

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam komunikace jako nástroje pro řízení a vedení lidí

Yevheniia Chorniak

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Yevheniia Chorniak

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Význam komunikace jako nástroje pro řízení a vedení lidí

Název anglicky

The Importance of Communication as a Tool for Managing and Leadership

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit interní komunikaci ve sledované organizaci a s ohledem na její význam pro řízení navrhnout vhodná doporučení.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. 411 s. Praha: Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0
- HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 235 s. ISBN 978-80-251-1250
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
- KRÜGER, W. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2
- REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6
- VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 02. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam komunikace jako nástroje pro řízení a vedení lidí" 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 14. 03. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Janě Horákové za odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytla v průběhu zpracování práce. Chtěla bych také poděkovat i své rodině za velkou podporu během celého studia.

Význam komunikace jako nástroje pro řízení a vedení lidí

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na význam komunikace v řízení a vedení lidí. Jejím hlavním cílem je zhodnotit interní komunikaci ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní komunikaci. Společnost si z obchodních důvodů nepřeje být jmenovaná, proto bude pro účely bakalářské práce uváděna pod fiktivním názvem XY.

Teoretická část shrnuje výsledky spojené s podrobnou analýzou odborné literatury, konkrétně jsou zde vysvětleny pojmy management, manažer, manažerské funkce a role. Obsahuje také charakteristiku komunikace, popisuje komunikační proces, druhy a formy komunikace, také je zde představeno pojetí interní komunikace, kde jsou vysvětleny pojmy jako komunikační model, formy a směry komunikace, překážky (bariéry) efektivní komunikace.

Vlastní práce je věnovaná vlastnímu výzkumu, tj. sběru dat a jejich vyhodnocení. Použit byl jednak kvalitativní výzkum, a to forma polostrukturovaného rozhovoru s manažerem společnosti, jednak i kvantitativní výzkum u zaměstnanců společnosti formou anonymního dotazníku, který se skládal z 18 uzavřených otázek. Na základě získaných výsledků byla zpracována analýza a doporučení ke zlepšení komunikace ve vybraném podniku.

Klíčová slova: manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika.

The Importance of Communication as a Tool for Managing and Leadership

Abstract

The thesis is focused on the importance of communication in managing and leading people. Its main objective is to evaluate the internal communication in the chosen organization and suggest suitable recommendations for effective communication. The company does not want to be named because of business reasons, therefore for purposes of the thesis it will be listed under the fictitious name XY.

The theoretical part summarizes the results connected with the detailed analysis of the professional literature, specifically there are explained the terms management, manager, managerial functions and roles. It also contains the characteristics of communication, describes the communication process, types and forms of communication, the concept of internal communication where the terms such as communication model, forms and directions of communication, barriers to effective communication.

The thesis itself is dedicated to my own research, meaning data collection and evaluation. Both the qualitative research in the form of semi-structured interview with the manager of the company and the quantitative research of the employees of the company in the form of anonymous survey, which consisted of 18 closed questions. Based on the gathered results the analysis and recommendations for improvement of communication in the chosen company was made.

Keywords: manager, managerial role, manager function, forms of communication, communication channels, communication model, leadership, social responsibility, ethics.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika.....	11
3	Teoretická východiska.....	12
3.1	Management.....	12
3.2	Manažer.....	12
3.2.1	Manažerské role.....	15
3.2.2	Manažerské funkce.....	16
3.3	Komunikace.....	18
3.3.1	Komunikační proces.....	19
3.3.2	Druhy a formy komunikace.....	21
3.4	Komunikace v organizaci.....	24
3.4.1	Vnitrofiremní komunikace.....	25
3.4.2	Kanály komunikace.....	26
3.4.3	Směry komunikace.....	27
3.4.4	Funkce komunikace.....	28
3.4.5	Komunikační bariéry.....	29
4	Vlastní práce.....	31
4.1	Charakteristika společnosti.....	31
4.2	Analýza výsledků rozhovoru.....	32
4.3	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	34
4.4	Celkové shrnutí a doporučení.....	47
5	Závěr.....	51
6	Seznam použitých zdrojů.....	52
7	Přílohy.....	54

Seznam obrázků

Obrázek 1	Model komunikačního procesu.....	19
Obrázek 2	Směry komunikace v organizaci.....	27

Seznam grafů

Graf 1 Délka pracovního poměru	34
Graf 2 Důležitost komunikace pro respondenty	35
Graf 3 Spokojenost se stylem řízení	36
Graf 4 Zda respondenti dostávají dostatečné množství informací.....	37
Graf 5 Srozumitelnost komunikace mezi útvary	38
Graf 6 Nastavení komunikačních procesů ve společnosti	39
Graf 7 Překážky mezi zaměstnanci společnosti.....	40
Graf 8 Způsoby komunikace ve společnosti.....	41
Graf 9 Spokojenost se způsobem komunikace	42
Graf 10 Zda respondenti dostávají zpětnou vazbu na jejich pracovní výsledky	43
Graf 11 Motivace ze strany nadřízených	44
Graf 12 Hodnocení vnitřní komunikace ve společnosti.....	45
Graf 13 Zaměření společnosti na zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců	46
Graf 14 Zájem o školení zaměřené na komunikační dovednosti.....	47

1 Úvod

Během posledních několika let je na komunikaci kladen stále větší důraz, představuje jednu z největších společných charakteristik jakékoli činnosti, včetně řízení. Relevantnost komunikace spočívá v tom, že je nezbytným prvkem činnosti manažera, který komunikuje s podřízenými, dostává informace pro rozhodování, udržuje obchodní kontakty s partnery. Výzkum ukazuje, že komunikace spojuje jednotlivé prvky organizace do jednoho celku a dává příležitost koordinovat akce, analyzovat úspěchy a neúspěchy, opravovat chyby, přidělovat nové úkoly v dané organizaci, umožňuje získávat informace o stavu trhu a chování podnikatelských subjektů, informovat spotřebitele o jejich záměrech a ovlivňovat jejich chování.

Můžeme také říci, že komunikace je něco, čeho se každý den účastníme, ale jen málokdo to dělá koordinovaně. Téměř vše, co manažer dělá pro dosažení cílů organizace, vyžaduje výměnu informací. Aby lidé mohli efektivně pracovat, formulovat cíle a dosáhnout jich, musí sdílet informace. Je to forma politické, vědecké, organizační a technické síly ve společnosti, jejímž prostřednictvím se organizace integruje do vnějšího prostředí, vyměňuje si názory nebo informace pro vzájemné porozumění.

Komunikace v organizaci by proto měla probíhat v různých směrech – uvnitř organizace i mimo ni, v rámci jedné úrovně řízení (horizontální) a mezi úrovněmi (vertikální). Také by měla probíhat diagonálně, pokud diskuse o způsobech řešení problému probíhá na jedné úrovni mezi kolegy, být osvobozena od omezení a vyskytovat se neformálně. Každý z těchto typů komunikace sleduje svůj úkol a probíhá podle určitých pravidel nebo postupů, jejichž dodržování zajišťuje jejich efektivnost.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající interní komunikaci ve sledované organizaci a s ohledem na její význam pro řízení navrhnout vhodná doporučení. Společnost z logických důvodů nechce být jmenovaná, proto pro účely bakalářské práce je nazvána XY.

Práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků: vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši, určení způsobu zjišťování prvotních údajů (dotazníkové šetření), charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů, zpracování zjištěných dat, formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení.

V teoretické části práce jsou dle zvoleného tématu rozpracovány termíny management, manažer, manažerské funkce a role, vysvětleny jsou pojmy komunikace, komunikační proces, druhy a formy komunikace, následně je charakterizován termín interní komunikace v organizaci, kde jsou definovány kanály, funkce, směry a překážky (bariéry) komunikace.

V části vlastní práce je proveden vlastní výzkum. Pro dotazování manažera je zvolen kvalitativní výzkum. V rámci tohoto výzkumu se uskutečnil polostrukturovaný rozhovor s manažerem společnosti, který sdělil svůj názor na komunikaci a objasnil, jakým způsobem komunikuje s podřízenými. Proveden byl i kvantitativní výzkum u zaměstnanců společnosti formou anonymního dotazníku, který se skládal z 18 uzavřených otázek, zaměřených na hodnocení komunikace ve společnosti.

Po vyhodnocení vlastního výzkumu je formulováno celkové shrnutí a doporučení pro celkové zlepšení interní komunikace v organizaci.

V práci jsou použity kvalitativní a kvantitativní výzkumy, metody literární rešerše, dotazníkového šetření, analýzy a syntézy.

3 Teoretická východiska

Definice řízení je celá řada. Řízení je hlavní součástí firmy, která by chtěla prosperovat. Je jednou z nejdůležitějších činností člověka. Moderní vědecký a technologický pokrok a přechod na tržní vztahy výrazně posílily používání kvalitního řízení ve všech oblastech veřejného života. Zajímavé je to, že jednou z nejdůležitějších složek úspěchu ekonomicky vyspělých zemí je využití managementu, tj. vědecky podloženého a kvalitativně konstruovaného řídicího systému (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24).

3.1 Management

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 13) definují pojem „management“ z různých úhlů pohledu:

- **Management vykonávají lidé**, jsou to manažeři, vedoucí, podřízení atd.
- **Management má široký aplikační záběr**, aplikuje se v různých směrech. Používá se jak ve státní správě (školy, veřejné subjekty, nemocnice a jiné organizace), tak i v soukromých organizacích (podniky, závody, provozy atd.).
- **Management se může aplikovat na různých organizačních úrovních**, tj. na rozmanitých úrovních hierarchie zkoumaného subjektu (podnik, závod, provoz, atd.).

Obecně můžeme management definovat jako proces koordinace činností pracovníků a celé organizace, tento proces je organizován jedincem nebo skupinou pro efektivní fungování a dosažení cílů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24).

„Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a mnoho organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 16).

3.2 Manažer

Daná práce se zabývá především efektivností řídicích pracovníků, protože dnes je pro společnost nejdůležitější její úspěch, který závisí na manažerech. Mělo by být zmíněno, že manažer je lídrem, který plánuje, kontroluje, vede a organizuje firmu (Mikuláščík, 2010, s.

201). Je těžko najít jednu správnou definici pojmu manažer, protože tato definice je velmi široká.

Manažer je hlavní postavou ve vedení firmy. Jedná se o osobu, která organizuje konkrétní činnosti svých podřízených a současně vykonává určité množství řídicích funkcí. Manažer musí být především zodpovědný za své zaměstnance, musí sledovat jejich chování, ale také jejich postupy při plnění úkolů, tj. fungování firmy musí být pod kontrolou manažera. Ne všechny metody řízení jsou ale podřízenými vnímány pozitivně. Proto se musí naučit přijímat jakékoli zpětné vazby. Důležité je vzbuzovat důvěru svých podřízených. Úkolem manažera je také učit pracovníky samostatnosti, a to tak, aby sami zvládali běžné problémy. Manažer prostě má být příkladem celé organizaci (Mikuláščík, 2010, s. 124).

Manažer má za úkol vykonávat řadu činností, musí zvládat různé situace a hledat jejich různá, někdy i nové a efektivnější řešení. Tato pracovní pozice vyžaduje hodně znalostí, aby člověk mohl zvládat úkoly za různých okolností. Také je potřeba rozumět mezilidským vztahům a komunikovat s podřízenými na takové úrovni, aby chtěli efektivně pracovat (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 74).

Mnozí z nás si ani neuvědomují, že manažeři vytvářejí prostředí, ve kterém máme práci, příjem, produkty a mnoho dalšího. Efektivitu práce manažera často ovlivňuje vnější a vnitřní prostředí. Ať je ale jakékoli, musí se mu umět přizpůsobit. Vnější prostředí se skládá ze zákazníků, konkurentů a dodavatelů. Co se týče vnitřního prostředí, patří tam všechno, co se děje uvnitř firmy, zejména jsou to každodenní faktory, které záleží na různých úrovních manažerské hierarchie (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 56).

Manažeři se dělí dle své pozice na liniové, střední a vrcholové.

Linioví manažeři

Představují nejnižší úroveň. Patří mezi ně například vedoucí směn nebo mistři, kteří provádějí koordinování činnosti pracovníků a úkolů, opravují chyby a řeší různé situace. Jsou zodpovědní za konkrétní práci, která se provádí v souladu s plány (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 26).

Střední manažeři

Manažeři na dané úrovni řídí liniové manažery a občas také ostatní pracovníky. Zadávají úkoly podřízeným, usilují o dosažení cílů firmy a realizují plány pro jejich realizaci. Kontrolují marketing a výrobu v organizaci. Jsou to vedoucí provozu, stavbyvedoucí aj. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 26).

Vrcholoví manažeři

Manažer této úrovně má největší moc a odpovídá za činnost celé společnosti. Jedná se o prezidenta firmy, generálního ředitele organizace, odborného ředitele nebo jejich zástupce. Stejně jako manažeři na nižších úrovních také vedou lidi a kontrolují plnění jejich úkolů (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 26).

Kompetence pozice manažera se čím dál více rozšiřují. Proto je důležité, aby manažerské schopnosti byly vždy aktuální a aby se manažeři stále vzdělávali a snažili se učit novým věcem. Pro efektivní řízení proto musí mít manažer dobré znalosti managementu a schopnost vést lidi (Koontz, Weihrich, 1993, s. 438).

V knize „Efektivní vedoucí“ Peter Ferdinand Drucker (2008, s. 45–46) tvrdí, že efektivita manažera je založena na následujících základních principech:

Za první, efektivní manažeři musí vědět, čím trávit čas. Schopnost ovládat svůj čas je nejdůležitějším prvkem produktivní práce. Manažer by se měl podrobněji podívat na to, čemu věnuje svůj čas, svým aktivitám a cílům nebo něčemu jinému, což významně ovlivní úroveň a kvalitu vykonávané práce.

Za druhé, efektivní vedoucí či manažeři se musí zaměřit na úspěchy ve svých organizacích. Neměli by se soustředit na proces práce, ale na její konečný výsledek. Než se dobrý manažer pustí do úkolu, musí si položit otázku: „Jakých výsledků bych měl dosáhnout?“ Odpovědi na otázky by měly vést ke zvýšení jejich vlastního úsilí, k práci na plnění cílů svých a organizace. Nejdůležitější je, že otázky by měly naznačovat potřebu zlepšit jejich výkon.

Za třetí, efektivní manažeři musí založit svou práci na převládajících, silných stránkách jak vlastních, tak kolegů a podřízených, musí hledat pozitivní momenty v konkrétních situacích. Aktivace silných stránek charakteru se odráží v chování. Jedná se o výuku v procesu vykonávané práce a sebezvoje v praxi.

Za čtvrté, efektivní manažeři se zaměřují na několik důležitých oblastí, kde implementace úkolů přinese nejefektivnější výsledky. Musí se naučit stanovovat priority a neodchylovat se od nich. Ztráta úsilí a času vede k nejvíce negativním výsledkům. Zaměření v tomto principu klade důraz na funkční ukazatele manažera a organizace.

A za páté, efektivní manažeři musí přijímat efektivní rozhodnutí. Je to především otázka systematizace, proces plnění úkolů, který probíhá ve správném pořadí. Je třeba si uvědomit, že účinným řešením je vždy úsudek založený spíše na odlišných názorech než dohoda na faktech. Přílišné spěchání vede k nesprávným rozhodnutím. Nemusí existovat hodně řešení, ale těch několik musí být zásadních. Při rozhodování musí být zvolena správná strategie.

Zde můžeme dojít k závěru, že seberozvoj manažera hraje při jeho práci obrovskou roli. Musí získat odpovídající znalosti a dovednosti. Jakékoli dovednosti a znalosti však vůdci málo pomohou, pokud se nebude rozvíjet z hlediska efektivity. A pokud se manažeři snaží přinést konkrétní výhody, zvyšují funkční úroveň organizace, ve které pracují. Výsledkem je, že se organizace stává nejen efektivnější, ale také získá schopnost vykonávat různé funkce a usiluje o dosažení různých cílů (Drucker, 2008, s. 199–200).

3.2.1 Manažerské role

Profesor Henry Mintzberg v knize „The Nature of Managerial Work” (1973) identifikoval deset rolí, které podle jeho názoru přebírají vůdci v různých dobách a v různé míře. Rozděluje je do tří širokých kategorií:

Interpersonální role: Popisuje vztahy, které existují mezi manažerem a jeho podřízenými, jakož i dalšími lidmi v organizaci i mimo ni. Interpersonální role pokrývají sféru interakce manažera s lidmi. Při výkonu interpersonálních rolí je manažer dostatečně připraven vykonávat roli spojenou s rozhodováním, která je schopna mít přímý dopad na výrobní proces a dosáhnout cílů organizace. Existují tři hlavní interpersonální role, jejichž realizace zajistí úspěšné fungování vedoucího: *představitel*, *leader*, *spojovatel*. Manažer musí jednat jako *představitel* kvůli své autoritě a postavení v organizaci, protože zastupuje samotnou organizaci nebo útvar. Jako *leader* musí manažer odpovídat za motivaci a aktivaci podřízených, nábor, školení a související odpovědnosti, kteří jsou pod jeho vlivem. Jako *spojovatel* odpovídá za vztahy mimo organizaci.

Informační role: Její význam je dán skutečností, že vůdce v organizaci je jakýmsi informačním centrem. Informace přicházejí k manažerovi na základě jeho pozice a musí být vyhodnoceny. Na druhé straně musí manažer poskytnout potřebné informace zaměstnancům ve vnějším a vnitřním prostředí organizace. Mezi funkce vedoucího tedy patří sběr, šíření a přenos informací. Pro tyto funkce existují tři odpovídající role – *příjemce*, *širitel* a *mluvčí*. Manažer je důležitou postavou v roli *příjemce*, kdy získává interní a externí informace.

Proces přenosu informací – role *šířitele* – odkazuje na skutečné informace a hodnotící vlastnosti. Manažer musí předávat informace celé organizace ostatním, kteří jsou zapojeni do oblasti jeho odpovědnosti, a jedná jako *mluvčí*.

Rozhodovací role: Stejně jako mnoho teoretiků managementu považuje Mintzberg rozhodování za nejodpovědnější část práce manažera. Tato funkce odpovídá čtyřem rolím založeným na různých třídách řešení: *podnikatel*, *řešitel problémů*, *alokátor zdrojů*, *vyjednávač*. Jako *podnikatel* vedoucí rozhoduje o změnách, které nastanou v organizaci a ve vnějším prostředí. Měl by se sám zúčastnit změn a aktivně se podílet na přesném rozhodování o tom, co by mělo být provedeno. V této roli v zásadě jedná sám a nezávisle na vnějších okolnostech. To se liší od jeho činnosti jako osoby, která *řeší problémy*, když manažer dělá rozhodnutí v situaci, jež vychází z nekontrolovaných událostí a je nepředvídatelná. Schopnost reagovat na události a plánování činnosti organizace – to jsou nejvyšší manažerské schopnosti.

Role vůdce jako *alokátoru zdrojů* je pro mnoho organizací ústřední. Je jasné, že vedoucí musí rozhodovat o finančních, lidských, materiálních zdrojích, času (včetně svého) atd. Plánuje tedy čas a typy práce, zabývá se rozdělením úkolů mezi zaměstnance. Role *vyjednávače* také úzce souvisí s rozhodováním. Manažer musí vyjednávat se zástupci jiných oddělení v rámci vlastní organizace a dalších organizací a v procesu vyjednávání musí činit rozhodnutí týkající se odpovědnosti za zdroje organizace (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 159–160).

3.2.2 Manažerské funkce

Nejběžnější koncepci manažerských funkcí vytvořili Koontz a Weichrich. Jsou to funkce, které jsou realizovány postupně, ale mohou se také překrývat – jde o *sekvenční funkce*.

Jsou to:

- plánování,
- organizování,
- vedení,
- kontrolování,
- výběr pracovníků (personalistika) (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 68).

Plánování zahrnuje stanovení cílů, způsoby a termíny jejich dosažení. Stručně řečeno, je to volba vhodného řešení, jak v budoucnu bude probíhat činnost v organizaci. Při volbě musí manažer stanovit cíle, taktiky nebo strategie a dal naplánovat efektivní postup pro provádění těchto činností (Koontz, Weihrich, 1993, s. 31).

Organizování – proces dělení, seskupování a koordinování úkolů mezi jednotlivými odděleními nebo skupinami pracovníků k efektivnímu a účinnému zpracování úkolů (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 24). Není stanoven přesný počet pracovníků, které manažer může vždy účinně řídit. Záleží na tom, jak jsou lidé vzdělaní, jak jsou schopni informace přijímat, jaké způsoby pro sdělení zpráv a jaké komunikační techniky nadřazený používá. Z toho vyplývá, že každý manažer musí dávat podřízeným srozumitelně strukturované úkoly, musí také zvažovat, aby dal zadání správnému zaměstnanci, který úkol zvládne. To všechno potom výrazně ovlivňuje organizování celé firmy (Koontz, Weihrich, 1993, s. 31).

Vedení je jinými slovy motivování podřízených a působení na ně. Manažer musí motivovat pracovníky, aby pracovali s co největším výkonem (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 24). Každý je rád, když ho někdo chválí. V práci je to také velmi důležité, protože potom se člověku chce pracovat lépe a více. Kromě toho se manažer musí snažit vytvořit vhodné a příjemné prostředí pro pracovníky, aby měli zájem a chuť dosahovat cílů v organizaci stanovených (Koontz, Weihrich, 1993, s. 438).

Kontrolování – je to proces, kdy nadřízený provádí kontroly a určují, jak správně jsou splněny úkoly v daném podniku, a pokud se výsledky liší od standardů, provádí nezbytné úpravy za účelem dosažení stanovených cílů v celé organizaci (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 24).

Koontz a Weihrich (1998, s. 342) definují ještě jednu funkci, a to **personalistiku**. Tato funkce zajišťuje to, aby na určité pozici byl vybrán správný člověk. Tento proces zahrnuje školení, pohovory, testy a hodnotící šetření. Daná funkce slouží především ke spokojenosti pracovníků. Týká se to jak uchazečů o práci, tak i stávajících zaměstnanců.

Kromě sekvenčních funkcí existují také *paralelní funkce*, které zahrnuje každá sekvenční funkce.

Patří sem:

- analyzování,
- rozhodování,
- implementace (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 68–69).

Analyzování – v této fázi je rozebírána struktura řešených problémů – nebo sestavy z menších problémů. K jejich vyřešení je také nutné provést analýzu zdrojů, které má manažer nebo vedoucí pracovník k dispozici. Dobrá analýza předpokládá, že vedoucí určí, co je k vyřešení tohoto problému zapotřebí brát v úvahu a jak bude postupovat dál (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 71).

Rozhodování – jedná se o proces řešení organizačních problémů, tj. problémů, které mají několik (minimálně dvě) řešení. Je to schopnost manažera činit správná a včasná rozhodnutí (nezáleží na tom, zda to bylo během plánování, organizování, vedení lidí nebo kontrolování) – to je klíčový faktor efektivní práce organizace (Veber, 2009, s. 80–81).

Implementace – je fáze, kdy se rozhodnutí realizuje. Jde o poslední fázi paralelních funkcí, která zahrnuje správný postup prováděných činností, jež byly zadané (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 73).

Proto pro efektivnost a dosažení cílů v organizaci musí každý manažer dodržovat tyto aktivity. Vzájemně se propojují a jsou důležitou součástí managementu a manažerské práce (Bělohávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 24).

3.3 Komunikace

Komunikace pochází z latinského slova „communis“, což doslovně znamená „společný“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 507). Prakticky jde o proces výměny myšlenek a informací mezi dvěma nebo více lidmi, který vede ke vzájemnému porozumění (Khellerová, 1995, s. 13).

Schopnost komunikovat je nedílnou součástí každého člověka, s ní jsme se narodili a musíme se ji naučit používat, protože nežijeme sami, ale v lidské společnosti. Proto je komunikace hlavním atributem poznávání prostředí, poznávání lidí kolem nás a nás samotných (Mikuláščík, 2010, s. 101).

Zajímavé je to, že již ve starověku byla důležitá dobrá komunikace, která je stále nedělitelnou složkou každé firmy, je významná také pro rozvíjení kariéry, a dokonce i v běžném životě (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 505).

Komunikace má extrémně širokou definici. Používá se v různých vědách. Slouží k sebeprezentaci, člověk díky komunikaci může rozvíjet svou vlastní osobnost a své schopnosti. I člověk bez emocí má svůj osobní charakter, který se často projevuje v závislosti na tom, s kým dotyčný hovoří nebo v jakém čase. Bylo vědecky prokázáno, že v různých společnostech, s různými lidmi nebo v různých situacích se člověk chová a komunikuje

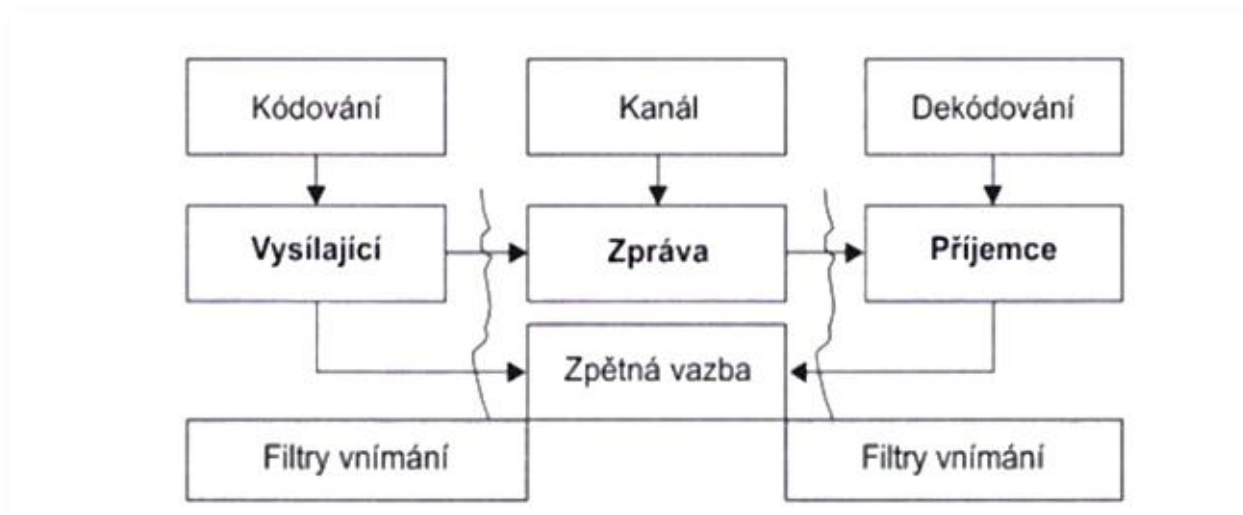
odlišně. Může se změnit k lepšímu, nebo k horšímu (Mikuláščík, 2010, s. 19). Každý proto musí ovládat své emoce, protože první dojem se pak může špatně odrazit v budoucnosti, to platí především pro pohovory.

Prostudováním různých zdrojů lze dojít ke shrnutí, že schopnost efektivně komunikovat je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu v jakékoli oblasti moderního života. Je nemožné vybudovat kariéru, nalézt spolehlivé přátele, zařídit si osobní život, dosáhnout úspěchu a uznání bez schopnosti efektivní komunikace.

3.3.1 Komunikační proces

Komunikace se však neomezuje pouze na jednoduchý přenos informací. Přenos by měl být proveden tak, aby zasílané informace ovlivňovaly chování osoby, které jsou určeny, aby ji motivovaly k určitým činnostem. A to je možné v případě, že jsou obě strany přesvědčeny, že rozhodnutí a vhodná opatření na základě těchto informací změní situaci k lepšímu. K tomu musí být informace spolehlivé, včasné, úplné a relevantní. (Mikuláščík, 2010, s. 20). Proto pro jejich sdílení slouží model komunikačního procesu (Obrázek č. 1).

Obrázek 1 Model komunikačního procesu



Zdroj: (Dědina, Odcházel, 2007)

V komunikačním procesu každý sděluje své nápady určitou formou. Tento projev se nazývá kódování. Výsledkem kódování je zpráva, která se předává. Ve svých myšlenkách si příjemce tuto zprávu nějak interpretuje, to znamená, že provede dekódování. Každý jedinec odlišně přijímá zprávy a jinak chápe realitu. Způsobují to filtry vnímání. Komunikaci ovlivňují různé faktory z kulturního, fyzického a sociálního okolí. S jejich pomocí může

dojít k tomu, že význam předávané zprávy bude úplně jiný. Tento jev se nazývá šum. Poslední součástí komunikačního procesu modelu je zpětná vazba, která má velký vliv na komunikaci. Co to je? Je to proces, kdy vysílající dostává od příjemce informaci, jak přijal zprávu (Dědina, Odcházel, 2007, s. 46).

V procesu výměny informací lze tedy zdůraznit základní prvky:

Odesílatel

Odesílatel zahajuje komunikaci, protože chce předat nějakou myšlenku. Je to osoba, která chce sdělit svůj nápad nebo emoce ostatním. Informaci se snaží předat takovým způsobem, aby byla příjemci srozumitelná (Koontz, Weihrich, 1993, s. 509).

Zpráva

Zpráva nebo sdělení – je smysluplná formulace myšlenky, kódovaná určitým způsobem, aby byla zaslána adresátovi. Zpráva se předává verbálně, nebo neverbálně (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 508).

Kanál

Synonymum slova kanál je médium. Je to prostředek, kterým příjemce zprávu přijme. V organizaci si spolupracovníci předávají informaci díky různým kanálům. Mohou to být sdělení tváří v tvář, sdělení prostřednictvím mobilů nebo počítačů, na různých jednáních a pomocí sociálních sítí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 509).

Zakódování

Odesílatel při sdělení zprávy používá různé znaky, symboly, s jejichž pomocí by měla být předávaná informace srozumitelná příjemci. Hlavním prostředkem zakódování je jazyk (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 508).

Příjemce

Už bylo zmíněno, že odesílatel předává své nápady příjemci. Jinak řečeno, je to adresát nebo osoba, které jsou informace určeny a která si interpretuje její význam pro sebe. Příjemce musí být pozorný a měl by rozumět symbolům, které mu odesílatel předává, aby mohl zprávu správně dekodovat (Koontz, Weihrich, 1993, s. 511).

Dekódování

Pro dokonalost komunikace musí příjemce informaci dekodovat. Občas se obsah dekodované zprávy liší od obsahu zprávy kódované autorem, protože se příjemce rozhoduje, jestli má danou zprávu přijímat. Je to jakási interpretace a příjemce si interpretuje předávanou zprávu na základě zkušeností z minulosti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 511).

Zpětná vazba

Je to odpověď příjemce na zprávu, která sděluje odesílateli informace o tom, jak správně byla jeho původní zpráva interpretována. Každý člověk jinak myslí, a proto jinak vnímá různou informaci. Zpětná vazba je důležitým prvkem procesu komunikace, protože slouží k tomu, aby odesílatel získal odezvu. Je to docela náročné, protože ne každý dokáže zpětnou vazbu přijmout (Mikuláščík, 2010, s. 26–27).

Kromě toho může být komunikace přerušena **překážkou – šumem** nebo konverzací lidí v okolí. Za překážky se považuje všechno, co nás omezuje efektivně komunikovat a deformuje obsah předávané zprávy nebo myšlenky (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 466). Překážky zahrnují také ztracený dopis na poště, poškození telefonní linky, nesprávnou e-mailovou adresu atd.

3.3.2 Druhy a formy komunikace

Je třeba také zaznamenat, že komunikace není jen výměna informací, ale jsou to i různé formy komunikace mezi lidmi, založené na jakémkoli vztahu, který je zaměřen na dosažení cílů organizace (Dědina, Odcházal, 2007, s. 48). Jsou dvě základní formy komunikace – verbální a neverbální (Mikuláščík, 2010, s. 97). Studie ukazují, že v běžném životě člověk při komunikaci používá z 60–70 % neverbální složky a z 30–40 % verbální.

Verbální komunikace

Verbální komunikace je procesem výměny informací pomocí slov a písmem. Nejčastější příčinou použití verbální komunikace je to, že chceme předávat nebo čerpat nějaké informace (Dědina, Odcházal, 2007, s. 46). Tato soustava se nazývá jazykem a každý jazykový znak je spojený s nějakým významem. Zásadní význam spojený s konkrétním znakem, který v různých kulturách uznává většina lidí, se nazývá denotát. Bohužel významy slov se u různých lidí neshodují. Konotace jsou docela subjektivní, občas se může stát, že člověk přisuzuje slovu osobní význam a pod slovem představuje něco do určité míry odlišného od té jiné osoby (Jiřincová, 2010, s. 23).

Písemná komunikace

Jedná se o přenos informací na papíře nebo na médiu. Používá se, když je nutné přenášet nebo zaznamenávat a ukládat informace zcela přesně. Díky písemné komunikaci jsou snadno informováni pracovníci firem. Slouží k reklamě, ke sdělení zpráv, plánů a příkazů. Výhodou je to, že písemná komunikace umožňuje důkladně připravit zprávu, uvést ji do souladu se standardními požadavky, ukládat informace na delší dobu, posílat

informace více příjemcům najednou, je lépe připravená než ústní. Nevýhoda: hodně papírů, zpětná vazba trvá dlouho a příjemce může informaci špatně pochopit (Koontz, Weihrich, 1993, s. 515–516).

Ústní komunikace

Většina informací se sděluje ústní formou. Může být:

- formální x neformální,
- plánovaná x neplánovaná (Koontz, Weihrich, 1993, s. 516).

Používá se mezi dvěma nebo více lidmi. Ústní komunikace je vhodná v případech, kdy situace vyžaduje rychlé rozhodování. Umožňuje poskytnout rychlou zpětnou vazbu, vyjádřit a odůvodnit nesouhlas nebo souhlasit s návrhy účastníků. Nevýhodou je náročnost na čas, vliv komunikačních šumů a bariér (Koontz, Weihrich, 1993, s. 516).

Neverbální komunikace

Spolu s ústním vyjádřením člověk také používá výrazy obličeje, gesta, pohyby nebo postoje. S různými lidmi jednáme odlišně. Například v blízkosti příbuzných nebo přátel při komunikování budeme sedět blíže a uvolněněji a mimika bude také jiná než s osobou, které neznáme (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 477).

Neverbální komunikace je jedním z nejoriginálnějších způsobů sociálního chování. S její pomocí můžeme projevit své emoce, postoje a hodnocení. Je odlišná od verbálního sdělení tím, že není konceptuální a abstraktní. Obecné lidské chování lze regulovat, vylepšovat nebo zmírňovat pomocí neverbální složky. Během komunikace se informační funkce provází expresivními reakcemi. Schopnost číst neverbální znaky je důležitou podmínkou pro efektivní sdělení (Jiřincová, 2010, s. 95).

Hlavní formy neverbální komunikace:

- gestika – pohyby hlavou a dalšími částmi těla,
- mimika – fyziognomie,
- haptika – komunikace dotekem,
- posturologie – postoj těla,
- proxemika – vzdálenost mezi lidmi,
- tělesný kontakt,
- tón hlasu a jiných stránek řeči,
- styl oblečení, šperky, fyzické a jiné (Jiřincová, 2010, s. 96).

Gestika

Gesto – pohyb, který má výrazný sdělovací účel a který jako komunikační prvek předchází jazykovému vyjádření. Jsou to pohyby kterékoliv části těla, ale většina gest se realizuje rukama. Gesta odráží to, jak se člověk momentálně cítí, a to, jak se chová ke komunikačnímu partnerovi. Gesta se také liší u jiných kultur, zemí, národností a regionů (Jiřincová, 2010, s. 96).

Dle Bělohlávek, Šuler a Košťan (2001, s. 489–490) se gesta dělí na:

- Gesta dlaní – takto člověk ukazuje to, co cítí, co říká.
- Gesta rukou – sepjaté ruce často vypadají jako obranná reakce. Také jsou lidé, kteří při prezentování nemají kam dát ruce, proto je nejlepší si vzít nějakou tužku nebo podklad do ruky, aby to nevyvolávalo nedůvěru.
- Gesta paží – zkřížené paže vyvolávají nejistotu a nedůvěru, je lepší upustit od tohoto gesta.
- Dotýkání se obličeje – podepírání hlavy znamená to, že se člověk nudí.

Mimika

Mimika – interpretace emocí. Na jedné straně je mimika způsobena vrozenými faktory odrazu univerzálních emocí na tváři, jako jsou smutek, radost, bolest, strach, štěstí, neštěstí, překvapení, očekávání, klid atd. Na druhé straně mimika závisí na charakteristikách konkrétní sociální kultury, specifických norem, standardů. Takže mimika umožňuje širokou interpretaci, skrytí nebo demonstraci emocí, pomáhá porozumět informacím zprostředkovaným slovy, signalizuje postoj někomu nebo něčemu (Jiřincová, 2010, s. 98).

Důležité je při prezentování ukazovat nějaké emoce, nejlepší je úsměv. Také je dobré vyvolávat úsměv u posluchačů, zajišťuje to dobré výsledky (Bělohlávek, Šuler, Košťan, 2001, s. 489).

Obličej má mimické zóny:

- oblast čela a obočí – identifikuje překvapení,
- oblast očí – odpovídá za smutek a nespokojenost,
- oblast nosu až brady s dominantní partií úst – odpovídá za radost (Schneiderová, Schneider, 2008, s. 17).

Haptika

Haptika nebo taktilní kontakt, který je charakteristický doteky. Mezi haptické komunikační prostředky patří dynamické dotyky ve formě podání ruky, polibku. Je prokázáno, že dynamický dotek je biologicky nezbytná forma stimulace, nejen sentimentální

maličkost v průběhu lidské komunikace. Dotyk vyjadřuje vztah k druhému člověku, řídí chování druhého člověka a je součástí etikety. Také to pomáhá podporovat člověka a vyvolávat pozitivní emoce (Jiřincová, 2010, s. 99).

Posturologie

Termín posturologie je převzat z angličtiny a znamená řeč fyzických postojů a poloh.

Charakteristickými znaky posturologie jsou:

- držení těla,
- úklon těla,
- nasměrování těla nebo končetin,
- konfigurace částí těla (spokojenost, uvolněnost).

Pomocí těchto charakteristik lze zjistit, zda je člověk sebevědomý, nebo ne. Svěšená ramena naznačují pocit slabosti a deprese nebo pocit komplexu méněcennosti. Zvednutá ramena naznačují odhodlání jednat, pocit síly, aktivity, iniciativy, často – také přeceňování svých vlastních schopností. Pokleslý hrudník je pozorován u aktivních lidí s rozvinutým pocitem vlastní důležitosti; vpadlý hrudník často naznačuje určitou lhostejnost, izolaci, pasivitu, poslušnost, deprese (Jiřincová, 2010, s. 99).

Proxemika

Je to vzdálenost v prostoru. Proxemika záleží na tom, jaký je vztah mezi komunikujícími. Psychologickou podstatou proxemiky je vzdálenost mezi účastníky, kteří komunikují, a závisí na jejich vztazích k sobě v běžném životě. Tato vzdálenost záleží na tom, s kým komunikujeme. Pokud je to někdo známý, prostorová vzdálenost bude menší, pokud jde o někoho cizího – budeme stát nebo sedět od toho člověka ve větší vzdálenosti (Jiřincová, 2010, s. 98).

3.4 Komunikace v organizaci

Komunikace propojuje celou firmu. Díky ní zaměstnanci ví, co se děje v daném podniku, sdělují své názory. Většina z nás si myslí, že nejdůležitější ve firmě je technika, ale je to velká chyba. Pokud není v pořádku vnitřní komunikace, potom je lhostejné, jaký počítač má manažer nebo jiný pracovník (Hloušková, 1998, s. 9).

Nejdůležitější podmínkou dobré organizace je kvalitní komunikace. Hodně firem zbankrotovalo právě proto, že nedokázaly správně zacházet se svými zákazníky (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 465). Studie ukazují, že manažer stráví více než 75 % svého pracovního času komunikací, proto musí umět komunikovat efektivně. Zdá se to jako

hodně, ale je zřejmé, že je manažer neustále zapojen do plnění svých rolí v mezilidských vztazích, sdílení informací při rozhodování, plánování, organizaci, motivaci a kontrole (Střížová, 2005, s. 5). Proto je komunikace nedílnou součástí všech řídicích činností, která spojuje části organizace do jedné. Téměř vše, co dělají manažeři různých úrovní pro řešení strategických a taktických výzev rozvoje firmy, vyžaduje efektivní výměnu informací. Hlavní podmínkou efektivnosti komunikace podnikání je poznání, že možnost dosažení cílů zvyšuje interakce, je-li správně organizována a je dosaženo vytvoření atmosféry vzájemného porozumění, důvěry a spolupráce (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 504).

Je třeba také poznamenat, že každá organizace je v podstatě malá společnost, která sdružuje stejně smýšlející lidi, kteří mají společné cíle a hodnoty. Pokud se v organizaci vyskytnou problémy s komunikací, nemůžeme mluvit o týmové práci, a tedy ani o efektivitě.

3.4.1 Vnitrofiremní komunikace

Vnitropodnikové komunikaci se také říká interní, vnitřní nebo vnitrofiremní komunikace.

Vnitřní komunikace je komunikace uvnitř jedné organizace. Slouží jako nástroj k dosahování dobrých pracovních výkonů, s její pomocí se vytváří snaha se zlepšovat a plnit cíle podniku. Spolupracovníci musí pochopit, že při vedení firmy je nutné komunikovat otevřeně, bez obav, aby organizace dosáhla svých cílů (Vymětal, 2008, s. 263).

Formy a prostředky vnitrofiremní komunikace

Pro efektivnost používá manažer různé formy interní komunikace. Jednou z nejdůležitějších je přímá komunikace, jež se projevuje v oboustranném dialogu. To je docela důležité, protože při vedení dialogu existuje otevřenost, neverbální komunikace, zpětná vazba atd. (Vymětal, 2008, s. 265).

Forma komunikace může být osobní, písemná nebo elektronická (prostřednictvím telefonů, počítačů, modemů...). Volba formy záleží na situaci a na tom, s kým se řeší. Důležitou formou vnitrofiremní komunikace je komunikace „tváří v tvář“ (face to face). Tuto formu je nejlepší volit v případě dialogu. Je účinná, ale časově náročná (Hloušková, 1998, s. 55).

Formy efektivní interní komunikace jsou spojené s prostředky, z nichž nejběžnější jsou:

- rozhovor,
- týmová diskuse,
- telefonické: vzkaz, rozhovor,
- elektronické: e-mail, online, chat,
- nástěnka,
- dotazníkové akce,
- porada,
- písemné prostředky: vzkaz, příkaz, dopis atd.,
- reklama, propagace,
- vzdělávací akce,
- způsob výběru a přijímání nového zaměstnance,
- styl oblékání zaměstnanců,
- pracovní podmínky a prostředí (Hloušková, 1998, s. 57).

3.4.2 Kanály komunikace

V předchozích kapitolách bylo zmíněno, že zprávy jdou od odesílatele k příjemci, ve vnitrofiremní komunikaci pro sdělení nebo sdílení informací se používají komunikační kanály, jež se dělí na formální a neformální.

Formální komunikace

Formální komunikace umožňuje organizovat a omezovat informační toky. Jejím cílem je seznámit spoluzaměstnance s fungováním firmy, přiblížit jim vnitřní komunikaci. Následně se zaměstnanec stane aktivnějším a bude mít pocit, že je v organizaci důležitý. Tento směr je docela efektivní (Vymětal, 2008, s. 264).

Neformální komunikace

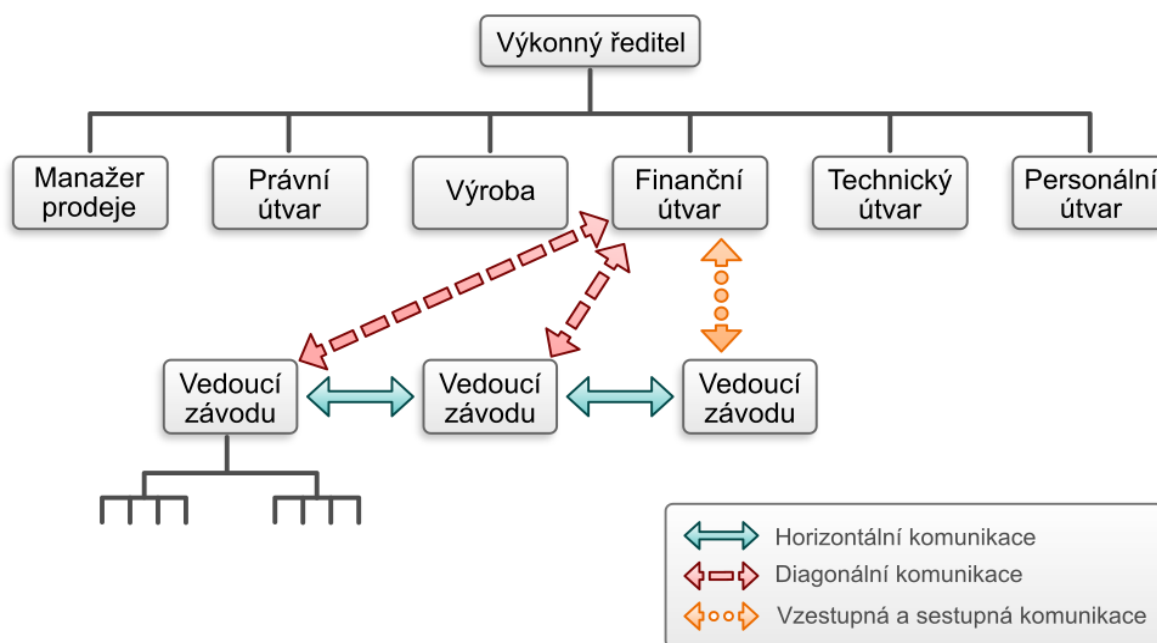
Neformální komunikace – sociální interakce mezi lidmi, která odráží vyjádření lidské potřeby komunikace. Je stejně důležitá jako formální. Pro zaměstnance je nutné komunikovat i tímto směrem, může to být zábavné a přináší to uvolnění (Vymětal, 2008, s. 264).

Někdy může tento kanál škodit společnosti, protože si zaměstnanci během přestávek často šeptají, a proto může dojít ke zkreslení informací (Dědina, Odcházal, 2007, s. 54).

3.4.3 Směry komunikace

Komunikace mezi zaměstnanci musí probíhat ve všech směrech. Směry patří k interní komunikaci, která pomáhá pracovníkům jedné firmy spolu komunikovat, informovat se, přesvědčovat a stimulovat. A proto pro dosažení cílů podniku a efektivní sdělení informací se používá sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální komunikace (Vymětal, 2008, s. 263). Níže uvedené schéma (Obrázek č. 2) ilustruje to, jak probíhá komunikace v různých směrech.

Obrázek 2 Směry komunikace v organizaci



Zdroj: (Fiedler, 2000)

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace nebo komunikace směrem dolů popisuje sdělení informací lidem, kteří se nachází níže v organizaci. Manažer tento směr používá pro sdělení informací svým podřízeným, pro příkazy a instrukce (Vymětal, 2008, s. 264).

Přestože se manažer snaží přesně informovat své podřízené, občas dochází ke zkreslení informací. Manažer při komunikaci musí dodržovat adekvátnost k potřebám podřízených (Dědina, Odcházal, 2007, s. 54).

Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace nebo komunikace směrem nahoru popisuje směr, kdy zaměstnanci odesílají sdělení svým nadřízeným. Podporuje podřízené a motivuje k tomu, aby diskutovali o plánech. Pomáhá tak propojit různé úrovně organizace a koordinovat aktivity. Tento směr vyžaduje od manažera správné pochopení zpráv (Vymětal, 2008, s. 264).

Vzestupná komunikace má zpětnou vazbu, v tom případě existují obavy zaměstnanců, jak přijme nadřízený jejich zprávy (Dědina, Odcházal, 2007, s. 55).

Horizontální komunikace

Horizontální komunikace popisuje sdělení mezi pracovníky na stejné pracovní pozici. Je zaměřená na koordinaci činností zaměstnanců různých oddělení a útvarů na stejných úrovních za účelem dosažení cílů organizace. Přispívá ke zlepšování efektivity všech typů organizace. V tom směru neexistují vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, proto proces sdělování informací je rychlý a přesnější (Dědina, Odcházal, 2007, s. 55).

Diagonální komunikace

Diagonální komunikace je komunikace, která je nejméně používána. Používá i jiné směry, například během komunikace pracovník použije na začátku vzestupnou a potom horizontální komunikaci. Je prováděná mezi zaměstnanci různých oddělení a úrovní hierarchie. Používá se v případech, kdy je komunikace zaměstnanců v organizaci jinými způsoby komplikovaná. Tento směr může snížit náročnost a množství práce (Vymětal, 2008, s. 264).

3.4.4 Funkce komunikace

Je třeba poznamenat, že funkce jsou nedílnou součástí komunikace, je to vnější projev vlastností komunikace, úkoly, které plní proces individuální činnosti ve společnosti.

Komunikace zahrnuje několik důležitých funkcí, a to zejména:

- **informativní** – výměna zpráv, názorů, plánů, rozhodnutí, informací a různých zkušeností,
- **poznávací** – zjišťování informací o sobě, o druhých, o světě,
- **instruktivní** – je to funkce, která vysvětluje postup, organizaci, metodický popis, jak něčeho dosáhnout a jak něco správně udělat,
- **vzdělávací a výchovný** – zahrnuje informativní, instruktivní a poznávací funkce pomocí samostudia nebo vzdělávání,

- **osobní identity** – vysvětlování si svého já, svých názorů, myšlenek a osobních ambicí,
- **socializační a společenský integrující** – funkce, s jejíž pomocí si člověk vytváří vztahy s druhými, popisuje, jak člověk umí komunikovat v závislosti na různém prostředí,
- **přesvědčovací** – výměna názorů, postojů, hodnocení a chování jiných,
- **posilující a motivující** – funkce, která odpovídá za posílení,
- sebevědomí a motivaci člověka,
- **zábavná** – pocit pohody, spokojenosti, radosti,
- **svěřovací** – schopnost naslouchat, řešení konfliktů, nedorozumění a problémů, tj. možnost vyjádřit svůj názor,
- **úniková** – k odstraňování deprese ze života (Vymětal, 2008, s. 24).

3.4.5 Komunikační bariéry

Komunikačními bariérami jsou překážky, které nám brání komunikovat. I když příjemce zprávu přijme a upřímně se jí pokusí porozumět, může být tento proces omezen řadou překážek nebo bariér, které se obvykle vyskytují ve fyzickém prostředí nebo v oblasti lidských emocí (Vymětal, 2008, s. 37).

Donnely, Gibson & Ivanchevich (1997, s. 519–524) uvádí, že nejběžnějšími překážkami jsou:

Odlíšnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Příčinou odlišností postojů, názorů, znalostí a zkušeností je to, že každá osoba může jinak rozumět přijímané zprávě. Ve výsledku dochází k tomu, že se komunikace zkresluje. Stává se z důvodu rozdílu ve věku, jiné pracovní pozice nebo jiného postavení v podniku.

Selektivní vnímání

Co se týče selektivního vnímání, příjemce při komunikování reaguje pouze na určité fragmenty přijímané informace, které ho zajímají, například potvrzují jeho úhel pohledu. Důležitou roli tady hrají stereotypy. Jde o to, že jedinec vnímá jen to, co ho zajímá, a ignoruje ostatní vyjádření lidí.

Špatná schopnost naslouchat

Většinu času v komunikaci je třeba věnovat naslouchání. Často se může stát, že jedna nebo druhá osoba neposlouchá, to může v práci vést ke snížení cílů rozhovoru. Když člověk při komunikaci pozorně neposlouchá, může mu uniknout spousta důležitých informací.

Hodnocení sdělení

Někdy se stává, že při komunikaci příjemce hodnotí sdělení dříve, než zprávu dostane. Může to být působeno tím, že hodnotí komunikátora podle prvního dojmu nebo se sám domnívá, co bude obsahem komunikace.

Věrohodnost zdroje

Další překážkou dle Donnelly, Gibson & Ivanchevich (1997) je věrohodnost zdroje, která znamená to, s jakou mírou příjemce věří ve slova a jednání odesílatele.

Sémantické problémy

Tato bariéra nastává, když různí lidé chápou stejné slovo odlišně, vkládají do něj svůj vlastní význam. Takové zkreslení může být důsledkem zvláštností osobního vnímání člověka, jeho profesionální činnosti. Občas se v rámci jedné organizace používá takzvaný vnitroskupinový jazyk, ale manažer musí pečlivě vybírat slova a způsob předání informace, aby podřízeným bylo vše srozumitelné. Potom je těžké do skupiny zapojit nového člověka.

Filtrování

Filtrace je běžným jevem ve vzestupné komunikaci v organizacích, která se týká manipulace s informacemi a zprávy jsou předávány tak, aby byly vnímané pozitivně.

Časová tíseň

Manažer nestíhá mluvit se všemi podřízenými a v důsledku toho často dochází k opomenutím. Proto je závažnou bariérou časová tíseň.

Komunikační přetížení

Manažeři se musí rozhodovat každý den. Pro správné rozhodnutí potřebují informace. V dnešní době je všude příliš mnoho informací. Takže komunikační přetížení plyne z nadbytku informací.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY je společností s 30letou tradicí. V roce 2003 došlo k vytvoření joint-venture se španělskou společností, která se věnovala selektivnímu outsourcingu pro velké IT společnosti. V roce 2005 došlo k odkoupení podílu španělského partnera a společnost XY se stala lídrem na Slovensku jako systémový integrátor, ale stejně i jako poskytovatel outsourcingových služeb v oblasti informačních technologií. Následně začala společnost expandovat na evropský trh, přičemž měla zastoupení v sedmi státech Evropy – Česká republika, Bulharsko, Rumunsko, Turecko, Polsko, Velká Británie a samozřejmě Slovensko. Takto se stala společnost XY lídrem v zavádění nových technologií včetně inovativních řešení v oblasti infrastruktury, Unified Communications, kontaktních center, bezpečnosti, síťové služby, aplikace, IT služby a IT outsourcing. V roce 2018 se spojila česká a slovenská část společnosti XY.

Společnost XY nabízí celou řadu řešení, která vedou k efektivnímu fungování jednak zaměstnanců, ale i celého podniku. Aplikační plán pracuje na řešeních, která mají za cíl ulehčit zaměstnancům řízení každodenních pracovních úkolů, jako jsou vytváření úložišť, zabezpečení vyhledávání uložených dokumentů, řízení firemní dokumentace až po aplikace starající se o zřízení, nahrávání nebo vyhledávání videohovorů, sdílení kalendářů včetně sledování dostupnosti kolegů.

Společnost nabízí komunikační řešení, kdy propojuje komunikační nástroje mezi sebou. Dochází k propojení telefonu v kanceláři s mobilem, e-mailem, které se dále doplňují o další kanály, jako jsou chaty, messenger. V rámci videohovoru je možné sdílet soubory a obrazovky, využívat mailbot, chatbot nebo virtuální agenty. XY nabízí efektivní řešení pro podniky, které vyžadují zvýšení efektivity komunikace ve svých kontaktních centrech.

XY také nabízí vytvoření cloudových řešení pro společnost, ale také nejruznější síťová řešení, bezpečnostní opatření pro síť WiFi. Společnost také nabízí komplexní bezpečnostní řešení od fyzického zabezpečení budov přes technologické ochrany síťové infrastruktury až po bezpečnost používaných systémů a aplikací. Stejně tak je schopna nabídnout robotickou procesní automatizaci, kterou lze uplatnit na jakýkoliv proces, jenž se opakuje a funguje na základě jistých pravidel. Dalším z celé řady řešení je i monitoring, který poskytuje přehled o fungování společnosti a její IT infrastruktury.

Společnost XY má v Bratislavě vlastní certifikační středisko, kde dochází k testování v oblasti vzdělávání v akademickém, vládním a finančním sektoru, projektovém managementu, ale i angličtině. Společnost XY nabízí svým klientům zkušenosti s řízením IT, strategickým plánováním, rozhodováním včetně podpory inovací v jejich prostředí. Zájemci z řad společností si mohou také celou řadu outsourcovat, což se týká zejména těch podniků, které nemají vlastní IT oddělení.

Společnost se také reaguje na současnou situaci poznamenanou pandemií COVID-19. Z toho důvodu se rozhodla pomáhat učitelům se vzděláváním na dálku. XY pořádá zdarma webináře, které jsou zaměřené na vzdělávání na dálku, prostřednictvím Microsoft Teams. Stejně tak nabízí bezplatnou pomoc nemocnicím a úřadům v oblasti zvládnutí koronavirové krize, nabízí jim robotickou procesní automatizaci.

Společnost XY je společností se zaměřením na IT řešení, z tohoto důvodu ji také najdeme na Facebooku, kde je celá řada informací týkajících se společnosti, videa, fotografie. Stejně tak zde najdeme množství nejrůznějších videí a webinářů, které si můžeme prohlédnout také na kanálu YouTube. Společnost má také vytvořený svůj profil na LinkedIn, případně na svých webových stránkách.

4.2 Analýza výsledků rozhovoru

Pro zhodnocení interní komunikace ve společnosti v rámci této bakalářské práce byl proveden kvalitativní výzkum metodou polostrukturovaného rozhovoru s manažerem středního managementu společnosti XY. Je to člověk, který má dlouholetou praxi a bohaté zkušenosti. Rozhovor proběhl v únoru roku 2021 prostřednictvím online prostředí, kdy byly položeny předem připravené otázky týkající se zejména komunikace:

1. Co pro Vás znamená umět dobře komunikovat?
2. Co pro Vás znamená verbální komunikace? Jaké ostatní formy používáte?
3. Jak často komunikujete se svými kolegy a podřízenými na pracovišti? Považujete komunikaci za nezbytný prvek manažerských procesů zajišťující spokojenost zaměstnanců s prací?
4. Jak souvisí komunikace a delegování?
5. Jak poskytujete zpětnou vazbu svým podřízeným?
6. Myslíte si, že by bylo vhodné pro své pracovníky uspořádat nějaké školení zaměřené na zlepšení komunikace?

První položená otázka se věnovala tomu, co pro osloveného manažera znamená umět dobře komunikovat. Z odpovědi vyplynulo, že umět komunikovat znamená zejména umět naslouchat a také zajímat se o to, co druhá osoba říká. Pakliže chybí dostatečná pozornost na obou stranách, tak se nemůže nikdy jednat o kvalitní komunikaci. Aby se jednalo o kvalitní komunikaci, je nezbytné využívat i prvky verbální komunikace. Verbální komunikace napomáhá tomu, abychom byli schopni poznat, jak reaguje protistrana. Jedná se o celou řadu signálů, jako je rychlá řeč, dostatečná artikulace, na druhou stranu pomalá mluva výrazným způsobem ztěžuje společníkovi pochopení obsahu sdělení. Verbální komunikace bez neverbální se neobejde. Důležitý je kontakt očí, mimika, gesta a další.

V rámci společnosti XY představuje komunikace kontinuální proces s konkrétními zaměstnanci. Vždy je však rozhodující konkrétní pracovní pozice, zda řeší konkrétní problém, nebo se jedná pouze o sdílení svých myšlenek. Z odpovědi manažera také vyplývá, že komunikace je pro spokojenost zaměstnanců rozhodujícím faktorem, neboť se jedná o jeden ze způsobů, jak získávají zaměstnanci zpětnou vazbu a mají možnost hodnotit vlastní výsledky.

Komunikace a delegování spolu vzájemně úzce souvisí, neboť správné porozumění a další předání informací podřízeným pracovníkům tvoří základ plynulých manažerských procesů. Komunikace je základem správného splnění úkolu, který byl v rámci delegování sdílen. Avšak ve chvíli, kdy toto nejde, je problém na straně vedení.

Zpětná vazba podřízeným pracovníkům je velmi často předávána formou přímého sdělení v rámci e-mailové komunikace nebo osobního rozhovoru. V současné době, kdy pandemie zásadním způsobem ovlivňuje chod všech firem, podniků, přistoupila i společnost XY k tomu, že osobní porady byly nahrazeny online komunikací přes MS Team. Zaměstnanci také využívají klasickou telefonickou komunikaci, avšak výhradně v rámci své pracovní doby.

V otázce uspořádání školení pro pracovníky se zaměřením na zlepšení komunikace má manažer společnosti XY poměrně jasnou odpověď, neboť jak sám uvedl, tak by potřebovali více informací o tom, zda zaměstnanci opravdu mají o případné školení o komunikaci zájem. Dle jeho vyjádření se zaměstnanci cítí dostatečně schopni a odpovědní za to, že zlepší svoje komunikační schopnosti, aniž by potřebovali pomoc podniku. Společnost je však přístupna iniciativě ze strany zaměstnanců v případě, kdy budou mít zájem o školení na zlepšení jejich komunikačních dovedností.

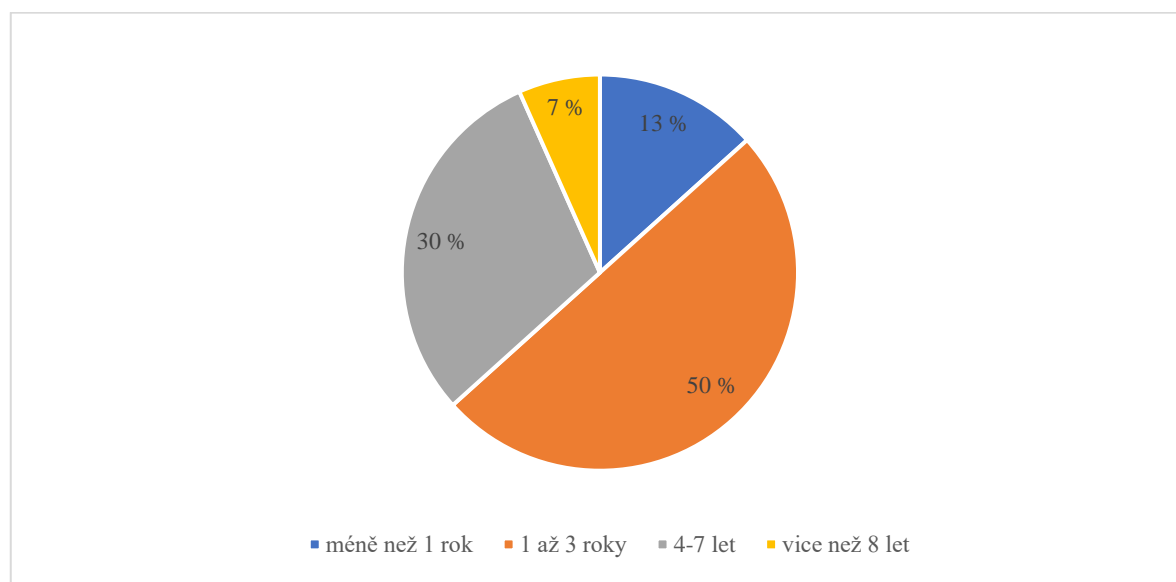
4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Pro zhodnocení interní komunikace byl doplňujícím krokem kvalitativního výzkumu také výzkum kvantitativní, který byl proveden metodou dotazníkového šetření, jež se uskutečnilo rovněž v únoru 2021. Zúčastnilo se ho 30 respondentů. Největší zastoupení měla skupina ve věku 31–40 let, která tvoří 40 %, dále zde máme osoby ve věku 26–30 let, které představují 23 %. Nejmenší zastoupení má naopak skupina respondentů mladší než 20 let, kterých je pouze 17 %, a skupina ve věku 20–25 let, která má 20% zastoupení.

Co se týká zástupů jednotlivých pohlaví, tak nejvíce jsou zastoupeni muži, kteří představují 70 % respondentů, ženy tedy tvoří 30 %. Tento fakt může být zapříčiněn zejména samotným zaměřením společnosti XY na oblasti informačních technologií, což je do značné míry doména u mužů.

V oblasti vzdělání mají ve společnosti XY výraznou převahu vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří tvoří 77 % všech respondentů, a 23 % jsou osoby s vyšším odborným vzděláním. Z toho je patrné, že téma komunikace jako nástroje pro řízení lidí se týká zejména vzdělanější skupiny občanů, což vychází také z toho, že velmi často se tato problematika týká manažerských pracovních pozic, které zastávají zejména vysokoškolští pracovníci.

Graf 1 Délka pracovního poměru



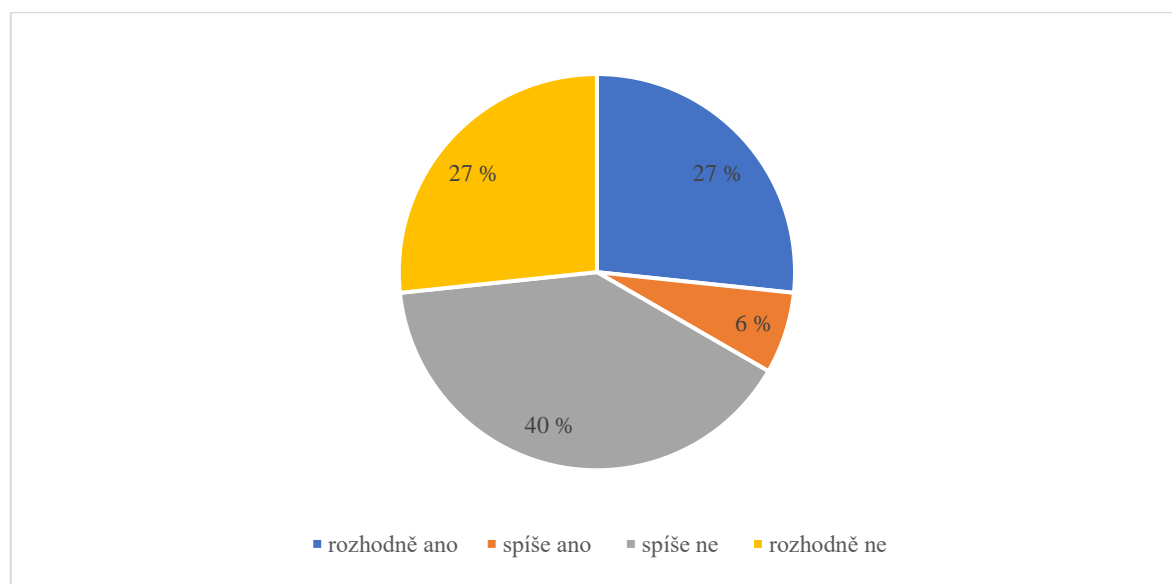
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Jak dlouho pracujete ve společnosti?*

V případě otázky délky pracovního poměru nejčastěji respondenti uváděli, že pro společnost XY pracují mezi 1–3 roky, tak odpovědělo 50 % respondentů. Dále velmi častou

odpovědí bylo, že pro společnost XY pracují 4–7 let, což představuje 30 % respondentů. Naopak nejmenší zastoupení mají zaměstnanci s délkou pracovního poměru nad 8 let a také ti, kdo jsou ve společnosti méně než 1 rok, neboť těch bylo v rámci tohoto průzkumu celkem 13 %. Z odpovědí je tedy zřejmé, že pro společnost pracují zaměstnanci v delším časovém úseku a nenasvědčuje tedy nic případné fluktuaci zaměstnanců.

Graf 2 Důležitost komunikace pro respondenty

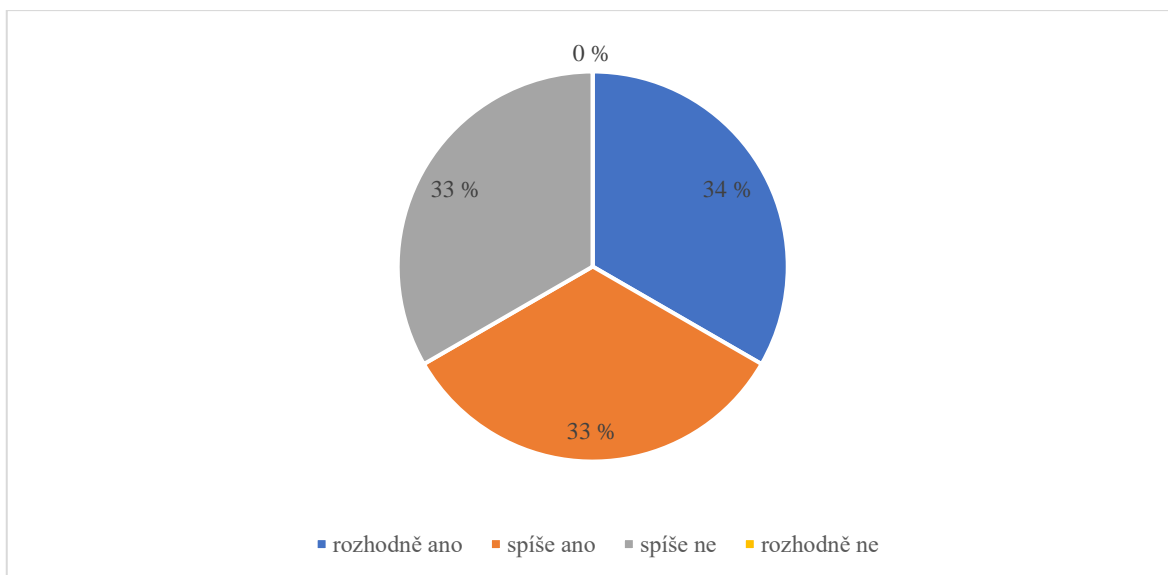


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Považujete komunikace mezi zaměstnanci společnosti za důležitou?*

V případě komunikace, která probíhá mezi zaměstnanci společnosti XY, uvedlo celkem 40 %, že případnou komunikaci nepovažují za příliš důležitou. Ještě více striktních v případě této otázky bylo dalších 27 % respondentů, kteří uvedli, že rozhodně komunikace mezi zaměstnanci v rámci společnosti nepovažují za důležitou. V opačném případě se 27 % respondentů vyjádřilo, že komunikace mezi zaměstnanci společnosti XY považují za důležitou a dalších 6 % se přiklání k tomu, že komunikace je důležitá. Ovšem v celkovém výsledku převažuje u zaměstnanců společnosti XY názor, že komunikace mezi zaměstnanci není potřebná.

Graf 3 Spokojenost se stylem řízení

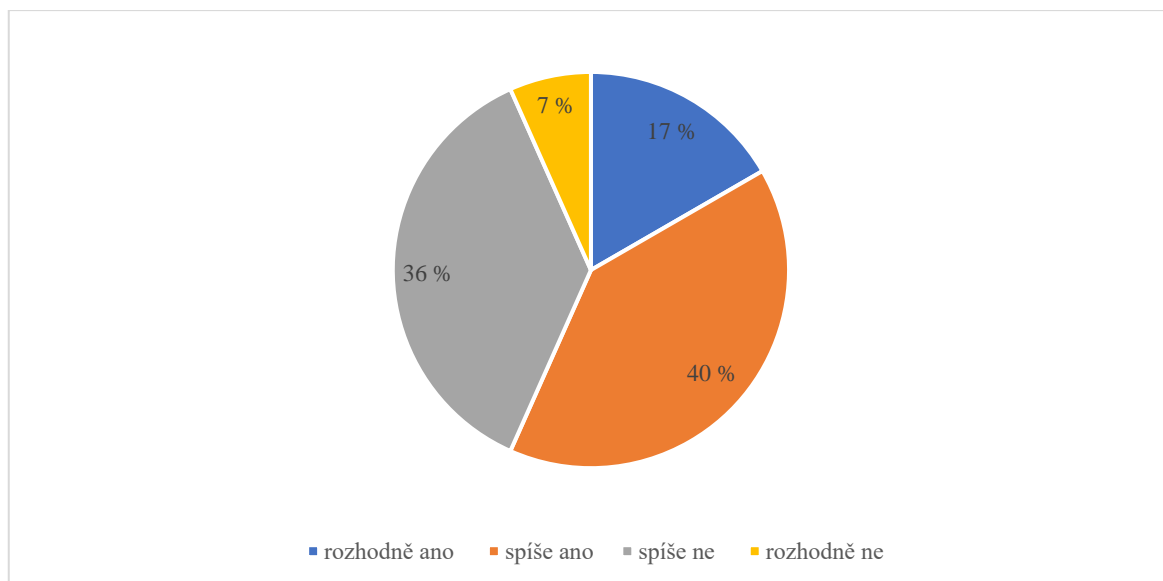


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Jste spokojen(a) se stylem řízení vedoucích zaměstnanců společnosti?*

V otázce na spokojenost se stylem řízení vedoucích pracovníků společnosti XY byly jednotlivé výsledky vyrovnané, neboť 34 % respondentů se přiklání k tomu, že jsou spokojeni se stylem řízení. V podobném duchu se vyjádřilo dalších 33 %, kteří uvedli, že spíše ano. Lze tedy i tyto odpovědi přiřadit k těm pozitivním, projevujícím spokojenost. Na druhé straně 33 % respondentů uvedlo, že spíše spokojeni nejsou. Z výsledků lze tedy usuzovat na spokojenost pracovníků se stylem vedení ze strany vedoucích pracovníků, což je dobré pro celkovou atmosféru uvnitř společnosti.

Graf 4 Zda respondenti dostávají dostatečné množství informací

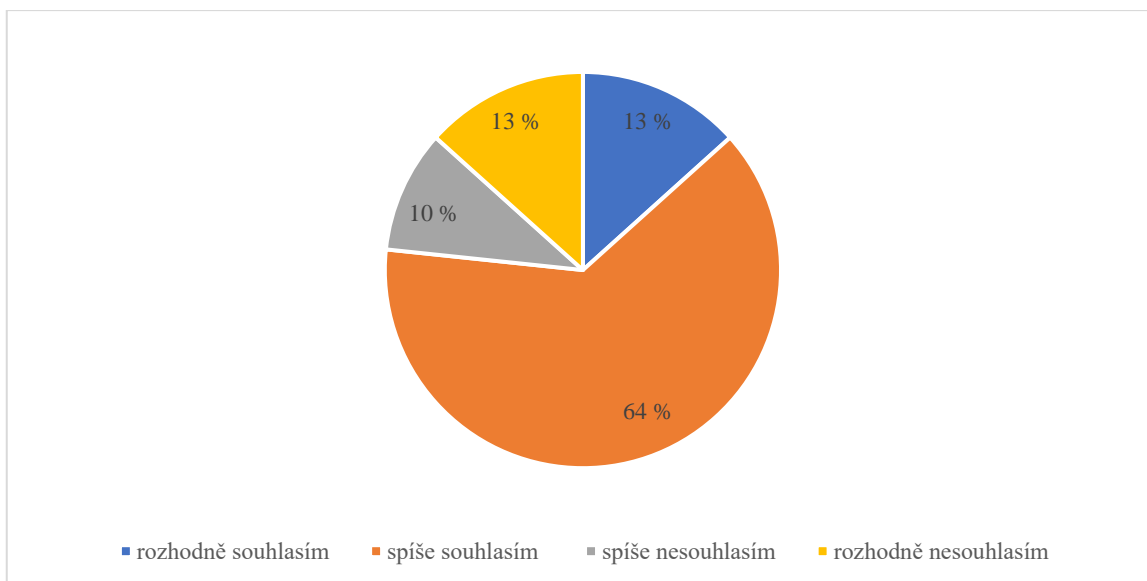


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Podle Vašeho názoru dostáváte dostatečně informací od svého přímého nadřízeného k vykonání práce?*

Následující otázka chtěla zjistit, jaké množství informací dostávají zaměstnanci společnosti od svého přímého nadřízeného k výkonu své práce. Na základě získaných odpovědí bylo zjištěno, že 40 % respondentů se domnívá, že množství poskytovaných informací je spíše dostačující, dalších 17 % považuje množství informací za rozhodně dostačující. Naopak 36 % oslovených vnímá informace za spíše nedostačující, a dokonce 7 % respondentů se domnívá, že informace, které získávají od svých přímých nadřízených, jsou pro výkon práce zcela nedostačující. Ve společnosti XY převažuje u zaměstnanců názor, že informace, které jsou jim poskytovány od jejich nadřízených k výkonu práce, jsou dostačující. Jedná se tedy o nadpoloviční většinu získaných odpovědí. Z tohoto pohledu by se dalo konstatovat, že by v otázce informovanosti zaměstnanců mohlo dojít ke zlepšení.

Graf 5 Srozumitelnost komunikace mezi útvary

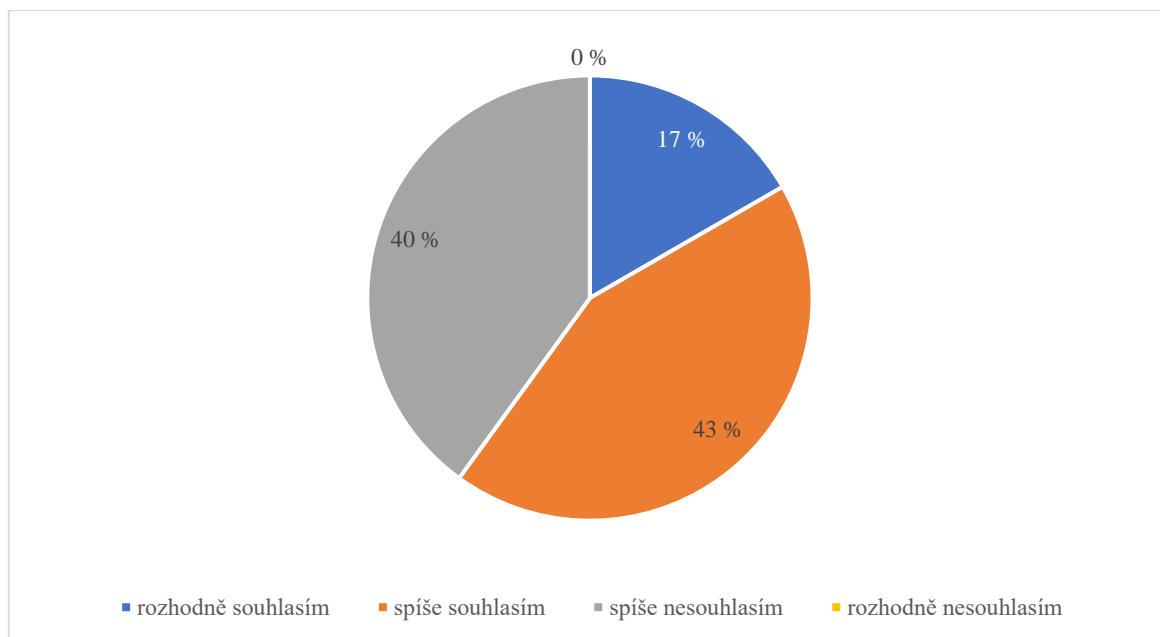


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Označte prosím úroveň souhlasu s následujícím tvrzením: „Komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti je srozumitelná.“*

V následující části se měli jednotliví respondenti vyjádřit k tomu, zda komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti je srozumitelná, či nikoliv. Ze všech získaných odpovědí bylo celkem 64 % ve smyslu, že komunikace je spíše srozumitelná, dalších 13 % dotázaných se označuje komunikace za velmi dobrou. Naproti tomu celkem 13 % respondentů se domnívá, že komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti je zcela nesrozumitelná a dalších 10 % ji označuje za spíše nesrozumitelnou. Na druhou stranu ze získaných odpovědí vyplývá, že většina oslovených zaměstnanců se domnívá, že komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti je srozumitelná.

Graf 6 Nastavení komunikačních procesů ve společnosti

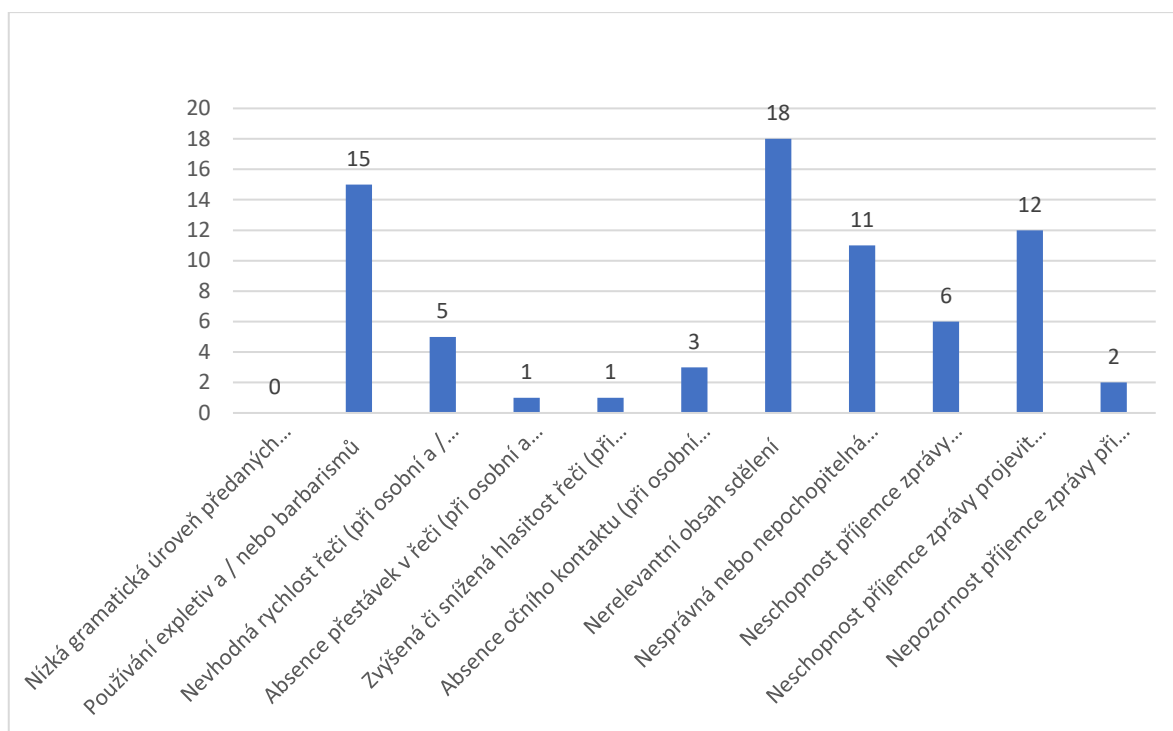


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Označte prosím úroveň souhlasu s následujícím tvrzením: „Komunikační procesy ve společnosti nejsou dobře sladěny, předávané informace jsou často zkreslené.“*

V této otázce se měli respondenti vyjádřit, jak dobře jsou nastaveny komunikační procesy ve společnosti XY, zda předávané informace nejsou často zkreslené. S tímto tvrzením nesouhlasilo 43 % oslovených respondentů, dalších 40 % oslovených se spíše domnívá, že komunikační procesy jsou dobře nastavené a informace jsou předávány v pořádku a rozhodně nejsou zkreslovány. Naproti tomu 17 % nepovažuje komunikační procesy ve společnosti XY za dobře sladěné a podle nich jsou předávané informace často zkreslené. Lze tedy konstatovat na základě všech získaných odpovědí, že ve společnosti XY jsou informace zkresleny a komunikační procesy fungují, jak mají, nemá to tedy ani negativní dopad na chod společnosti a činnost jednotlivých úseků či zaměstnanců.

Graf 7 Překážky mezi zaměstnanci společnosti

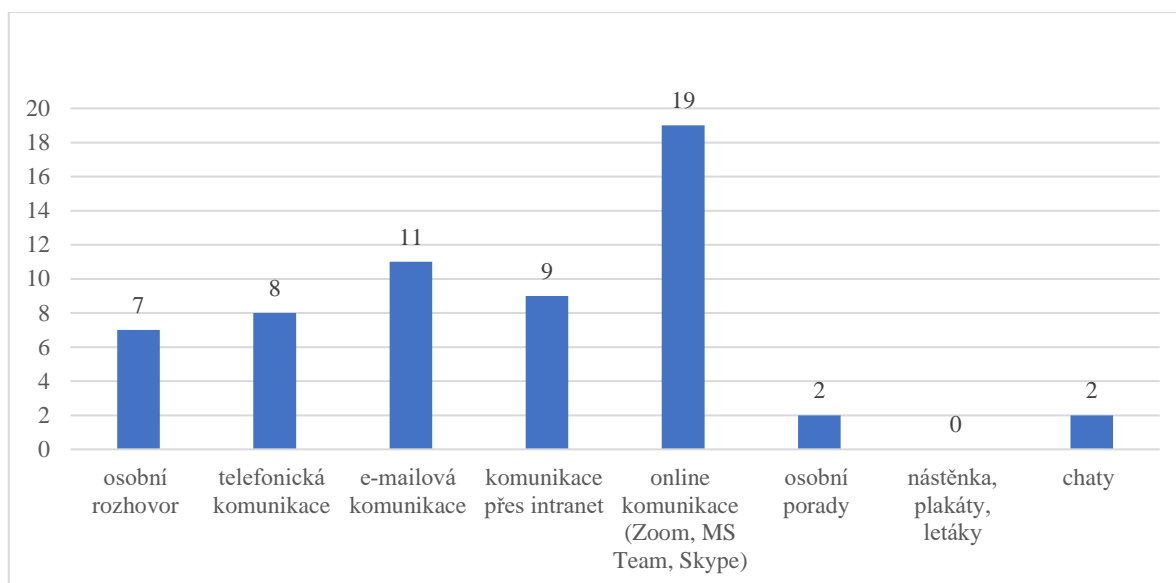


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Podle Vašeho názoru, jaké překážky nejčastěji vznikají na cestě k dobré komunikaci mezi zaměstnanci společnosti? Lze vybrat několik odpovědí.*

Z pohledu oslovených zaměstnanců společnosti XY je nejčastější překážkou na cestě k dobré komunikaci mezi zaměstnanci nerelevantní obsah sdělení. Další velmi častou odpovědí bylo používání expletiv, případně barbarismů. V tomto případě se jedná o nevhodně přejatá slova z cizího jazyka, případně byla tato slova vytvořena podle cizího vzoru. Stejně tak se jeví jako problematické, když příjemce zprávy není schopen projevit empatii. Obdobný problém představuje i nesprávná či nepochopená formulace předaných sdělení. Naopak za překážky nepovažují oslovení respondenti nízkou gramatickou úroveň sdělení předaných v rámci elektronické komunikace, stejně ani absenci přestávek v řeči v případě osobního či telefonického kontaktu, ale rovněž zvýšenou, nebo sníženou hlasitost řeči. Kupodivu ani nepozornost příjemce zprávy při předání sdělení nepředstavuje dle respondentů žádnou překážku. Je tedy zřejmé, že největší překážku představuje samotné používání cizích výrazů, které si mnohdy sami lidé vytváří, nebo je naopak nevhodně používají, stejně jako bezvýznamný obsah předané zprávy.

Graf 8 Způsoby komunikace ve společnosti

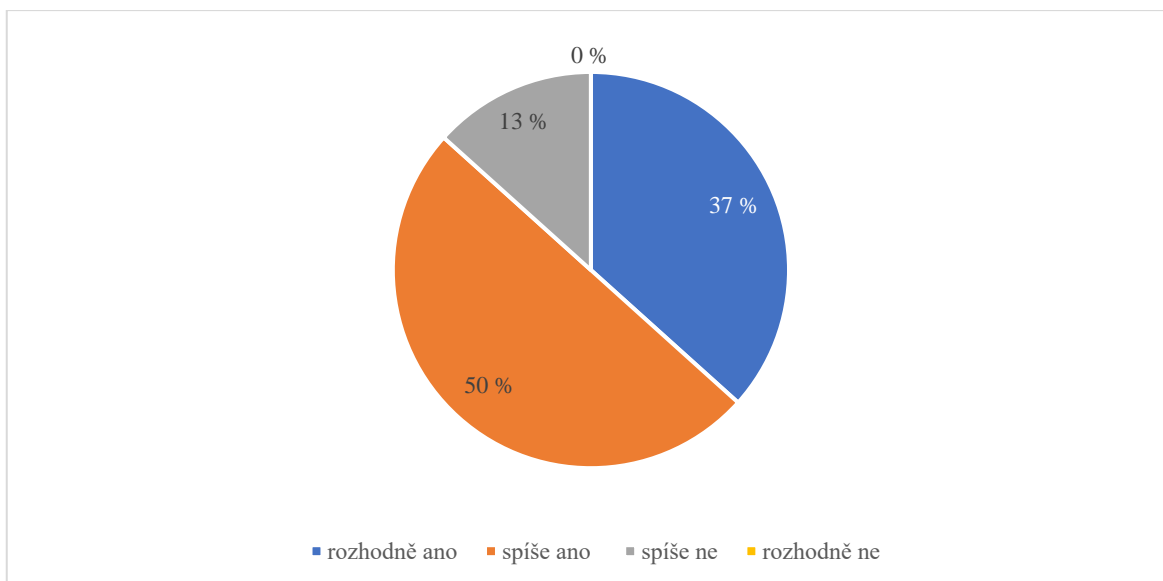


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Jaký způsob komunikace využíváte ve společnosti nejčastěji? Lze vybrat několik odpovědí.*

K nejčastějším formám komunikace ve společnosti XY patří online komunikace ve formě Skype, Zoom, MS Team, jako další se využívá e-mailová komunikace a komunikace skrze intranetové prostředí společnosti. Dále se ve společnosti využívá klasická telefonická komunikace a také osobní rozhovor. Naopak nejméně jsou ke komunikaci ve společnosti využívány nástěnky, plakáty, případně letáky. Společnost XY nevyžívá osobní porady či chaty. Společnost XY si zakládá zejména na moderních formách komunikace, ale stejně využívá i klasickou telefonickou komunikaci. Ve společnosti se vůbec nekonají osobní porady.

Graf 9 Spokojenost se způsobem komunikace

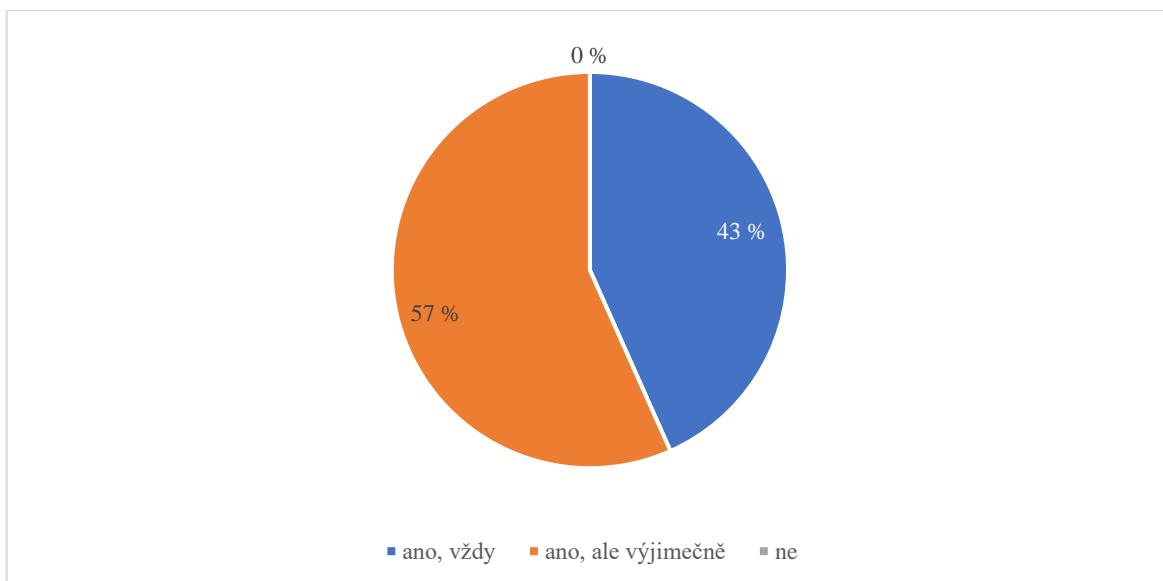


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Jste spokojen(a) s tímto způsobem komunikace?*

Na základě předchozích informací byla následující otázka koncipována tak, aby zjistila, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s tímto způsobem komunikace. Celkem 37 % dotázaných uvedlo, že jim nastavená forma komunikace ve společnosti XY zcela vyhovuje a dalším 50 % respondentů spíše vyhovuje. Naopak 13 % respondentů uvedlo, že jim spíše takto nastavená komunikace nevyhovuje. Celkově však lze konstatovat, že komunikační kanály, které jsou nastaveny ve společnosti XY, jsou vyhovující pro velkou část zaměstnanců.

Graf 10 Zda respondenti dostávají zpětnou vazbu na jejich pracovní výsledky

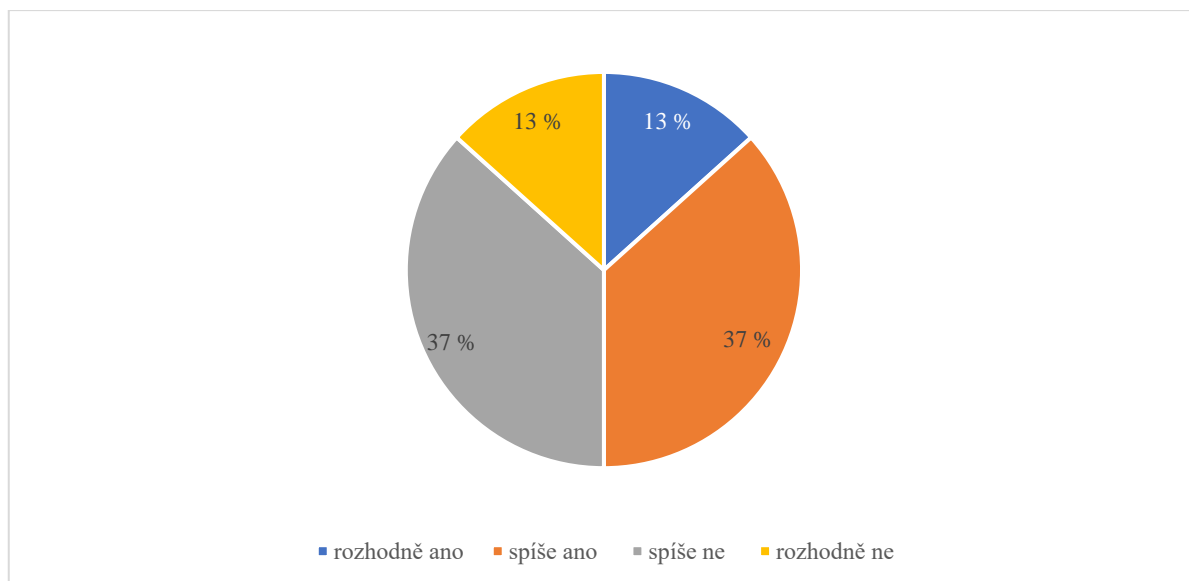


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Dostáváte zpětnou vazbu na Vaše pracovní výsledky?*

Na otázku, zda oslovení zaměstnanci společnosti XY dostávají zpětnou vazbu na své pracovní výsledky 57 % respondentů uvedlo, že sice zpětnou vazbu získávají, ale jedná se pouze o výjimečné situace, a není to tedy pravidlem. Naopak 43 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu dostávají. Nikdo nezmínil, že by nikdy nedostal zpětnou vazbu na vykonanou práci. Z toho je patrné, že ve společnosti XY mají zavedeno poskytovat zpětnou vazbu, jakmile dojde na zpracování úkolu, což je jistě pro zaměstnance pozitivní.

Graf 11 Motivace ze strany nadřízených

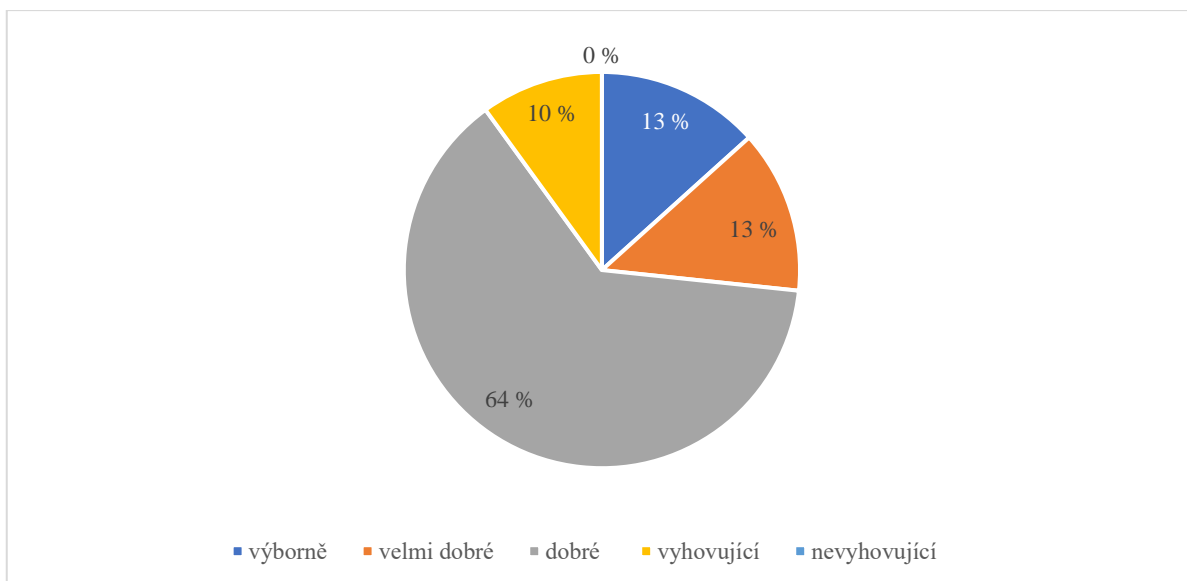


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Cítíte ze strany nadřízených motivaci?*

V případě otázky na motivaci ze strany nadřízených pracovníků uvedlo pouze 13 % respondentů, že ji rozhodně pociťují. Dalších 37 % respondentů uvedlo, že spíše motivováni jsou, což tedy lze vnímat tak, že nějakou podporu mají. Vždy ale asi záleží primárně na konkrétním zaměstnanci, jak si tuto podporu vyhodnotí sám. Na druhou stranu 37 % respondentů uvedlo, že ze strany svých nadřízených spíše necítí žádnou podporu v oblasti případné motivace, a dokonce 13 % oslovených zaměstnanců uvedlo, že necítí vůbec žádnou motivaci ze strany svých nadřízených. Na základě takto vyhodnocených výsledků jsme získali vyrovnané hodnoty, a záleží tedy asi na každém zaměstnanci, zda si vyhodnotí motivaci od svých nadřízených za dostatečnou, či nikoliv. Dalo by se říct, že by měli nadřízení pracovníci věnovat motivování svých zaměstnanců větší pozornost, aby nikdo neměl pochybnosti o tom, zda je motivován, či nikoliv.

Graf 12 Hodnocení vnitrofiremní komunikace ve společnosti



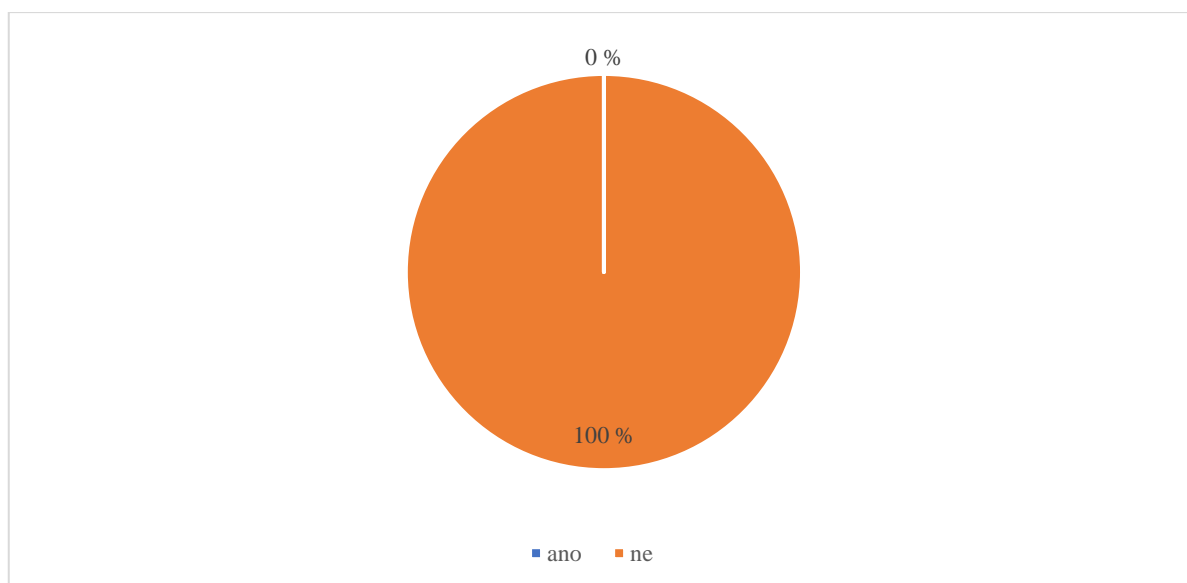
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Jak byste ohodnotil(a) současné nastavení vnitrofiremní komunikace ve společnosti?*

V otázce vnitropodnikové komunikace a jejího nastavení ve společnosti XY se 64 % respondentů shodlo na tom, že aktuálně je vnitropodniková komunikace dobře nastavená. Na druhou stranu se 13 % oslovených domnívá, že je tato komunikace nastavena výborně, a dalších 13 % ji označuje za velmi dobrou. Naproti tomu 10 % respondentů se domnívá, že vnitropodniková komunikace je vyhovující.

Dalo by se tedy konstatovat, že společnost XY může v oblasti vnitropodnikové komunikace neustále něco zlepšovat, protože ji sice zaměstnanci z velké části považují za dobrou, což ovšem neznamená, že je výborná. Bylo by tedy na komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, aby zjistili, kde jsou slabé stránky vnitropodnikové komunikace.

Graf 13 Zaměření společnosti na zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců

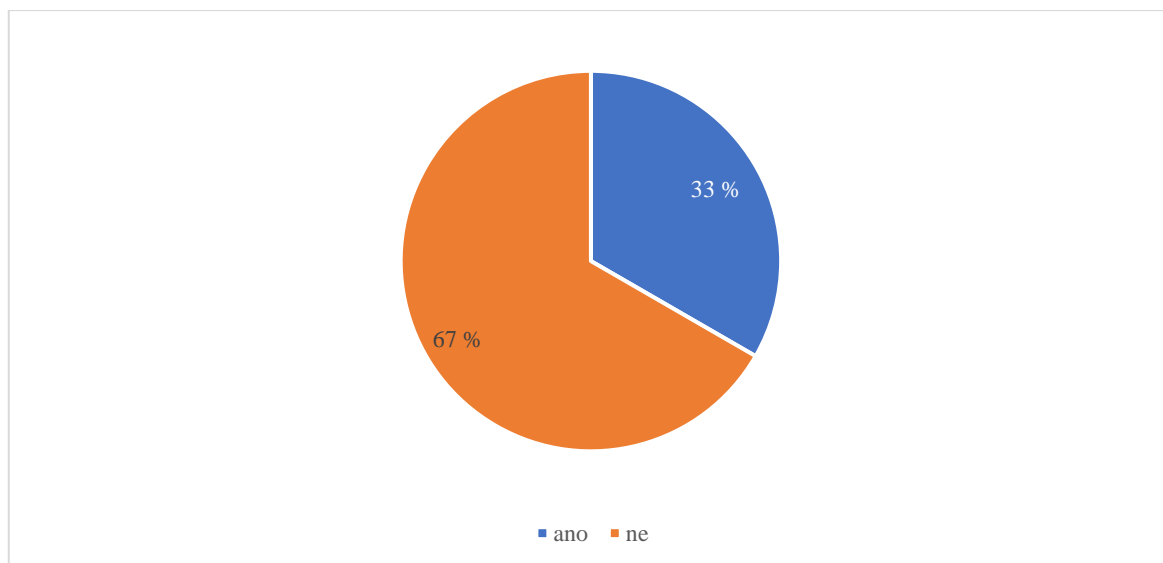


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Má společnost školení zaměřené na zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců?*

V případě této otázky, která se zaměřovala na školení zaměřené na zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců, se všichni oslovení shodli na tom, že ve společnosti XY není žádné takové školení. Společnost by tedy měla sama zvážit, zda by nebylo vhodné pro zaměstnance školení zaměřené na komunikační vlastnosti zajistit.

Graf 14 Zájem o školení zaměřené na komunikační dovednosti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka: *Pokud jste na otázku odpověděl(a) záporně, uveďte, zda byste uvítal(a) tuto možnost.*

V rámci předcházející otázky jsme zjistili, že společnost XY nemá pro své zaměstnance žádné školení na zlepšení komunikačních vlastností. Tato otázka měla zjistit, zda by vůbec mezi zaměstnanci byl zájem o takové školení. Na základě získaných odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci nemají velký zájem o školení na zlepšení komunikačních dovedností, tak odpovědělo 67 % respondentů. Naproti tomu 33 % respondentů uvedlo, že by o školení na komunikační dovednosti mělo zájem.

4.4 Celkové shrnutí a doporučení

V rámci provedeného dotazníkového šetření ve společnosti XY bylo osloveno 30 respondentů z řad zaměstnanců podniku. Na základě výsledků je patrné, účastníky byli zejména vysokoškolsky vzdělaní lidé, případně lidé s vyšším odborným vzděláním. Ve společnosti pracuje více mužů než žen, což může být do značné míry způsobeno zaměřením společnosti na IT oblast. Komunikace především souvisí v rozdílu mezi muži a ženami. Ženy a muži přistupují ke komunikaci docela rozdílně a různě ji považují za důležitou. Různá pohlaví mají rovněž tendenci používat dva odlišné styly řeči. Mužská promluva je přímá, poněkud drsnější, naopak u žen je jemná a klidná. Genderové rysy hrají důležitou roli v procesu komunikace, které jsou často hlavním kritériem komunikačního chování a určují

stereotypní vnímání komunikačních rolí mužů a žen v procesu komunikace. Ovlivňuje to i jednotlivé odpovědi na otázky.

Na základě vyhodnocení získaných informací vyplynulo, že ve společnosti XY jsou jisté pochybnosti ze strany zaměstnanců o kvalitě předávaných informací jednak na úrovni přímý nadřízený a podřízený pracovník, ale stejně tak se zaměstnanci pozastavují nad nastavením předávání informací, neboť často považují zaměstnanci informace za zkreslené. Je to navzdory názoru, že považují komunikaci mezi jednotlivými útvary společnosti za srozumitelnou. Můžeme konstatovat, že kámen úrazu v komunikaci mezi jednotlivými součástmi společnosti představuje zejména nerelevantní obsah jednotlivých sdělení, ale také používání barbarismů, což ovšem není problém pouze této společnosti, ale vyskytuje se často i ve veřejných komunikačních prostorech. Stejně tak i nesprávné pochopení či formulace předaných informací představují zásadní komplikaci v komunikaci a dalším zpracování informací.

Společnost XY nabízí svým zaměstnancům celou řadu komunikačních kanálů, které mohou využívat ke své práci, což jim plně vyhovuje, jak ukázaly odpovědi. Komunikace s nadřízenými pracovníky ve společnosti není založena na žádné pravidelnosti, ale i tak zaměstnanci ve většině případů dostávají zpětnou vazbu na pracovní výsledky. Z dotazníkového šetření ovšem vyplynulo, že co se týká motivace, v tomto ohledu byly výsledky velice vyrovnané, a je tedy zřejmé, že se jedná o slabší místo. Stejně jako nastavení vnitropodnikové komunikace hodnotí zaměstnanci na dobré úrovni, ale jako výbornou ji označili pouze 4 oslovení respondenti. Společnost se ani nezaměřuje na zlepšení komunikačních dovedností svých zaměstnanců, ačkoliv se tato část jeví do určité míry jako problematická. Na druhou stranu je pravda, že zjištěné výsledky ukazují, že mezi zaměstnanci není příliš zájem o případné školení, které by vedlo ke zlepšení jejich schopnosti efektivně komunikovat. Bude se takto výrazně předcházet tomu, aby měli zaměstnanci pocit, že jsou jim předávány výrazně zkreslené informace, což je jistě špatně.

Společnost XY má jisté mezery zejména v oblasti předávání informací, což je ovšem individuální problém každého zaměstnance, zda je schopen informace přijímat a následně je pro sebe vhodně zpracovávat. Z tohoto důvodu by mělo být společností nastaveno, jak vhodným způsobem předávat informace mezi jednotlivými částmi společnosti, aby se eliminovala chybovost při přebírání a následném zpracování informací. Jedná se zejména o zamezení používání expletiv a barbarismů, čímž se výrazným způsobem bude předcházet tomu, že zaměstnanci špatně pochopí, co je po nich vyžadováno. Případně by mělo dojít

k vytvoření interního slovníku pojmů, které budou lépe pomáhat zaměstnancům chápat obsah informací. Měla by být nastavena zpětná kontrola samotného předávání informací, i když nemusí být na pravidelné bázi, ale spíše nepravidelně, nahodile, takže nikdo ze zaměstnanců nebude vědět, kdy proběhne kontrola úrovně splnění jeho úkolu. Tím může být výrazně zlepšena celková komunikace ve společnosti, neboť si budou zaměstnanci dávat větší pozor na to, jakým způsobem předávají informace. Stejně tak by mohla být ve společnosti zavedena pravidelnější komunikace mezi podřízenými a vedoucími pracovníky, která je nyní velmi nepravidelná až minimální.

Zajímavou otázku vyvolala motivace, neboť v tomto ohledu byl výsledek zcela vyrovnaný, což znamená, že polovina oslovených se cítí být dostatečně motivována, ale druhá polovina nikoliv. Z tohoto důvodu by mělo být zapracováno na zlepšení motivačních procesů pro zaměstnance společnosti. Je totiž dokázáno, že vhodnou motivací dochází i ke zvýšení pracovní činnosti. Samozřejmě je také známo, že každý pracovník reaguje na jinou motivaci, takže co je pro jednoho motivující, pro druhého být nemusí. Společnost by rozhodně měla zavést vhodný motivační program, který bude účinný pro všechny zaměstnance.

Otázka vnitropodnikové komunikace představuje pro téměř všechny oslovené zaměstnance dobrou úroveň, ale i tak je zde cítit prostor pro zlepšení, neboť jen minimální počet respondentů ohodnotil vnitropodnikovou komunikaci na výbornou. Opět se dostáváme k tomu, že by spolu měli lépe komunikovat jednotlivé články podniku, stejně jako by mělo docházet k lepší komunikaci na jednotlivých úrovních vedení. Nedostatečná komunikace mezi vedením společnosti a podřízenými pracovníky může představovat jistou dávku nepochopení a v konečném důsledku také rozkol v představách podniku o tom, kam bude podnik směřovat, neboť zaměstnanci o tomto nemusí mít ani povědomí. Na druhou stranu i sám manažer společnosti XY uvedl, že jsou otevřeni komunikaci, ačkoliv za současné situace preferují zejména e-mailovou komunikaci, případně komunikaci v rámci intranetu.

Společnost XY by se také měla zaměřit na zlepšení komunikačních vlastností svých zaměstnanců. V současné době není ve společnosti žádná možnost případného školení, které by vedlo ke zlepšení těchto komunikačních dovedností, což je jistě chyba. Je pravda, že podle výsledků dotazníkového šetření není mezi zaměstnanci příliš zájem o to, aby se takového školení mohli účastnit, ale na druhou stranu, jak sami zaměstnanci uvedli, velmi často dochází k problémům v oblasti předávání informací, jejich přijímání a následném vyhodnocení. Vhodným školením zaměřeným na komunikační dovednosti by se také mohlo

předcházet tomu, aby zaměstnanci používali barbarismy a expletivy, které velmi často mohou být hlavní příčinou toho, proč zaměstnanci špatně vyhodnotili informace, které jim byly předány. Na druhou stranu, jak uvedl sám manažer společnosti XY, společnost je nakloněna případným školením, která povedou ke zdokonalení svých zaměstnanců. Ovšem i společnost vnímá ze strany zaměstnanců nezáměr o případná školení, což pochopitelně vede i k tomu, že nejsou žádná organizována. Může se tedy jednat o oboustranný problém, kdy se zaměstnanci domnívají, že nepotřebují školení, jejich nadřízení to vnímají, takže to vede k tomu, že nemají zaměstnanci možnost žádných školení. Tím se však neřeší problém špatné komunikace, případně nevhodného předávání a přijímání informací mezi jednotlivými odděleními v rámci společnosti.

Na základě toho by měla společnost přistoupit k tomu, že se bude snažit zaměstnancům více naslouchat a bude pořádat pravidelná setkání se zaměstnanci, kde budou mít zaměstnanci možnost sdílet své náměty na zlepšení, požadavky a přání. Stejně tak i vedení společnosti bude mít možnost interpretovat své požadavky na zaměstnance, což může mít za následek zlepšení podnikové kultury. V tomto ohledu jsou velmi vhodné teambuildingové aktivity, jež mají za cíl utužování vztahů mezi zaměstnanci. Ačkoliv to za současné situace není možné, po skončení všech vládních omezujících opatření se dají tyto aktivity pořádat a jistě by se do toho dala zapojit komunikace a zlepšování komunikačních dovedností.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit interní komunikaci ve sledované organizaci a s ohledem na její význam pro řízení navrhnout vhodná doporučení.

Práce byla dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků: vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši, určení způsobu zjišťování prvotních údajů (dotazníkové šetření), charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů, zpracování zjištěných dat, formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení.

Z výsledků šetření lze udělat závěr o tom, že pro manažera společnosti komunikace je nezbytným prvkem ve vedení lidí. Umět dobře komunikovat znamená pro každého řídicího pracovníka dokázat naslouchat a zároveň při sdělení je důležité využívat i neverbální komunikaci. Přístup dotazovaného manažera ke komunikaci je odpovědný, podává zpětnou vazbu podřízeným a to, jak formou přímého sdělení v rámci e-mailové komunikace, tak i formou osobního rozhovoru.

Ve společnosti jsou nedostatky spojené s předávanou informací, často zaměstnanci považují informace za zkreslené, což může být způsobeno nesprávným kódováním zprávy.

Dalším nedostatkem společnosti je motivace, polovina respondentů se cítí být nedostatečně motivována. Také třetina zaměstnanců by uvítala nabídku školení, zaměřeného na zlepšení komunikačních dovedností. Vzhledem k tomu, že komunikace může být i vhodným nástrojem pro motivaci zaměstnanců, je společnosti doporučeno v rámci motivačního programu nabídnout školení pro zlepšení komunikačních dovedností svých pracovníků.

Lze proto tvrdit, že úspěšné fungování organizací a existence organizační kultury je nemožné bez dobře zavedeného procesu komunikace. Právě efektivní komunikace vytváří příznivé podmínky pro zveřejňování odborných a obchodních schopností zaměstnanců, což zase pomáhá zvyšovat produktivitu. Dá se říct, že komunikace ve firmě se podílí na jejím efektivním fungování. Komunikace by proto měla být povinným prvkem systému personálního řízení.

6 Seznam použitých zdrojů

- BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P., 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., 1997. *Management*. Praha: Grada. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DRUCKER, P. F., 2008. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press. 208 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
- FIEDLER, J., 2000. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita. 164 s. ISBN 978-80-213-0698-1.
- HLOUŠKOVÁ, I., 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada. 103 s. ISBN 80-716-9550-5.
- JIŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. 142 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELLEROVÁ, V., 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H., 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. 559 s. ISBN 80-85605-45-7.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MINTZBERG, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. s.l.: Harpercollins College Div. 298 p. ISBN 978-0060445560.
- SCHNEIDEROVÁ, A., SCHNEIDER, M., 2008. *Komunikační dovednosti*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. 84 s. ISBN 978-80-7368-268-2.
- STŘÍŽOVÁ, V., 2005. *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica. 72 s. ISBN 80-245-0923-7.
- VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

7 Přílohy

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor	55
Příloha 2: Dotazník	56

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor

1. Co pro Vás znamená umět dobře komunikovat?
2. Co pro Vás znamená verbální komunikace? Jaké ostatní formy používáte?
3. Jak často komunikujete se svými kolegy a podřízenými na pracovišti? Považujete komunikaci za nezbytný prvek manažerských procesů zajišťující spokojenost zaměstnanců s prací?
4. Jak souvisí komunikace a delegování?
5. Jak poskytujete zpětnou vazbu svým podřízeným?
6. Myslíte si, že by bylo vhodné pro své pracovníky uspořádat nějaké školení zaměřené na zlepšení komunikace?

Příloha 2: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

v rámci vypracování své bakalářské práce na téma Význam komunikace jako nástroje pro řízení a vedení lidí bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Veškeré údaje budou použity jen k vypracování mé práce a jsou anonymní. Děkuji předem za Váš čas a ochotu!

1. Váš věk:
 - méně než 20 let
 - 20–25 let
 - 26–30 let
 - 31–40 let
 - více než 40 let

2. Vaše pohlaví:
 - muž
 - žena

3. Vaše vzdělání:
 - základní
 - vyučen, středoškolské bez maturity
 - středoškolské s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
 - méně než 1 rok
 - 1 až 3 roky
 - 4–7 let
 - více než 8 let

5. Považujete komunikaci mezi zaměstnanci společnosti za důležitou?
 - rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne

6. Jste spokojen(a) se stylem řízení vedoucích zaměstnanců společnosti?
 - rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne

7. Jste spokojen(a) se stylem řízení vedoucích zaměstnanců společnosti?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
8. Podle Vašeho názoru dostáváte dostatečně informací od svého přímého nadřízeného k vykonání práce?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
9. Označte prosím úroveň souhlasu s následujícím tvrzením: „*Komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti je srozumitelná*“
- rozhodně souhlasím
 - spíše souhlasím
 - spíše nesouhlasím
 - rozhodně nesouhlasím
10. Označte prosím úroveň souhlasu s následujícím tvrzením: „*Komunikační procesy ve společnosti nejsou dobře sladěny, předávané informace jsou často zkreslené.*“
- rozhodně souhlasím
 - spíše souhlasím
 - spíše nesouhlasím
 - rozhodně nesouhlasím
11. Podle Vašeho názoru, jaké překážky nejčastěji vznikají na cestě k dobré komunikaci mezi zaměstnanci společnosti? Lze vybrat několik odpovědí.
- Nízká gramatická úroveň předaných sdělení (při elektronické komunikaci)
 - Používání expletiv a / nebo barbarismů
 - Nevhodná rychlost řeči (při osobní a / nebo telefonické komunikaci)
 - Absence přestávek v řeči (při osobní a / nebo telefonické komunikaci)
 - Zvýšená či snížená hlasitost řeči (při osobní a / nebo telefonické komunikaci)
 - Absence očního kontaktu (při osobní komunikaci)
 - Nerelevantní obsah sdělení
 - Nesprávná nebo nepochopitelná formulace předaných sdělení
 - Neschopnost příjemce zprávy naslouchat
 - Neschopnost příjemce zprávy projevit empatii
 - Nepozornost příjemce zprávy při předání sdělení
12. Jaký způsob komunikace využíváte ve společnosti nejčastěji? Lze vybrat několik odpovědí.

- osobní rozhovor
- telefonická komunikace
- e-mailová komunikace
- komunikace přes intranet
- online komunikace (Zoom, MS Team, Skype)
- osobní porady
- nástěnka, plakáty, letáky
- chaty

13. Jste spokojen(a) s tímto způsobem komunikace?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

14. Dostáváte zpětnou vazbu na Vaše pracovní výsledky?

- ano, vždy
- ano, ale výjimečně
- ne

15. Cítíte ze strany nadřízených motivaci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

16. Jak byste ohodnotil(a) současné nastavení vnitrofiremní komunikace ve společnosti?

- výborně
- velmi dobré
- dobré
- vyhovující
- nevhovující

17. Má společnost školení zaměřené na zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců?

- ano
- ne

18. Pokud jste na otázku odpověděl(a) záporně, uveďte, zda byste uvítal(a) tuto možnost.

- ano
- ne