

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Význam efektivní komunikace pro řízení

Jakub Kavka

© 2016 ČZU v Praze

Význam efektivní komunikace pro řízení

Souhrn

Diplomová práce na téma „Význam efektivní komunikace pro řízení“ se zabývá komunikací ve vybrané společnosti. Cílem této práce je na základě dotazníkového šetření zjistit úroveň komunikace a na základě zjištěných poznatků navrhnout řešení pro její zlepšení.

V první části práce je souhrn teoretických poznatků o managementu, manažerských funkcích a dovednostech, komunikaci a komunikačních dovednostech. Teoretická část slouží jako východisko pro praktickou část.

V praktické části je zpracováno dotazníkové šetření, které porovnává manažerský a zaměstnanecký pohled na komunikaci ve vybrané společnosti a vychází z polostandardizovaného rozhovoru s vedoucí pracovnící a z interního průzkumu. Závěr obsahuje vyhodnocení a návrh na zlepšení úrovně komunikace ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační dovednosti, řídicí pracovník, vedení lidí.

Cíl a metodika práce

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit úroveň komunikačních dovedností pro úlohu manažera v McDonald's.

Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika práce

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jde o zpracování literární rešerše na základě metody studia odborné literatury.

V praktické části práce je popsána charakteristika zvoleného subjektu- McDonald's a vybrané restaurace Černý most 1, vypracováno dotazníkové šetření na základě polostandardizovaného rozhovoru s vedoucí Veronikou Pazderovou a výsledků interního dotazování společnosti a následný sběr a vyhodnocení dat, které slouží k formulaci návrhů ke zlepšení.

Vlastní zpracování

Manažeři většinu tvrzení hodnotili pozitivněji, než zaměstnanci a byli více kritičtí k zaměstnancům, což platilo i opačným směrem. Tento pohled souvisí i s odpověďmi na tvrzení, že zaměstnanci dobře chápou zadaný úkol manažerem, kdy obě skupiny odpověděly kladně, avšak manažeři neshledávají porozumění takové, jako zaměstnanci uvádí. Otázkou je, zda příčinou rozdílu v odpovědích je podceňování schopností zaměstnanců a předpoklady, které nejsou ověřeny zpětnou vazbou, nadměrné sebevědomí zaměstnanců, nebo jiná příčina.

Kladně hodnocena byla komunikace manažerů při tréninku a zadávání úkolů, díky srozumitelnosti, trpělivosti a osobnímu přístupu, což způsobuje, že zaměstnanci mají veškeré potřebné informace, jsou jim často delegovány jednoduché úkoly a poskytována pozitivní zpětná vazba. Informovanost zaměstnanců i manažerů byla oblast s nejvíce kladnými odpověďmi od obou skupin dotazovaných.

Zaměstnanci shledali zpětnou vazbu od manažerů jako nedostatečnou, negativní zpětnou vazbu nekonstruktivní a bez doporučení ke zlepšení, prezentování čeklistů od manažerů jako nedostatečné. Zaměstnancům, dle jejich odpovědí, nejsou delegovány složitější úkony, které by zaměstnance rozvíjely, manažeři nedelegují proto, aby měli čas na složitější úkony, a neověřují si provedení zadelegovaného úkolu. Manažeři na tyto tvrzení odpovídali rozdílně a problémy v těchto oblastech neshledali.

Odpovědi manažerů ukázaly nedostatek v hodnocení jejich výkonu, které jim vedoucí pracovníci nebylo předáno včas, nebylo řádně odprezentováno a někteří manažeři se tak nedozvěděli, v jakých oblastech vynikají a v jakých je potřeba zlepšení.

Mezi výsledky, které dotazování ukázalo, existují mnohé souvislosti. Velký problém způsobují emoce, pocity, dojmy a osobní vztahy, které manažery ovlivňují, což má za důsledek, že nejdou zaměstnancům příkladem. Zaměstnanci pak k manažerům nechovají respekt založený na jejich vystupování a v konečném důsledku nejsou dodržovány standardy společnosti. Z uvedených souvislostí vyplývá, že je třeba se zaměřit na emoce, osobní vztahy, důvěru k zaměstnancům a rovný přístup k nim, dostatečnou a konstruktivní zpětnou vazbu,

kteřá bude řádně předávána a proces delegování. Ostatní zjištěné nedostatky jsou již jen důsledky zjištěných skutečností.

Ke zlepšení osobních vztahů se zaměstnanci a rovnému přístupu se dá dosáhnout například stmelením kolektivu. Na vybrané restauraci neprobíhají teambuildingy, vánoční večírek a ani meeting všech zaměstnanců, jako tomu dřív bývalo zvykem. Právě tyto společné aktivity umožní zaměstnancům se lépe poznat. Meeting všech zaměstnanců restaurace pomáhá k lepšímu přiblížení fungování restaurace, plnění výsledků, prezentování problémů a dodržování standardů a umožní prostor pro diskuzi.

Ke zlepšení, dle výsledků, musí dojít v práci manažerů. Mohou tomu pomoci pravidelné manažerské meetingy, které se budou konat každý měsíc, kde manažeri zhodnotí svou práci. Dále by bylo vhodné uspořádat výjimečné školení s vedoucí restaurace a Karlem Homolkou. Karel Homolka je externí pracovník, který se specializuje na komunikaci.

Pro zlepšení delegování, zpětné vazby, přístupu k zaměstnancům a dodržování standardů, kdy sami manažeri jdou příkladem, je vhodné zhotovit a vypracovávat checklist na manažery, který se bude zabývat touto problematikou. Tento checklist by vypracovávali vedoucí restaurace a II. asistent na každého manažera alespoň 4 za měsíc, součástí by bylo řádné prezentování výsledků.

Dále by bylo dobré zařadit do tréninkového plánu manažerů vypracování checklistů a namátkově u zaměstnanců ověřovat, zda jim byl checklist řádně prezentován.

Zhruba 2 měsíce po zavedení nápravných opatření by bylo vhodné ověřit vývoj problémových oblastí anketou pro zaměstnance, výsledky vyhodnotit a přizpůsobit jim další postup.

Vedoucí restaurace musí dodržovat termíny prezentování hodnocení výkonu a řádně ho prezentovat. Je vhodné, aby byly předem naplánovány a dodrženy termíny prezentace hodnocení, které by společně s obsahem hodnocení zkontroloval regionální manažer a u manažerů restaurace ověřit odprezentování tohoto hodnocení.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera v McDonald's Černý most 1.

Teoretická část práce byla vypracována na základě studia odborné literatury zaměřené na management a komunikaci. Literární rešerše popisuje základní pojmy, jako jsou management a základní přístupy k němu, manažer, manažerské funkce, dovednosti a styly řízení,

komunikace, komunikační dovednosti a etika. Získané teoretické znalosti byly zohledněny v praktické části této práce.

Praktická část obsahuje charakteristiku vybraného podniku, závěry z interní ankety spokojenosti a rozhovoru s vedoucí restaurace Veronikou Pazderovou a dotazníkové šetření, které bylo sestaveno na základě získaných teoretických znalostí a získaných informací. Dotazníkové šetření bylo následně zpracováno, vyhodnoceno a na základě výsledků byly navrženy kroky ke zlepšení komunikace.

Ze zpracovaných odpovědí vyplývá, že komunikace je považována za důležitou dovednost a její systém a standardy jsou ve společnosti McDonald's na velmi dobré úrovni. Ve vybrané restauraci je dobrá informovanost, manažeři jsou trpěliví, komunikují srozumitelně a jasně. Úroveň a míra komunikačních dovedností manažerů na restauraci McDonald's Černý most 1 však na velmi dobré úrovni není. Z dotazníkového šetření vyplynuly nedostatky v oblasti delegování, naslouchání, zpětné vazby a komunikačních bariér, což způsobuje nedodržování standardů společnosti. Konkrétně šlo o nedostatky u delegování složitějších úkolů, ověření vykonání zadelegovaného úkolu, pravidelného a častého poskytování zpětné vazby, konstruktivní zpětné vazby, vlivu emocí, pocitů, dojmů a osobních vztahů na řízení a nedůsledné předávání hodnocení výkonu a checklistů.

Pro odstranění zjištěných nedostatků úrovně a míry komunikačních dovedností byly navrženy kroky ke zlepšení. Znovuobnovení meetingu celé restaurace, teambuildingu a vánočního večírku, povede ke stmelení kolektivu, zvýšení zájmu o zaměstnance a zaměstnanců o práci a povede k rovnému přístupu ke všem zaměstnancům. Pravidelné manažerské meetingy a mimořádně školení zaměřené na komunikační dovednosti s externistou, pro obnovení a zlepšení úrovně komunikačních dovedností. Zhotovení a vypracovávání checklistu na komunikační dovednosti pro manažery. Zařazení vypracovávání checklistů do akčního plánu manažerů a namátkové ověřování odprezentování checklistu u zaměstnance. Stanovení a dodržování termínu hodnocení výkonu manažerů pod dohledem regionálního manažera. Zhruba 2 měsíce po zavedení nápravných opatření provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, aby byl zjištěn další vývoj situace a stanoven následný postup.

Dotazníkové šetření ukázalo, že standardy a systém komunikace ve společnosti McDonald's jsou nastaveny dobře a i díky tomu je společnost celosvětově úspěšná. Nedostatky se však prokázaly při aplikaci standardů a systému na vybrané restauraci Černý most 1, což kromě zaměstnanců v dotazníkovém šetření potvrdili i sami manažeři.

Zdroje

1. Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008. *Management a Leadership*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 978-80-247-2177-4.
2. Armstrong, Michael. 1995. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 80-8585-66-1.
3. Bělohávek, František, Šuleř, Oldřich a Košťan, Pavol. 2006. *Management*. místo neznámé : Computer Press, 2006. 802510396X.
4. Donnely, jr., James H., Gibson, James L. a Ivancevich, John M. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1997. 80-7169-433-3.
5. Drücker, Petr F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. 978-80-7261-242-0.
6. Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-1458-2.
7. Khelerová, Vladimíra. 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1995. 80-7169-223-9.
8. Veber, Jaromír & kol. 2009. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-200-0.
9. Weihrich, Heinz a Koontz, Harold. 1993. *Management*. Praha : East Publishing, 1993. 80-7219-014-8.

