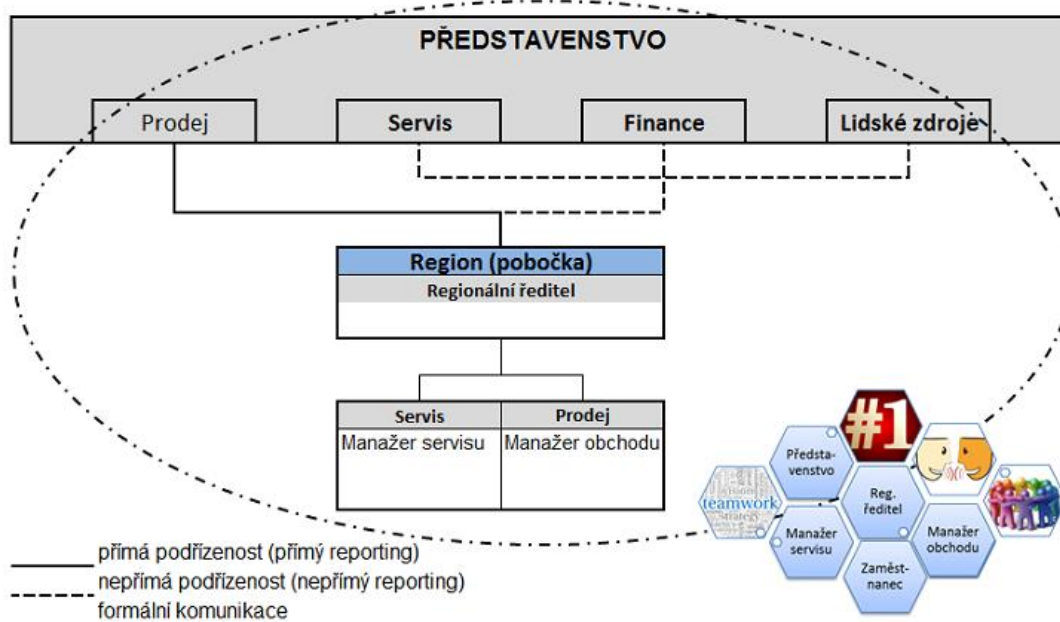
Pro dotazníkové zjišťování byl sestaven dotazník o obsahu 13 otázek. Připravené dotazníky byly respondentům rozeslány e-mailem, o zaslání dotazníku byli respondenti informováni předem v osobním rozhovoru nebo telefonicky. Odpovědi na otázky byly získány buď vyplněním dotazníku a prostřednictvím e-mailové korespondence zaslány zpět, nebo při osobní schůzce, ze které byl vyhotoven písemný záznam, a v jednom případě telefonicky. Z telefonické komunikace byl taktéž vytvořen a následně zpracován písemný záznam.

Podkladem pro přípravu otázek byly poznatky získané v průběhu studia a z odborné literatury.

Interní komunikace ve firmě (Schéma č. 4) probíhá formou pravidelně pořádaných porad na různých stupních managementu, od velkých meetingů po malé provozní porady. Komunikace zde také probíhá pomocí komunikačních technologií, internetu, využíván je podnikový intranet, mobilní telefony, e-maily a v poslední řadě se setkáváme samozřejmě s průběžnou méně formální osobní komunikací. Personální ředitel v rozhovoru uvedl, že firma nově zavádí jako další komunikační kanál do společnosti interní tisk. Koncem roku 2018 bylo vydáno první číslo časopisu pod názvem Louda News. Interní časopis je v současné době vydáván jako „občasník“ s cílem zlepšení informovanosti zaměstnanců o činnosti společnosti.



Schéma č. 4: Reporting, komunikační toky ve společnosti Louda Auto a.s.



Zdroj: Louda Auto a.s., informace personálního ředitele

## 7.1 Dotazníkové šetření ve zvolené společnosti Louda Auto a.s.

### 7.1.1 Účastníci dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnili manažeři doporučení personálním ředitelem společnosti Louda Auto a.s. Jedná se o pět regionálních ředitelů působících na různých pobočkách společnosti. Všichni respondenti souhlasili s účastí na dotazníkovém šetření a s použitím jejich odpovědí v této bakalářské práci, s jejímž zaměřením byli seznámeni.

Všem účastníkům šetření byla předem zaručena anonymita a zachování osobních údajů. Z tohoto důvodu jsou jednotliví manažeři jen krátce představeni uvedením funkce, kterou zastávají v organizační struktuře společnosti, a stručnými informacemi z oblasti praxe. Respondenti jsou označeni písmeny abecedy A až E. Klíčem pro přidělení písmen bylo pořadí, v jakém odpovídali na dotazníky.

- Manažer A – regionální ředitel pobočky Kolín

Prodejem aut se zabývá již od roku 1994. U společnosti Louda Auto a.s. pracuje od roku 1996. Začínal jako prodejce vozů Škoda, poté byl prodejcem vozů Volkswagen a

následně se stal vedoucím provozovny v Kolíně. Od roku 2004 do roku 2017 pracoval v Pardubicích jako vedoucí prodeje a jako vedoucí provozovny. Na své současné pozici regionálního ředitele pobočky Kolín řídí 48 lidí. Pobočka zajišťuje prodej aut značek Škoda, Hyundai, Ford a servis vozidel těchto značek a dále servis vozů Seat, jejichž prodejem se zabývala v minulosti.

- Manažer B – regionální ředitel Praha

Pracoval 17 let ve společnosti Klokočka Centrum a.s., kde působil na různých pozicích. Vedoucím prodeje vozů značky AUDI byl 7 let, 6 let byl vedoucím prodeje vozů Škoda, Seat, Volkswagen. Ve společnosti Louda auto a.s. pracuje na současné pozici regionálního ředitele od roku 2017. Pobočka se zabývá prodejem nových vozů značky Škoda a Volkswagen a jejich servisem, a prodejem ojetých vozů v rámci programu ŠKODA Plus. Pobočka zaměstnává cca 35 pracovníků, 13 pracovníků v oblasti prodeje, 17 pracovníků servisu a několik pracovníků pro různé údržbářské práce.

- Manažer C – regionální ředitel Liberec

Pracuje 18 let v oblasti prodeje a servisu. U společnosti Louda Auto a.s. pracuje od roku 2015, kdy byla tato pobočka ke společnosti připojena. Pobočka se zabývá prodejem a servisem vozů značky Audi a servisem osobních a užitkových vozů Volkswagen. Pobočka zaměstnává asi 26 lidí.

- Manažer D – regionální ředitel Poděbrady pro vozy tovární značky Škoda

V oboru pracuje 18 let. U společnosti Louda Auto a.s. zastává pozici regionálního ředitele pobočky v Poděbradech již 8 let. Pobočka se zabývá prodejem vozů Škoda, prodejem vozů v programu ŠKODA Plus a jejich servisem. Tato pobočka má asi 30 zaměstnanců.

- Manažer E – regionální ředitel Poděbrady pro vozy tovární značky Volkswagen

V oblasti prodeje aut pracuje 25 let. U společnosti Louda Auto a.s. pracuje od roku 1996. Pobočka se zabývá prodejem a servisem vozů Volkswagen a zaměstnává asi 40 lidí.

## **7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

V této podkapitole je postupně uvedeno třináct otázek v pořadí, jak po sobě následovaly v dotazníku předloženém osloveným manažerům. Ke každé otázce jsou zapsány získané odpovědi. Ze všech pěti odpovědí na zadanou otázku je vždy vyvozen závěr.

## **1. Jak je pro Vás důležitá efektivní a kvalitní komunikace ve společnosti Louda auto a.s.?**

**A:** Kvalitní komunikace je základem úspěchu každého i sebemenšího týmu nebo skupiny. Z praxe vím, že většina problémů vzniká pozdní, nepřesnou nebo chybějící komunikací, která následně stojí čas a energii ostatní členy týmu.

**B:** Ano, je to velice důležitý nástroj k řešení úkolů nebo problémů vzniklých při pracovních povinnostech mezi kolegy.

**C:** Komunikace je velmi důležitým nástrojem, je velmi důležité, aby probíhala otevřeně a efektivně. Když nefunguje komunikace, mohou nastat problémy a nedorozumění.

**D:** Kvalitní komunikace je nezbytnou součástí chodu firmy. Zvláště v posledních letech, kdy se firma hodně rozrostla, přijmulo se hodně nových lidí, kvalitní komunikace je potřeba. Každý je zvyklý komunikovat na jiné úrovni. Lidé, kteří přišli z malých firem, se musí učit komunikovat jinak, než byli zvyklí, jsme velká firma a komunikace musí probíhat určitým způsobem.

**E:** Velmi – bez komunikace mezi jednotlivými členy týmu a nadřízenými se nedá nic vyřešit.

**Závěr:** Všichni respondenti se shodli, že kvalita komunikace vedoucí k efektivitě je pro firmu velmi významná. Jedná se o důležitý nástroj vedoucí k plnění úkolů. Jak je uvedeno v odpovědi manažera D, firma se v posledních letech rozrostla o větší množství nových zaměstnanců, kteří přišli z různých oborů a pracovních prostředí. Manažer musí zvládnout komunikaci nejen na úrovni managementu, na které se on sám nachází, ale neméně významné je nalézt vhodný komunikační přístup k jednotlivým podřízeným pracovníkům.

## **2. Jak podle Vás probíhá komunikace manažerů ve společnosti Louda auto a.s.? Jste s komunikací ve společnosti spokojeni? (uved'te, např. v čem spatřujete plusy, minusy)**

**A:** Komunikace je ve většině v pořádku, otevřená, věcná. Já osobně rozdělují důležitost tématu a chovám se nejen v komunikaci tak, jak bych si přál, aby se ostatní chovali ke mně. Pro rychlou operativu to je telefon, chat a pro zásadnější věci, kde není potřeba okamžité odpovědi, volím formu mailu.

**B:** Komunikace mezi jednotlivými manažery probíhá v otevřené formě – tzn., že se všichni mohou k daným tématům vyjádřit jak kladně, tak záporně a to bez jakýchkoliv následků. Ano jsem spokojen.

**C:** Komunikace ve firmě probíhá naprosto bezproblémově. Jsem s komunikací spokojen.

**D:** Jsem s průběhem komunikace uvnitř společnosti spokojen. Jsem kmenovým zaměstnancem firmy, pracuji v místě sídla společnosti, znám dobře lidi z vedení společnosti, mám blízko k potřebným informacím, nemusím čekat na odpovědi, na výsledky porad a podobně. Komunikace je pro mě v tomto směru jednodušší než pro kolegy ze vzdálených poboček.

**E:** Komunikace s vedením firmy probíhá minimálně 1x měsíčně při hodnocení měsíčních výsledků, jinak dle potřeby. Komunikace s manažery ostatních provozoven je dle potřeby a tam vidím prostor pro zlepšení, kdy by se asi měla zavést třeba Q společná porada.

**Závěr:** S průběhem komunikace ve společnosti jsou manažeři spokojeni. Interní komunikaci hodnotí jako otevřenou, věcnou a bezproblémovou. Z odpovědí vyplývá, že na kvalitu komunikace má vliv vzdálenost mezi jednotlivými pobočkami, která je v některých případech velká. Snazší a samozřejmě rychlejší přístup k novým informacím mají manažeři poboček sídlících blízko sídla vedení společnosti. Manažer E spatřuje prostor pro zlepšení komunikace mezi manažery ze vzdálených poboček. Problém by bylo možné řešit zavedením častějších, například čtvrtletních společných porad.

### **3. Co byste navrhl pro případné zefektivnění komunikace ve firmě?**

**A:** Aktuálně nemám žádný zásadní problém v komunikaci.

**B:** Dotažení konkrétních návrhů nebo nápadů do konce.

**C:** Uvítal bych častější setkávání se s přímými kolegy z jiných regionů, více prostoru probrat společné problémy. Posunout se někam dál.

**D:** Uvítal bych častěji, vícekrát za rok setkávání s kolegy na úrovni stejných pozic právě ze vzdálenějších poboček. Možná by to pomohlo pružněji řešit problémy, se kterými se ve vedení poboček setkáváme.

**E:** Viz výše – společné porady s manažery ostatních provozoven.

**Závěr:** Odpovědi ve své podstatě navazují na předchozí dotaz. Přínosné by bylo častější setkávání se s manažery na stejné pozici, kteří pracují ve vzdálených regionech. Včasné seznámení se s problémy a zkušenostmi, které musí řešit některá konkrétní pobočka, může výrazně přispět k rychlejšímu řešení problémů v jiném regionu nebo pomůže se stejných problémů vyvarovat. A také naopak povědomí o dosažených úspěších a zlepšeních, kterých dosáhl jiný kolega ve svém regionu, může přinést motivaci a dobrou myšlenku pro práci manažera regionu jiného.

**4. Jaký způsob komunikace ve firmě se osvědčil právě Vám? Jakou formu komunikace Vy nejraději využíváte při komunikaci s kolegy nebo podřízenými pracovníky? (Jaký způsob komunikace je podle Vás nejpružnější, nejefektivnější, nejspolehlivější?)**

**A:** Odpovězeno již v bodu 2., nejpružnější je telefon nebo chat, nejefektivnější krátké pracovní setkání a nejspolehlivější mail nebo osobní kontakt, dle možností a důležitosti tématu.

**B:** Nejlepší forma je osobní komunikace včetně vysvětlení argumentů proč to chceme a jak, dále následují odpovědi na dotazy.

**C:** Upřednostňuji osobní formu jednání, ale v praxi se moc neosvědčuje. Bývá problém osobně se setkat a často se může stát, že dotyčný při konfrontaci popře, co bylo domluveno. Je lépe mít vše písemně podloženo, alespoň e-mailem.

**D:** Jak jsem uvedl v otázce 2, pro mě je nejjednodušší a nejpružnější osobní komunikace, není problém se sejít, zastavit se třeba cestou na oběd a osobně potřebné věci projednat. Jinak samozřejmě telefony, e-maily, to je nezbytnost.

**E:** Samozřejmě dnes probíhá většina operativní komunikace mailem nebo tel. Ale já upřednostňuji osobní jednání alespoň se svými podřízenými.

**Závěr:** Manažeři se v odpovědích na tuto otázku shodli, že pro pružnou komunikaci upřednostňují osobní jednání. Osobní jednání má výhodu v osobním kontaktu. Lépe se jedná s člověkem, kterého známe osobně, za jménem si umíme vybavit konkrétní osobu, víme, o koho se jedná. Na druhou stranu se při osobním setkání může stát, že se během schůzky odbočí od tématu, účastníci se tzv. zapovídají a jednání se tak stane neefektivní. Nezřídka je také problém naplánovat schůzku tak, aby její termín vyhovoval všem zúčastněným, a tím se může dosažení cíle, který je schůzkou sledován, protahovat. Následuje komunikace telefonická a e-mailová. E-mailová komunikace má oproti telefonování a osobnímu jednání tu výhodu, že poskytuje písemný podklad pro případ, že je třeba prokázat dřívější průběh komunikace. Účastníci v tomto případě nemohou popřít, že něco neřekli, nebo prohlásit, že o věci slyší poprvé, apod.

**5. Jaké spatřujete v manažerské komunikaci uvnitř Vaší společnosti komunikační bariéry? Existují nějaké? (pokud nastávají bariéry a chyby v komunikaci, čím myslíte, že jsou zapříčiněny? /např. nedostatečné zkušenosti, nedostatek času,**

*dostupnost informací, schopnosti jednotlivců vyjádřit svůj názor. Dokážete vyjádřit svůj názor bez obav? /)*

**A:** Bariéry nespátřuji žádné, pokud bych měl pocit, že vznikají, budu je „bourat“. Všeobecně si ale myslím, že největším problémem může být výmluva na nedostatek času a strach z prezentování vlastních názorů, to ale není můj problém.

**B:** Samozřejmě, že se všude objevují drobné chyby (každý člověk dělá chyby) nebo bariéry, ale je nutné si je vysvětlit a pro příště se jich vyvarovat – např. lepší informovaností, otevřenou zpětnou vazbou, upřímností nebo také komunikací na tu správnou osobu. Ano, svůj názor dokáži odprezentovat.

**C:** Největší bariérou v komunikaci je nedostatek času. Není čas se nad něčím sejt a společně v klidu řešit. Služby, práce se zákazníky a operativa seberou spoustu času.

**D:** Komunikační bariéry nevidím, vyjádřit svůj názor nemám problém. Problém je nedostatek času.

**E:** O bariérách nevím, spíše se stává, že někdy se některé informace od vedení firmy dozvíme opožděně.

**Závěr:** Úspěšné komunikaci mohou bránit nejrůznější bariéry. Manažeři ve společnosti Louda auto a.s. bariéry v komunikaci nespátřují. Manažer A dokonce o komunikačních bariérách uvádí: „pokud bych měl pocit, že vznikají, budu je bourat“.

V dnešní uspěchané době se všichni potýkáme s nedostatkem času. Proto není překvapivé, že oslovení manažeři se shodli, že největším problémem v komunikaci uvnitř společnosti je právě nedostatek času. V obavě vyjádřit vlastní názor manažeři bariéru nevidí.

Chybám v komunikaci lze předejít upřímností, otevřeností, vyvarováním se zbytečných výmluv a kvalitní zpětnou vazbou. Manažer E uvádí, že se některé informace manažeři dozívají opožděně. Tedy i včasná informovanost může předejít chybám v komunikaci, či přispět k jejich odstranění.

**6. Jakým způsobem ve společnosti Louda auto a.s. v komunikaci mezi manažery funguje zpětná vazba? (např. od zaměstnanců k manažerovi, mezi manažery...) Je tento způsob dle Vašeho názoru dostatečně efektivní, popř. jaké změny byste doporučil?**

**A:** S nástupem nových kolegů do vedení společnosti v závislosti na růstu a rozvoji naší společnosti se komunikace výrazně zlepšila. Předávání informací oboustranně funguje,

osobně se snažím důležité a zásadní informace z vedení předávat v rámci krátkých schůzek i na provozovně, vždy dle oboru, kompetencí, pro mechaniky jsou důležité jiné informace než pro vedoucího prodeje a obráceně, tím netvrdím, že vedoucí prodeje nepotřebuje znát dění na dílně nebo obráceně.

**B:** Jsme schopni otevřeně diskutovat na zvolené téma, sdělovat si zkušenosti, probírat výhody či nevýhody a přijmout konečné řešení. Ano, je to efektivní.

**C:** Zpětná vazba je v pořádku, funguje, podřízení od ředitele získávají potřebné informace a zpětnou vazbu. Ne každý ze zaměstnanců však dokáže třeba narovinu upřímně vyjádřit svůj názor.

**D:** Komunikace mezi manažery funguje dobře, se zpětnou vazbou myslím není problém, potřebné informace jsou všem dostupné. Tím, že jsme velká firma, chybí více kontaktu s manažery ze vzdálených poboček. S podřízenými zaměstnanci bych také rád měl více prostoru k prodiskutování jejich každodenních problémů, probrat to jednotlivě a podrobněji, více naslouchat, ale problém je v tom čase.

**E:** Mezi manažery zpětná vazba funguje, u některých podřízených je to někdy složitější (jako všude jsou lidé, kteří mají spoustu řečí, ale v reálu nechtějí nic řešit).

**Závěr:** Základní zpětnou vazbu ve společnosti poskytují porady. Z odpovědí manažerů vyplývá, že se zpětnou vazbou není problém. Komunikace mezi manažery funguje. Dostupnost zpětnovazebních informací od vedení k manažerům je dobrá, stejně tak jako mezi manažery na stejných pozicích. Manažeři mezi sebou dokáží otevřeně diskutovat. V souvislosti se zpětnou vazbou se znovu objevuje zmínka o složitější komunikaci mezi manažery ze vzdálenějších poboček. Zpětná vazba mezi manažery a podřízenými pracovníky může být někdy složitější, ale významné problémy nejsou. Dle vyjádření manažera D by bylo dobré mít více prostoru pro komunikaci s podřízenými pracovníky, opět se setkáváme s problémem nedostatku času. Podřízení pracovníci mohou mít také ostych otevřeně mluvit s nadřízeným a vyjádřit upřímně svůj názor, což může vyplývat z obavy z negativního přijetí jejich názoru nebo také z osobních vlastností zaměstnance. Manažer E uvádí: „všude jsou lidé, kteří mají spoustu řečí, ale v reálu nechtějí nic řešit“. Lidé pracující na stejné pozici nemají problém říci svůj názor kolegům, ale to samé neřeknou nadřízenému.

**7. Jak často a jakým způsobem probíhají porady (diskuse mezi manažery) ve společnosti Louda auto a.s.? Je podle Vás způsob vedení a průběh porad efektivní?**

**A:** Pokud se bavíme na úrovni ředitelů provozoven a vedení společnosti, máme nastavený pravidelný měsíční formát, kdy se každý ředitel jednotlivě setká se členy vedení a řeší konkrétní, oborové věci. Tento systém mi přijde jako vhodný a efektivní. Nad zásadními tématy se setkáváme dle potřeby, někdy i v užším složení, záleží na tom, co se řeší, ředitel provozovny bez zn. Audi není na vyjednávání cílů Audi, apod.

**B:** Máme pravidelné jedno měsíční schůzky s managementem společnosti. Porady s ostatními manažery poboček jsou nepravidelné, ale vždy dobře organizované, s jasně definovanými tématy a ukončené zápisem s rozdělenými úkoly včetně termínů.

**C:** Konají se měsíční porady managementu společnosti, kvartálně se konají porady s vedením společnosti. U nás na pobočce je to trochu specifické, jsme menší pobočka, interní porady se konají často operativně, nepravidelně.

**D:** Porady jsou měsíční, jsou efektivní. Jak jsem uvedl, není problém se setkat i mimo tyto oficiální porady a probrat určité potřebné záležitosti s vedením společnosti operativně.

**E:** Viz bod 2.

**Závěr:** Personální ředitel v rozhovoru uvedl, že se konají pravidelné měsíční, čtvrtletní a roční porady s regionálními řediteli, kteří zde podávají reporting vedení společnosti. Na jednotlivých pobočkách se konají týdenní porady a operativní porady dle potřeb regionálních ředitelů. Představenstvo společnosti se schází každý týden na „infoporadě“ a jednou měsíčně na „velké“ poradě.

Jednou ročně se konají teambuildingové akce pro celou firmu. Teambuildingy bývají dvoudenní pořádané o víkendech, účast na nich není povinná. V rámci akce se obvykle konají přednášky, kde jsou účastníkům předvedeny „odlehčené“ prezentace o činnosti firmy, probrány priority společnosti, dosažené úspěchy (popřípadě zmíněny neúspěchy). Obvykle následuje volná méně organizovaná zábava, což poskytuje prostor pro neformální komunikaci.

Manažeři uvádějí, že jsou spokojeni s frekvencí porad, s jejich organizací i průběhem. Z porad je vypracován výstup obsahující zadané úkoly a termíny plnění. Organizaci a průběh porad považují za efektivní. Kromě tohoto firemního plánu porad jednotliví manažeři v případě potřeby svolají operativní interní poradou v rámci své pobočky.



**8. V čem spatřujete význam „nových“ komunikačních technologií v komunikaci ve společnosti Louda auto a.s.? Do jaké míry jsou „nové“ komunikační technologie (internet, mobilní telefony, sociální sítě, apod.) pro Vaši manažerskou komunikaci přínosné?**

**A:** Významnou. Internet, mobilní telefony, chat, maily telekonference, to jsou přesně ty nástroje, které pomáhají k úspoře času a operativnímu, rychlému řešení. Sociální sítě nejsou, zřejmě vzhledem k mému věku, využívaný formát.

**B:** „Nové“ technologie jsou na můj vkus využívány v hojné míře, ale je to dáno vzdáleností mezi jednotlivými pobočkami – někdy je bohužel nutné si „rychle“ zadat téma přes mail nebo mobil, protože je to pohodlnější, ale tady nikdo nevyjádří své pocity, nikdo neponuje a následně může dojít k nedorozumění.

**C:** Přístup k informacím je dobrý, většina řadových zaměstnanců má přístup k internetu, část zaměstnanců ne, tam vidím cestu ke zlepšení. Nejsem příznivec sociálních sítí, ale doba to vyžaduje, člověk je musí vnímat, hrají důležitou roli v dnešním způsobu komunikace. Na druhou stranu je to ten důvod, proč není čas setkávat se a komunikovat osobně, tzv. „nové“ komunikační technologie nám zabírají spoustu času, který potom nemáme na osobní jednání.

**D:** Bez komunikačních technologií to jednoznačně nejde. Na mobilním telefonu mám všechno, kalendář, e-maily... Všechno, co musím sledovat po celý den. S komunikačními technologiemi jsme ve styku po celý čas.

**E:** Jak jsem již uvedl, dnes většina běžné komunikace i vzhledem k velikosti firmy a vzdálenosti jednotlivých provozoven funguje na bázi mailu nebo tel. Jinak to nejde.

**Závěr:** „Bez komunikačních technologií to jednoznačně nejde“ uvádí manažer D. S tímto názorem se ztotožňují také ostatní respondenti. Mobilní telefon, internet, e-mail, chat jsou komunikační prostředky, které slouží k rychlému způsobu komunikace a pomáhají překlenout vzdálenosti mezi jednotlivými pobočkami. Pro potřeby operativního jednání jsou moderní komunikační technologie nezbytné a nelze je opomíjet. Na druhou stranu se díky těmto technologiím kolegové mezi sebou méně setkávají, je jednodušší a rychlejší napsat e-mail, než se domluvit na osobní schůzce. Dochází k odosobnění komunikace. Z e-mailové nebo chatové komunikace nerozpoznáme pocity osoby, s kterou komunikujeme. Takovýto stručný projev může vést k nedorozumění právě z důvodu, že nemáme možnost spojit si napsaný text e-mailu s dalšími komunikačními projevy partnera v komunikaci, s jeho celkovým vystupováním, jeho mimikou a gesty.

Dle sdělení personálního ředitele má firma také svůj Intranet. Přístup k počítači a tím i možnost využívání Internetu a Intranetu má asi 70% zaměstnanců. Pro ostatní zaměstnance, jedná se převážně o dělnické profese, toto není potřebný komunikační prostředek. Manažer C naopak vidí v umožnění využívat tyto komunikační prostředky více zaměstnancům možnost pro zlepšení komunikace.

**9. Jakou váhu přikládáte v manažerské komunikaci prvkům nonverbální komunikace (gesta, postoje apod.)? Myslíte si, že se jedná o důležitou součást komunikace?**

**A:** V rámci manažerské komunikace tomu nepřisuzuji takovou váhu jako v obchodním styku, obchodním rozhovoru, navázání kontaktu, vyřešení reklamace. Většina manažerů je odborně zdatná a rozhoduje se na základě jasných argumentů a podkladů, nikoli na základě gest.

**B:** Myslím si, že gesta, postoje a jiné ke komunikaci prostě patří, člověk je živá osoba a ne stroj – musí zapojit např. mimiku, aby si prosadil nebo obhájit svůj názor.

**C:** Hodně důležitá část komunikace, řeč těla, gesta, např. pohyby rukama pod stolem, ale není jednoduché všechny znaky správně rozeznat.

**D:** Je to velmi důležitá součást komunikace, kterou nelze opomíjet. Ovšem tuto část komunikace právě v případě využívání komunikačních technologií, jako jsou mobilní telefony apod., nevyužijete. My v naší firmě jsme především obchodníci. Vůči zákazníkům musíme vystupovat určitým způsobem. Naše chování a vystupování vyjadřuje styl a kulturu společnosti. Je samozřejmě také důležité správně porozumět chování klienta, abychom mohli najít společnou řeč a dojít k uzavření smlouvy k oboustranné spokojenosti.

**E:** Určitě, při osobním jednání toto vždy funguje.

**Závěr:** Z odpovědí vyplývá, že manažeři považují prvky nonverbální komunikace za významnou součást projevu, ze které lze vyčíst velké množství informací. „Ovšem tuto část komunikace právě v případě využívání komunikačních technologií, jako jsou mobilní telefony apod., nevyužijete“ uvádí manažer D.

Aby člověk dovedl prvky nonverbální komunikace využívat ve svůj prospěch, umění vyčíst z nich důležité informace, není snadné a vyžaduje to značný trénink. Studium odborných příruček na toto téma je důležité, ale není zcela dostatečné. Chování člověka se v průběhu jednání může měnit v závislosti na mnoha faktorech, jako je délka jednání, teplota v jednací místnosti, pohodlné nebo nepohodlné sezení, momentální vnitřní osobní

pocity, apod. Proto některým gestům podle různých příruček o komunikaci můžeme přisuzovat určitý význam a na začátku jednání to tak i může být, během jednání se stejná gesta mohou vyskytovat třeba jen z důvodu určitého nekomfortního pocitu.

Nonverbální komunikace je více využívána v obchodním styku se zákazníky. Personální ředitel uvedl, že zaměstnanci firmy v oblasti prodeje jsou v prodejních dovednostech, vystupování a v komunikaci se zákazníkem, vzdělávání tzv. importéry. Importéři jsou firmy dodávající vozidla jednotlivých továrních značek do společnosti Louda Auto a.s., např. Porsche Praha, Škoda Auto, Hyundai, Ford Motor. Tito importéři nastavují standardy chování zaměstnancům prodeje i servisu. Zaměstnanci musí umět z chování a vystupování zákazníka rozpoznat částečně jeho osobnost. Jaké bude mít asi požadavky, jak je náročný, zda je „na průzkumu“ nebo rozhodnut pro nákup nového vozu a co od vozu očekává. Zda je jeho prioritou především reprezentace nebo užitek, do jaké míry rozhoduje cena apod. V této oblasti hraje nonverbální komunikace a její znalost významnou roli. Mnohé o zákazníkovi napoví i jeho oblečení, módní doplňky, i toto jsou důležité prvky nonverbální komunikace.

Stejně tak prvky nonverbální komunikace hrají určitou roli i ve výběrových řízeních při výběru nových zaměstnanců, i když zde především rozhoduje odbornost a jak personální ředitel uvádí „vůle pracovat“.

**10. Jednáte ve své praxi i s manažery z jiných zemí? Pokud ano, jaké spatřujete rozdíly v komunikaci způsobené např. vlivem odlišné kultury?**

**A:** Ne, výhradně v rámci ČR.

**B:** V současné pozici minimálně. V předešlém zaměstnání jsem měl více příležitostí ke komunikaci se zahraničními partnery a musím přiznat, že některé odlišnosti ve vedení schůzek jsou. Rozdíly jsou i mezi zahraničními partnery ze západní či východní části Evropy.

**C:** Ne, se zahraničními partnery nejednám.

**D:** Ne, se zahraničními klienty nejednám. I když máme klienty ze zahraničí, většinou jednají přes zprostředkovatele. Já přímo toto neřeším.

**E:** Ne.

**Závěr:** Žádný z oslovených manažerů společnosti v rámci pracovní pozice, kterou zastává, nejedná na mezinárodní úrovni. Manažer B uvádí své dřívější zkušenosti z jednání se zahraničními partnery a připouští rozdíly v komunikaci s partnery z různých kultur.

Personální ředitel k tomuto tématu uvedl, že v prodejní oblasti dochází k mezinárodní komunikaci, nejčastěji v německém nebo anglickém jazyce, a to pouze při tzv. přeprodeji vozů do Německa, k němuž dochází např. z důvodu kurzu měny.

**11. Musel jste někdy řešit ve firmě náhle nastalou krizovou situaci? Jaký komunikační prostředek jste zvolil, abyste upozornil na vážnost situace ostatní dotčené zaměstnance?**

**A:** Pojem krizová situace může být pro každého něco jiného, myslím si, že jsem je řešil a v těchto situacích volím osobní kontakt, pokud to je možné a následně mail nebo SMS, vracím se k tomu v rámci pravidelných porad.

**B:** Ano, musel – krizových situací je „vždy dostatek“. Jako komunikační prostředek používám „negativní zpětnou vazbu“, kde dojde k pokárání, ale samozřejmě s vysvětlením a nalezením řešení, aby se krizová situace neopakovala.

**C:** Krizovou situaci ve smyslu pracovního pochybení zaměstnance řeším nejprve domluvou, při osobním jednání se snažím analyzovat problém, vyslechnout důvody, najít společnou řeč, dojít k domluvě a společnému vyřešení.

**D:** Krizové situace nastávají často. Nedávno se nám stalo, že jsme měli uzavřenou smlouvu se zákazníkem a z nějakého důvodu dodavatel nestihl, dodat vůz, zákazník chtěl odstoupit od smlouvy, to jsou situace, které se musí řešit osobní komunikací. Také případný problém s podřízeným zaměstnancem řeším osobně, snažím se objasnit, proč k pochybení došlo, jakým způsobem lze zjednat nápravu. V některých případech řeším i prostřednictvím e-mailu apod.

**E:** Ano, někdy to bohužel skončilo i výpovědí nebo písemnou výtkou.

**Závěr:** Krizová komunikace není příjemným druhem komunikace, pro manažera je důležité naučit se jí porozumět, protože s krizovou situací se v praxi může setkat každý. Nejdůležitějším znakem je rychlost a operativa v reakci na krizovou situaci v míře adekvátní vážnosti situace. Ve firmě mohou nastat krizové situace z různých důvodů. Většina respondentů si v rámci položené otázky vybavila krizovou situaci v oblasti personální jako je selhání, či pochybení zaměstnance, porušení pracovní kázně apod. Pouze manažer D uvedl příklad krizové situace, která vznikla na straně dodavatele, kdy nedošlo k včasnému dodání vozů a tím nebylo možné dodržet podmínky smlouvy uzavřené se zákazníkem. K takové situaci může přispět mnoho faktorů, např. problém výrobní, technický nebo komplikace při přepravě vozů. V této situaci je nejlépe využít osobní

komunikace na jedné straně s dodavatelem, na druhé straně se zákazníkem. Cílem komunikace je neztratit zákazníka.

Ve způsobu řešení krizových situací nastalých z důvodu pochybení nebo jiných nedostatků na straně zaměstnance se manažeři shodují v tom, že volí především osobní formu komunikace. Nejprve se snaží zjistit, proč k takové situaci došlo a jakým způsobem je možné problém vyřešit ke spokojenosti obou stran. Dalšími komunikačními prostředky jsou e-mail, informace podané na poradách. Manažeři se vždy snaží najít v těchto situacích společnou řeč se zaměstnancem. V některých případech je však nutné sáhnout k přísnějším opatřením jako je finanční postih, ztráta osobního ohodnocení či prémie. Samozřejmě může dojít i k takovým situacím, kdy pracovník dostane písemnou výtku nebo přímo výpověď.

## **12. Jakým způsobem jste získal komunikační dovednosti? Absolvoval jste odborný kurz pro manažery?**

**A:** Myslím, že stávající dovednost jsem získal zejména praxí, sbíráním zkušeností. Nejsm si vědom, že bych někdy byl na odborném kurzu na komunikační dovednosti manažerů.

**B:** Na Vaši otázku je velice těžké odpovědět, jelikož se vždy můžeme a musíme vzdělávat, ale určitě je to délkou své praxe a samozřejmě i vzděláním, které jsem absolvoval, jak na nástavbě střední školy zaměřené na Marketing a management nebo v kurzech Vedení pracovních skupin a týmů, potažmo Vedení lidí – klíčová způsobilost manažera.

**C:** Žádný odborný kurz na manažerskou komunikaci jsem neabsolvoval, dovednosti mám získané hlavně praxí, zkušenostmi.

**D:** Přímo kurz určený pro manažery jsem neabsolvoval. Znalosti jsem získal osobním vzděláváním a studiem a samozřejmě praxí. Také jsme školeni od importérů vozidel v oblasti prodeje.

**E:** Nějaký základní kurz jsem před lety absolvoval, jinak jsem hlavně využil zkušenosti z praxe.

**Závěr:** Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že manažeři získali své komunikační dovednosti především svými zkušenostmi z praxe. Odborné kurzy přímo zaměřené na management manažeři neabsolvuji. Manažer B uvádí, že znalosti mu dalo především vzdělání na nástavbě střední školy zaměřené na Marketing a management a absolvování kurzů zaměřených na vedení. Jinak získávají manažeři znalosti samostatným průběžným sebevzděláváním a samostudiem. Dovednosti vyplývají převážně z praxe. Jak již bylo zmíněno v otázce č. 9, v obchodních dovednostech a komunikaci se zákazníkem

zaměstnance školí importéři, kteří nastavují standardy chování a způsobu komunikace směrem k zákazníkovi.

**13. Máte ve společnosti Louda auto a.s. možnost pravidelného odborného vzdělávání v oblasti manažerské komunikace?**

**13 a) Pokud ano, jaká je náplň těchto školení? Jste s jejich průběhem a obsahem spokojen?**

**A:** Nevím o něm.

**B:** Ne.

**C:** Ne.

**D:** Přímo v oblasti komunikace ne.

**E:** Ne.

**13 b) Pokud ne, uvítal byste možnost takovýchto školení? Co by z hlediska jejich náplně bylo pro Vás důležité?**

**A:** Nevím, stejně tak jako nemám konkrétní představu o náplni. Postavil bych to jinak, pokud bude nabídka školení a budu mít možnost se seznámit s jeho obsahem a zejména s osobou školitele, rád se školení zúčastním.

**B:** Ano, uvítal. Pro mě osobně bych rád uvítal školení s obsahem psychologie a ovládání sama sebe.

**C:** Neuvítal, v současné komunikaci nevidím problém a nikam by nás to neposunulo. Komunikace ve firmě probíhá velmi snadno a přehledně, s některými podřízenými je to v některých případech složitější, ale žádný kurz vás nepřipraví na to, jak reagovat na určité konkrétní chování a způsob jednání s lidmi. Musíte se často řídit intuicí, citem.

**D:** Možnost takového školení nebo kurzu bych uvítal, určitě by to bylo přínosem.

**E:** Myslím, že již to nepotřebuji, i když člověk se pořád učí.

**Závěr:** Žádný z manažerů se nezúčastnil školení nebo kurzu zaměřeného přímo na komunikaci. Možnost účastnit se takového kurzu by přivítal manažer D, který by kurz považoval za přínosný. Manažer B by uvítal spíše školení zaměřené na psychologii sebeovládání. Ostatní nepovažují takto zaměřené školení za prospěšné vzhledem k tomu, že komunikace ve firmě probíhá bez problémů. Z odpovědí ale také vyplývá, že pokud by nabídka takového školení přišla a jeho náplň by byla zajímavá, účast nevylučují.

## 8 Závěr práce

S mezilidskou komunikací se setkáváme každý den a snažíme se této komunikaci správně porozumět. Jedná se o nesnadný proces přenosu informací, jejich dekodování, porozumění a následné zpětné vazby, bez níž bychom se ve své komunikaci nedosáhly žádného cíle.

Hovoříme-li o komunikaci v prostředí podnikové praxe, lze na ni pohlížet z mnoha úhlů pohledu, které jsou představeny v samotném obsahu této bakalářské práce.

Komunikace je klíčovou otázkou dobře fungujícího podniku. Efektivní předávání informací při komunikaci mezi zaměstnanci organizace je základním kamenem managementu. Je velmi důležité správné podávání informací, které by mělo být jasné a úplné. Způsob komunikace ovlivňuje ostatní prvky fungování organizace včetně výkonnosti a motivace zaměstnanců. Nedostatky a chyby v komunikaci mohou vznikat individuálně, ale mohou být způsobeny také systémově. V důsledku těchto chyb dochází v organizaci k mnohým problémům. Odhalení komunikačních nedostatků a zejména jejich odstranění nebývá jednoduché.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit význam prvků komunikace pro práci manažerů, význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů. Teoretické znalosti z odborné literatury byly porovnány s poznatky získanými výzkumem ve vybrané modelové společnosti Louda Auto a.s., a to jak z osobních schůzek, tak z odpovědí na otázky v dotazníkovém šetření.

Samotným výzkumem bylo zjištěno, že kvalitní komunikace je v podnikové praxi skutečně velmi důležitá pro fungování organizace, jak je v odborné literatuře uváděno. Nejen teoretická znalost, ale především dokonalé praktické zvládnutí komunikačních dovedností má významný vliv na chod firmy, její prosperitu, rozvoj a konkurenceschopnost.

Společnost Louda Auto a.s. klade na kvalitní a efektivní vnitropodnikovou komunikaci velký důraz, neboť jak vyplývá z provedeného průzkumu, si vedení společnosti a zaměstnanci v manažerských pozicích uvědomují její význam pro chod společnosti. Firma má pečlivě vypracován systém porad a na podporu komunikační složky společnosti pořádá pravidelné meetingy, teambuildingové akce a efektivně využívá prostředků prakticky všech dostupných současných, tzv. moderních, komunikačních technologií.

Přesto se i společnost, která na kvalitní komunikaci dbá, občas potýká s určitými problémy a nedostatky v komunikaci. Někteří pracovníci se například na poskytované informace nesoustředí, mohou mít pocit, že ke své práci sdělované informace nepotřebují a stačí, když si „dělají to svoje“. Sami se mnohdy nesnaží o získávání informací, které se bezprostředně nedotýkají jejich práce. Pro manažery, kteří se snaží o zprostředkování a zajištění dostupnosti informací, v těchto případech nastává problém získávání dokonalé zpětné vazby, což snižuje efektivitu komunikace.

Z výzkumu vyplynulo, že tyto problémy souvisejí zejména s komunikací směrem zdola – nahoru, tedy od pracovníků podřízených směrem k nadřízeným pracovníkům. Občas se stále objevuje obava a jakýsi ostych ze strany podřízených pracovníků vyjádřit svůj názor, pojmenovat svůj problém a otevřít diskusi s nadřízeným. Vyplývá to jak z různých povah lidí, tak z rozdílných dříve získaných pracovních zkušeností jednotlivců. Manažeři mají v této oblasti před sebou nelehký úkol. Musí vynaložit značné úsilí a snahu vedoucí k odstranění takto vzniklých komunikačních bariér. Je velmi správné, že jednotliví manažeři udržují kvalitní komunikaci mezi sebou. Manažeři využívají dostupných komunikačních prostředků ke vzájemné informovanosti o úspěších i problémech na „svých“ pobočkách, čímž si vzájemně poskytují rady a inspiraci.

Z uvedeného vyplývá, že ve společnosti Louda Auto a.s. by k odstranění komunikačních nedostatků přispělo zlepšení ve využívání zpětné vazby a zefektivnění obousměrné komunikace, a to zejména ze strany zaměstnanců na podřízených pracovních pozicích směrem k nadřízeným a řídicím pracovníkům. Podřízené pracovníky je třeba k otevřenosti a zkvalitnění komunikace vést.

Tento komunikační nedostatek, představuje jen drobný krok k dosažení perfektního zvládnutí komunikace ve společnosti Louda Auto a.s. Pro průběh kvalitní komunikace a k jejímu neustálému zefektivňování vyvíjejí manažeři značnou iniciativu a sami se snaží prostřednictvím komunikačních prostředků o maximální naplnění cílů společnosti.

Oslovení manažeři uvedli, a vyplynulo to i z rozhovoru s personálním ředitelem, že upřednostňují osobní formu komunikace. Vzhledem k velikosti společnosti a především k velkým vzdálenostem mezi některými pobočkami není tato forma komunikace vždy vhodná. Pro efektivní komunikaci v této společnosti je velmi podstatná rychlost a pružnost, neboť, jak se manažeři shodli, největším komunikačním nedostatkem je čas. To pomáhají řešit e-maily, telefony a další komunikační technologie.



Komunikační schopnosti a dovednosti by měly být významným parametrem hodnocení manažerské činnosti. Pro kvalitní průběh komunikace a efektivitu využívání všech komunikačních prvků není možné stanovit jeden univerzální model. Neustálé celoživotní vzdělávání se v této oblasti je pro manažera nezbytné.

## 9 Seznam použitých zdrojů

### Seznam odborné literatury

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James. H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DOUBRAVOVÁ, Jarmila. *Sémiotika v teorii a praxi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3674-939.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 164 s. ISBN:80-213-1295-5.

FIEDLER, Jiří. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005, 123 s. ISBN 80-213-1380-3.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2011, 135 s. ISBN není

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Bondy, 2010, 255 s. ISBN 978-809-0447-172.

McLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. *Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

ROBBINS, Stephen P. a Mary. COULTER. *Management* 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace: část I a II*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 160 s. ISBN 80-245-1134-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

### **Seznam použitých internetových a ostatních zdrojů:**

cs.m.Wikipedia.org

HÁJEK, Martin. *Teorie motivace X, Y, Z*. [www.vedeme.cz](http://www.vedeme.cz)

[www.auto.louda.cz/o-nas](http://www.auto.louda.cz/o-nas)

[www.louda.cz](http://www.louda.cz)

## **10 Seznam příloh**

<b>Příloha č. 1</b> – Vize a základní hodnoty společnosti Louda Auto a.s. ....	69
<b>Příloha č. 2</b> – Dotazník .....	70

## 10.1 Příloha č. 1

Obrázek č. 7: Vize a základní hodnoty společnosti Louda Auto, a.s.

Louda Auto firemní kultura	
Naše vize	
<p>Profesionální spoluprací kvalifikovaných zaměstnanců chceme dosáhnout úspěchu v prodeji, servisu automobilů a službách mobility. Chceme být lídrem na trhu v České republice a pro zákazníka první volbou při řešení osobní nebo firemní mobility. Usilujeme o stálé zlepšování kvality a rychlosti našich služeb s cílem mít loajálního zákazníka a zajistit tak trvale udržitelný rozvoj společnosti.</p>	
Základní hodnoty	
<b>Týmovost</b>	- jsme jeden tým - máme opravdový zájem o zaměstnance - jsme vstřícní a ochotní sami k sobě i k zákazníkovi
<b>Otevřená komunikace</b>	- zajímá nás názor každého - komunikujeme k sobě s respektem a důvěrou - umíme si říkat i nepříjemné věci - používáme selský rozum
<b>Osobní zodpovědnost</b>	- každý je důležitý a má odpovědnost - každý vždy začínáme sami u sebe - vedení společnosti je příkladem pro ostatní zaměstnance
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	- každý zaměstnanec je zodpovědný za svůj rozvoj a vzdělání - společnost vytváří ty nejhodnější podmínky pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců - jsme si vědomi, že rozvoj zaměstnance znamená rozvoj obchodu
<b>Etika</b>	- hrájeme fair play - praktikujeme spravedlivý a rovný přístup k zaměstnancům a zákazníkům - čestnost a slušnost k zaměstnancům a zákazníkům je základem našich hodnot
<b>Inovace</b>	- chceme se neustále zlepšovat - sdílíme znalosti a zkušenosti mezi sebou - chceme být rychlí a jedineční - podporujeme dobré nápady, každý nápad je vítán, i ten který se neujal, ukázal "že tudy cesta nevede"
<b>Úspěch</b>	- úspěch je pro nás důležitou hodnotou, abychom se mohli dále rozvíjet, byli stabilní společností - úspěch umíme společně oslavit
<b>Pozitivní přístup</b>	- budujeme pozitivní atmosféru - vytváříme pozitivní prostředí pro naše kolegy, obchodní partnery a zákazníky
<b>Pracovní a životní prostředí</b>	- dbáme na čisté a bezpečné pracovní prostředí - veškeré provozovny jsou udržovány v tom nejlepším možném stavu - ochrana životního prostředí je naší odpovědností a povinností
<b>Dodržování pravidel</b>	- dodržujeme pravidla - respektujeme firemní směrnice, vydaná nařízení, pracovní postupy, psané i ústní dohody v rámci celé společnosti, pobočky nebo v rámci oddělení, mezi zaměstnanci - co se dohodne, to platí

Zdroj: Louda Auto a.s. – dokument poskytnutý personálním ředitelem společnosti

## 10.2 Příloha č. 2

### Dotazník

#### výzkum mezi manažery ve společnosti Louda Auto a.s.

---

1. Jak je pro Vás důležitá efektivní a kvalitní komunikace ve společnosti Louda auto a.s.?
2. Jak podle Vás probíhá komunikace manažerů ve společnosti Louda auto a.s.? Jste s komunikací ve společnosti spokojen? *(uveďte, např. v čem spatřujete plusy, mínusy...)*
3. Co byste navrhl pro případné zefektivnění komunikace ve firmě?
4. Jaký způsob komunikace ve firmě se osvědčil právě Vám? Jakou formu komunikace Vy nejraději využíváte při komunikaci s kolegy nebo podřízenými pracovníky? *(Jaký způsob komunikace je podle Vás nejpružnější, nejefektivnější, nejspolehlivější...)*
5. Jaké spatřujete v manažerské komunikaci uvnitř Vaší společnosti komunikační bariéry? Existují nějaké? *(pokud nastávají bariéry a chyby v komunikaci, čím myslíte, že jsou zapříčiněny? /např. nedostatečné zkušenosti, nedostatek času, dostupnost informací, schopnosti jednotlivců vyjádřit svůj názor? Dokážete vyjádřit svůj názor bez obav? /)*
6. Jakým způsobem ve společnosti Louda auto a.s. v komunikaci mezi manažery funguje zpětná vazba? *(např. od zaměstnanců k manažerovi, mezi manažery...)* Je tento způsob dle Vašeho názoru dostatečně efektivní, popř. jaké změny byste doporučil?
7. Jak často a jakým způsobem probíhají porady (diskuse mezi manažery) ve společnosti Louda auto a.s.? Je podle Vás způsob vedení a průběh porad efektivní?
8. Jak významnou roli v komunikaci ve společnosti Louda auto a.s. hrají „nové“ komunikační technologie (internet, mobilní telefony, sociální sítě...)? Do jaké míry je jejich přínos pro Vaši manažerskou komunikaci významný?
9. Jakou váhu přikládáte v manažerské komunikaci prvkům nonverbální komunikace (gesta, postoje apod.)? Myslíte si, že se jedná o důležitou součást komunikace?
10. Jednáte ve své praxi i s manažery z jiných zemí? Pokud ano, jaké spatřujete rozdíly v komunikaci způsobené např. vlivem odlišné kultury?
11. Musel jste někdy řešit ve firmě náhle nastalou krizovou situaci? Jaký komunikační prostředek jste zvolil, abyste upozornil na vážnost situace ostatní (ho) dotčené (ho) zaměstnance?

12. Jakým způsobem jste získal komunikační dovednosti? Absolvoval jste odborný kurz pro manažery?
13. Máte ve společnosti Louda auto a.s. možnost pravidelného odborného vzdělávání v oblasti manažerské komunikace?
- 13 a) Pokud ano, jaká je náplň těchto školení? Jste s jejich průběhem a obsahem spokojen?
- 13 b) Pokud ne, uvítal byste možnost takovýchto školení? Co by z hlediska jejich náplně bylo pro Vás důležité?
- 

*Prohlášení o záruce zachování anonymity:*

*V bakalářské práci nebudou uvedena jména ani jiná osobní data dotazovaných subjektů. Pro účely bakalářské práce postačí k dotazníku uvést postavení manažera ve firemní organizační struktuře.*

*Zdroj: Vlastní*