

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2014

Aneta Jandlová

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2011 – 2014

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Aneta Jandlová**

**Komunikační proces v organizaci**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Martin Brych, MBA.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2011 – 2014**

**BACHELOR THESIS**

**Aneta Jandlová**

**The communication process in the organization**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Martin Brych, MBA.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. února 2014

.....  
Aneta Jandlová

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Martinu Brychovi, MBA. za odborné vedení a za cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále chci poděkovat panu Ing. Františku Vlachovi, Ing-Paed IGIP za pomoc při grafickém zpracování práce. Poděkování patří rovněž mým blízkým za emoční podporu, trpělivost a prostor, který mi vytvořili k nerušené práci.

## **Anotace**

Bakalářská práce pojednává o komunikaci v organizaci, o jejích problémech, úskalích a také o jejích formách. Zároveň jsou zde uvedeny základní fakta o komunikaci jako lidské dovednosti a také o specifikách komunikace přímo v organizaci se souvislostí motivačních faktorů, které působí na její zaměstnance.

V teoretické části jsou také uvedeny metody komunikace při obchodním jednání s vazbou na typologii zákazníka.

V empirické části je provedena na základě dotazníkového šetření analýza současného stavu a úrovně komunikace ve farmaceutické společnosti. Dle výsledků této analýzy je navržen projekt pro zlepšení komunikace v této společnosti na základě nedostatků, které byly vyhodnoceny v dotazníkovém šetření.

## **Klíčové pojmy**

Komunikace, komunikační dovednost, manažer, manažerská komunikace, motivace, neverbální komunikace, obchodní jednání, organizace, typologie zákazníka.

## **Annotation**

The Bachelor thesis deals with communication in the organization of its problems, pitfalls and also its forms. At the same time, there are the basic facts about human communication skills as well as the specifics of communication in the organization, the context of motivational factors that affect its employees.

In the theoretical part are the methods of communication in business negotiations with a link to the typology of the customer.

In the empirical part is made on the basis of survey analysis of the current status and level of communication in a pharmaceutical company. According to the results of this analysis, the project is designed to improve communication within the company on the basis of the deficiencies that were assessed in the survey.

## **Key words**

Business, communication, communication skills, customer typology, executive, managerial communication, motivation, nonverbal communication, organization.

# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 KOMUNIKACE A JEJÍ ČLENĚNÍ</b> .....	<b>11</b>
1.1 Komunikace.....	11
1.2 Historie komunikace.....	12
1.3 Základní proces komunikace.....	14
1.4 Druhy komunikace.....	16
1.5 Cíle komunikace.....	18
<b>2 KOMUNIKACE V ORGANIZACI</b> .....	<b>20</b>
2.1 Organizace a její struktura.....	20
2.2 Komunikační procesy uvnitř organizace.....	22
2.3 Firemní kultura.....	27
2.4 Mezilidské vztahy v organizaci v rámci komunikace.....	28
<b>3 METODY KOMUNIKACE PŘI OBCHODNÍM JEDNÁNÍ</b> .....	<b>30</b>
3.1 Manažerská komunikace.....	30
3.2 Typologie zákazníka.....	32
3.3 Školící programy pro zaměstnance.....	34
<b>4 MOTIVACE</b> .....	<b>35</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BAYER, S. R. O.</b> .....	<b>39</b>
5.1 Etický kodex společnosti Bayer s. r. o.....	43
5.2 Školící programy společnosti Bayer s. r. o.....	45
<b>6 VÝZKUMNÉ METODY A CÍLE</b> .....	<b>47</b>
6.1 Cíl výzkumu.....	47
6.2 Metoda sběru dat.....	47
6.3 Výzkumný vzorek.....	48
6.4 Časový harmonogram výzkumu.....	48
<b>7 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT</b> .....	<b>49</b>
<b>8 SHRUTÍ ZJIŠTĚNÝCH DAT</b> .....	<b>57</b>
<b>9 PROJEKT PRO ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ BAYER</b> .....	<b>59</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>71</b>



# ÚVOD

Bakalářská práce pojednává o důležitosti ovládní dovednosti komunikace v organizaci, jelikož v pracovním prostředí ubývá pracovních míst, kde je potřeba introvertů a naopak přibývá požadavků na osobnosti extrovertní, zvláště pak oplývající komunikačními schopnosti. Na vysoce konkurenčním poli, jaké je dnes, je pro každého obchodníka velmi těžké se uplatnit a každý se chce něčím od konkurence odlišit. Pro organizaci jsou nástrojem odlišení se nejen její produkty, které zákazníkům nabízí, ale také tým zaměstnanců, kteří jejím jménem denně se zákazníky jednají.

První kapitola je věnována komunikaci, její historii, druhům a cílům. Přestože na téma komunikace bylo již napsáno několik knih a je to pravděpodobně nejrozšířenější téma na poli psychologie vůbec, i tato práce je tomuto tématu částečně věnována, a proto se v první kapitole čtenář obecně seznamuje s aspekty komunikace.

Druhá kapitola se zabývá konkrétní problematikou komunikace v organizaci. Seznamuje čtenáře s organizacemi obecně, její strukturou a jejími znaky. Dále je zde uveden pojem interní komunikace a její problémy, druhy komunikace v organizaci. Na pracovišti stejně jako kdekoli jinde, kde jsou spolu lidé v každodenním styku, hrozí vznik konfliktů, proto se zde uvádí také jejich nejčastější příčiny. Tato kapitola pojednává také o důležitosti firemní kultury, etického kodexu a také o mezilidských vztazích, které se na pracovišti utvářejí.

Třetí kapitola přibližuje metody komunikace, které se používají při obchodním jednání, osvětluje pojem manažer a komunikaci pro manažera typickou. Pro úspěšné uzavření obchodu je velmi důležité umět odhadnout osobnost zákazníka, s kterým jednáme, proto je zde uvedena typologie zákazníka, její znalost prodejci při jeho práci pomáhá. Dále se zde uvádí metody školicích programů pro zaměstnance, které společnosti využívají jako nástroj svého rozvoje.

Čtvrtá kapitola pojednává o motivaci jako o klíčovém faktoru k dosažení cílů v organizaci, o důležitosti individuální motivace každého zaměstnance, o typech motivačního působení a o faktorech, které ji ovlivňují.

Na teoretickou část této práce navazuje část praktická, která je vymezena v kapitolách pět až devět. Pátá kapitola je věnována farmaceutické společnosti Bayer s. r. o., její struktuře, školicím programům a etickému kodexu. Šestá kapitola seznamuje čtenáře s obecnými náležitostmi výzkumu, jeho cílem a metodou, která byla použita. V sedmé a osmé kapitole jsou interpretována a shrnuta data, která jsou výsledkem dotazníkového šetření. Devátá kapitola pojednává o projektu zlepšení komunikace ve společnosti Bayer, který je zaměřen na konkrétní nedostatky, které byly vyhodnoceny v dotazníkovém šetření.

# 1 KOMUNIKACE A JEJÍ ČLENĚNÍ

## 1.1 Komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského slova *communicare*. A Můžeme ho chápat jako výměnu informací, sdělení mezi lidmi, ale též mezi živočichy. Sociální, tedy mezilidskou komunikaci bychom mohli také definovat: „*Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.*“ (Musil, 2010, s. 11).

Komunikace je chápána jako podmínka osobního růstu a vývoje. Hlavními činiteli v komunikačním procesu jsou komunikátor, který sděluje informaci či myšlenku a komunikant (příjemce) ji přijímá, naslouchá. Obsah sdělení, a to co říkáme, se nazývá komuniké. A v poslední řadě je komunikační kanál, který přenáší informaci a může být různě dlouhý a velký.

Pořadí, ve kterém se odehrává komunikace, je následovné: komunikátor, formulace komuniké, komunikační kanál, komunikant, sdělení obsahu komuniké komunikantem. Dále následuje reakce komunikanta a to už se komunikant stává komunikátorem. Takto probíhá celá komunikace až do jejího ukončení.

Další z mnoha definic komunikace zní: „*Komunikace je procesem, který se odehrává mezi zdrojem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) jako vysílání a přijímání vzkazů. Důležité je také to, kdy dochází ke sdělení, zda má aktuální informační hodnotu z hlediska současné situace. A neméně důležité je, s jakým efektem komunikujeme.*“ (Jiřincová, 2010, s. 35).

Základní jednotkou komunikace je řeč, která je nejčastějším způsobem vyjadřování. Nezáleží však jen na tom co říkáme, ale také jakým způsobem to říkáme a na stylu našeho projevu. V každé situaci bychom se měli snažit zvolit vhodný způsob komunikace, např. tón hlasu, hlasitost, důraz, zřetelnost, aj. ovlivňují celý náš projev. Předpokladem úspěšné komunikace je znalost komunikačních dovedností. Mezi tyto dovednosti patří např. aktivní naslouchání, empatie, technika kladení otázek a neverbální komunikace.

Pokud máme dar empatičnosti, nasloucháme a všímáme si toho, koho máme před sebou, právě pomocí empatie můžeme naše jednání, komunikaci přizpůsobit tomu druhému. S tím je spojená osobnost komunikanta. Z někoho vyzařuje charisma a člověka to přiměje naslouchat a přemýšlet o slovech, které říká a někdo naopak působí nepřesvědčivě. Při komunikaci můžeme poznat, jestli se jedná například o člověka úspěšného, sebevědomého nebo v jaké je náladě a v jakém citovém stavu se nachází. Komunikace je zkrátka alfou a omegou v lidském životě.

## **1.2 Historie komunikace**

Člověk, který je sám, nemá potřebu mluvit, dorozumívat se. Když se setká s druhým člověkem, tato potřeba se mění. Najednou ve styku s druhým člověkem pocítí potřebu mluvit či komunikovat, jakkoliv, a tak vznikla řeč a dorozumívání se jazykem. Vždyť člověk je ve své podstatě tvor společenský. Sociální komunikace, mezilidská komunikace závisí též na společenské činnosti, závisí na vzájemném působení a též na společenských vztazích.

Komunikace není jen výměna informací, ale je to i vzájemná interakce lidí a patří mezi základní dovednosti člověka. Čím lépe člověk tuto dovednost ovládá, tím je většinou v životě úspěšnější a právem se můžeme domnívat, že používáním jazyka a řeči můžeme ovlivnit myšlení a postoje druhých lidí.

Lidská řeč je nejdokonalejší dorozumívací prostředek, který slouží k dorozumění dvou a více lidí, k dorozumění člověka s člověkem, zkrátka slouží k mezilidské komunikaci. Lidé totiž mají potřebu komunikace a komunikují, už jakmile se narodí. Komunikace není jen rozhovor, ale můžeme se dorozumívat i pomocí gest, mimiky, postojů aj. což nám mnohdy poví více, než samotná řeč.

Vznik řeči se v procesu vývoje člověka řadí vedle počátků samotného polidštění lidoopů (hominizaci). V té době, kdy člověk začal používat zadní nohy, napřimovala se mu postava, vyvíjela se ruka, palec, zvětšovala se mozková část hlavy, docházelo k sapientaci, neboli k rozvoji mozku, myšlení, aj. vznikla řeč, jako nástroj komunikace.

Za komunikaci se také považuje písmo, malby, kmenová tetování a můžeme se domnívat, že právě malby v jeskyních v dobách pravěku byly komunikačním prostředkem pralidí, kteří si tak předávali informace např. o úlovku, místě úlovku, použitých zbraní, apod. Za počátky lidské komunikace se může považovat např. tanec, kterým si rody sdělovaly různé pocity a emoce.

Přestože zrod písma prošel dlouhou cestou, záznamy o písmu se datují k roku 4000 let před Kristem, a psané dokumenty již 1500-1000 let před Kristem. Za příčinu můžeme považovat ekonomické, kulturní, sociální a politické potřeby. Na písmu je vzrušující to, že je myšlenka uchována napříč doby a pro budoucí generace lidstva.

Ze snahy o nápodobu písma, získání dokumentů ve více vydání vznikl o několik tisíciletí později tisk, který se, avšak v dokonalejší formě, uplatňuje dodnes. Čím se lidstvo stávalo vyspělejší, rostly i požadavky na komunikaci a s tím je spojena mobilní komunikace, vznik internetu, počítačů, notebooků, ipadů, apod. Jistě nejsme u konce těchto vynálezů, protože vývoj jde stále dopředu a požadavky na komunikaci jsou náročnější než dříve, preferuje se rychlejší způsob šíření a předávání informací. V dnešní době se jedna informace během chvíle může dostat k několika tisícům lidí, což je výhodou a samozřejmě i nevýhodou naší dokonalejší techniky.

Zatímco v počátcích lidstva si komunikace vystačila s malbami v jeskyni, písmem, tiskem, tancem, divadlem, neverbální komunikací, dnes si každodenní realitu neumíme představit bez mobilního telefonu, internetu atd. a to jak v osobním tak v pracovním životě.

### 1.3 Základní proces komunikace

Komunikační proces vždy probíhá podle určitého komunikačního modelu, kdy na začátku je vždy **vznik sdělení**.

*„Motivem vzniku sdělení je rozhodnutí odesílatele, že sdělení je třeba odeslat. Podnětů k tomuto rozhodnutí může být celá řada a závisí na osobě odesílatele, prostředí, řešené problematice, důvodech rozhodnutí, cílech sdělení, nezbytnosti, formě a časové náročnosti i nutnosti zpětné vazby atp.“ (Vymětal, 2008, s. 30)*

Následně, co si odesílatel promyslí obsah sdělení, dochází k **zakódování sdělení** od myšlenky do systematické řady symbolů, která vyjadřuje smysl toho, co chce sdělit. Zde je velmi důležité, aby sdělení bylo správné, stručné a zřetelné, proto aby byl znám smysl a význam toho, co chce odesílatel sdělit.

Vymětal také uvádí základní pravidla, která by měla být při kódování dodržována: Jasně definovaný záměr, konkrétnost sdělení, srozumitelnost podání, srozumitelnost jazyka, dávkování, jednoznačnost sdělení, otevřenost komunikace, forma komunikace, verifikace sdělení.

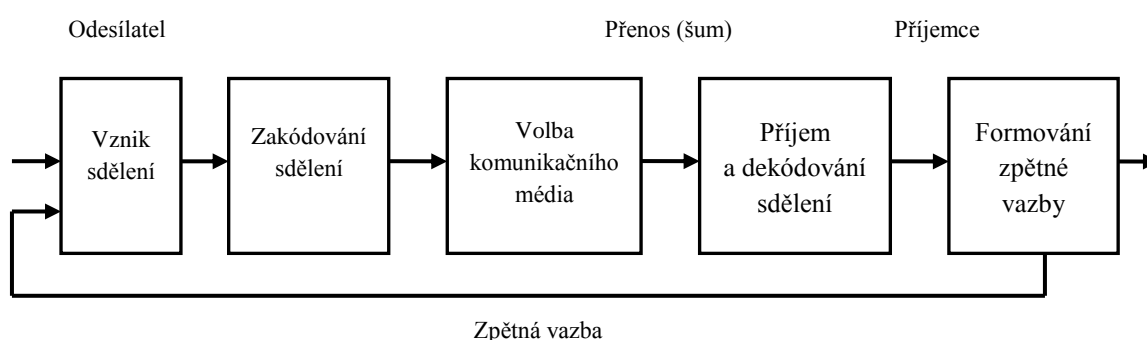
Po zakódování sdělení si odesílatel zvolí **volbu komunikačního média**, neboli komunikačního kanálu, cestu jakou bude sdělení předáno. To může být z očí do očí, telefonicky, písemně, za pomoci informačních a komunikačních technologií, apod. Každé sdělení je následně doprovázeno **komunikačním šumem**, který narušuje, zkresluje komunikační proces.

#### Typy komunikačního šumu jsou:

- fyzické (hluk v okolí, šum počítače, aj.),
- fyziologické (vada zraku, sluchu, výslovnosti, pocit hladu, aj.),
- psychologické (předpojatost, klamné úsudky o odesílateli, uzavřenost, aj.),
- sémantické (odlišné jazyky, slang, žargon, aj.).

Následně již přechází sdělení od odesílatele k příjemci a ten sdělení **dekóduje**. Aby bylo sdělení správně dekódováno, měl by příjemce aktivně naslouchat, mít zájem o vysílané sdělení, akceptovat odesílatele, mít snahu pochopit odesílatele, neboli empatii a verifikovat sdělení, neboli ověřit si správnost a přesnost sdělení. Dále dochází k **poskytování zpětné vazby**, za což je považována reakce příjemce na sdělení a tím se celý komunikační model opět opakuje od svého začátku. (Vymětal, 2008, s. 30 – 35)

**Obrázek 1: Schéma komunikačního modelu**



Zdroj: VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací, 2008, s. 30

## 1.4 Druhy komunikace

V mnoha případech si možná ani neuvědomujeme, že komunikujeme. Tím, jak se oblékáme, výrazem ve tváři, postojem, ale i jízda v automobilu podmíněná dopravním značkám je taktéž součástí komunikace. V dorozumívání se není předpokladem styk tváří v tvář neboli face to face, osobní styk a dokonce ani znalost jazyka, řeči toho s kým komunikujeme, protože komunikovat se dá mnoha způsoby.

### Rozlišujeme komunikaci:

- přímou,
- nepřímou.

**Přímá komunikace** (interpersonální) je právě ta komunikace tváří v tvář a komunikující jsou u ní vždy přítomni.

K **nepřímé komunikaci** dochází, když spolu lidé nekomunikují přímo, ale za pomoci tzv. média, což může být např. telefon, potiskovaný papír, korespondence, televize, apod. tedy komunikují přes „něco“, pomocí „něčeho“.

Komunikovat můžeme také verbálně (slovně) a neverbálně. Většinou se tyto dvě formy propojují, jsou používány současně, protože neverbální projevy komunikace člověku pomáhají dodat váhu slovům, které říká, dát důraz, dodat dramatičnost a přesvědčivost.

**Verbální komunikace** – „*Verbální komunikace je taková, jejíž znakový systém je založen na slovech. Veškerá ostatní komunikace, u níž tomu tak není, je neverbální.*“ (Musil, 2010, s. 20)

Dále také Musil (2010, s. 20) uvádí, že komunikace nejsou jen pronesená a slyšená slova, nýbrž také samozřejmě písmo a to včetně Braillova, dále znakování neslyšících a další se slovem spojené způsoby komunikace.

Jednou ze zajímavostí verbální komunikace je, že není stejná pro ženské a mužské pohlaví, naopak jsou v ní značné rozdíly, které jsou zapříčiněny rozdílnými rolemi v životě obou pohlaví.



*„Žena může za den při komunikaci vyslovit 6-8 tisíc slov, kromě toho použije ještě až 2 tisíce zvuků, 8-10 tisíc gest, mimických výrazů, pohybů hlavy a jiných signálů těla, celkem tedy kolem 20 tisíc „slov“. Naproti tomu muži, i když mají lepší slovní zásobu, ji méně používají a v komunikaci příliš nevynikají. Muž užije za den jen 2- 4 tisíce slov 1-2 tisíce zvuků a pouze 2-3 tisíce signálů. Jeho denní „výkon“ činí tedy přibližně 7 tisíc „slov“, což je třetina „výkonu“ ženy.“ (Vymětal, 2008, s. 42)*

**Neverbální komunikace** – hlavním znakem neverbální komunikace neboli „řeči těla“ je mimoslovní vyjádření, komunikace beze slov. Mehrabian uvádí, že neverbální komunikace tvoří 93% obsahu sdělení a pouze 7 % tvoří složka verbální. (In: Jiřincová, 2010, s. 95).

#### **Neverbální komunikace má tyto projevy:**

- 1) **Gestika** – pohyby těla, pohybové symboly, znaky, gesta používané při komunikaci, např. gesta typu palec nahoru, usměrňující a řídicí signály, přikývnutí, apod.
- 2) **Mimika** – výrazy tváře, odráží vnitřní psychický stav člověka více než ostatní formy neverbálních signálů, patří sem např. zvednutí obočí, úsměv, semknutí rtů při hněvu, apod.
- 3) **Zraková komunikace** – pohledy očí, všímáme si toho, jak dlouho se díváme, kam se díváme např. při veřejném projevu, rozšířených nebo zúžených zorniček, apod.
- 4) **Proxemika** – výraz kontaktu, např. prostorová blízkost či vzdálenost může vypovídat o vztahu mezi jedinci
- 5) **Haptika** – doteky, nejspíš nejprimitivnější forma neverbální komunikace, vyjadřují podporu, ocenění, náklonnost, sexuální zájem ale mohou mít i agresivní formu
- 6) **Posturika** – tělesný postoj, držení těla, např. skloněná hlava při studu nebo pokoře, vzpřímená hlava a vypnutý hrudník jako důkaz sebevědomí, apod.
- 7) **Kinezika** – pohyby těla nebo některých jeho částí v prostoru a čase, např. chůze svého přítele, apod.

Přesto je často význam této komunikace podceňován. Přitom právě neverbální komunikace nám vypovídá pravdu o slovech, které nám dotyčný říká. Často se stává, že v rozhovoru s druhým nám „něco nesedí“ na tom, co nám říká, se nám zdá něco divného. Může to být právě tím, že jeho „řeč těla“ je v rozporu s jeho slovním obsahem a dotyčný nám buď neříká pravdu, nebo není o sdělení přesvědčen.

*„Neverbální komunikace je nejpůvodnějším způsobem sociálního chování. Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav, na rozdíl od verbálního sdělení není pojmové a abstraktní. Neverbální komunikace může verbální v určitých případech zcela nahradit, může ji zvýraznit, odporovat ji nebo měnit její význam.“ (Jiřincová, 2010, s. 95)*

Neverbální projevy člověka jsou při komunikaci většinou používány současně, a pokud chceme být v komunikaci úspěšní, měli bychom se naučit tyto projevy nejen ovládat ale také rozpoznávat, často nám mohou pomoci ubírat se správným směrem, nenásilně ovlivnit toho, s kým komunikujeme, protože každý jeden signál má svůj význam a na něco poukazuje.

## **1.5 Cíle komunikace**

Vše, co sdělujeme, sdělujeme z určitých důvodů, máme potřebu druhému nebo skupině něco říci. Záleží pak pouze na nás, jakou formou naše sdělení podáme a podle toho můžeme čekat buď příznivou, nepříznivou anebo žádnou odpověď. Pokud však dopředu známe cíl své komunikace, můžeme se na ni připravit a celou komunikaci tak ovlivnit v náš prospěch. Zvláště při obchodních jednání je tato příprava možná až klíčem celé takové schůzky, a nejen při pracovních setkání, ale i v osobním životě nám uvědomění si cíle svého jednání může pomoc vést rozhovor k takovému závěru, jaký potřebujeme.

Jak uvádí Jiřincová (2010, s. 21), klíčovým faktorem úspěšné komunikace je vytvoření vzájemně dobrého vztahu mezi těmi, co komunikují a to řadí mezi důležité cíle komunikace. Cíle dělíme na obecné, specifické, informativní, formativní, teoretické, adaptační, anticipační, praktické.

Obecné cíle rozvíjejí vědomosti, dovednosti a z obecných cílů vycházejí pak cíle specifické. Informativní cíle se zaměřují na učební látky, které potřebujeme pro daný

úkol. Paměť, vůle a úsudek rozvíjejí cíle formativní a vytvářením systému vědomostí se zabývají cíle teoretické. Adaptace znamená přizpůsobení se určitým podmínkám, adaptační cíle se tedy přizpůsobují podmínkám, které se vyskytují.

Přípravě na budoucnost se věnují cíle anticipační a praktické cíle se zabývají rozvíjením postojů, návyků, dovedností a znalostí. Podle obecnosti se cíle dále dělí na celkové, dílčí, etapové a konkrétní a podle míry našeho ztotožnění se s nimi, na cíle vnější a vnitřní. Záleží také na délce plánovaného období, a proto se dají cíle dále rozdělovat na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Cíle se dají dělit mnoha dalšími způsoby, ale takové dělení zůstává pouze v rovině teoretické, protože v reálném životě si obvykle nevybíráme pouze jeden takový cíl, nýbrž se tyto cíle prolínají a navzájem spolu souvisí, ale při každém vyjednávání, jednání, jak uvádí Khelerová (2006, s. 45), je dobré stanovit si maximální možný cíl (čeho bychom chtěli dosáhnout), ale také cíl minimální (čeho určitě dosáhnout musíme). Důležitou roli v komunikačním procesu hraje také empatie a naslouchání, které ovlivňuje úspěšnost našeho jednání.

*„V odborné literatuře se uvádí, že poslouchání se na procesu komunikace podílí ze 45 až 53 %. Úspěšná komunikace předpokládá zvládnutí techniky poslouchání, aktivního naslouchání a kladení otázek. Většina lidí považuje schopnost poslouchat za normální a běžnou věc, kterou se není třeba učit, ani se v ní zdokonalovat. Odhaduje se však, že až 80 % lidí poslouchat neumí!“ (Vymětal, 2008, s. 46)*

Při jednání s lidmi je důležité znát nejen důvody, proč s nimi jednáme, ale také co bychom tím chtěli dosáhnout a jak by měl vlastně dobrý závěr rozhovoru pro nás vypadat. K tomu nám pomůže právě ujasnění si správného cíle, ale také aktivní naslouchání během celého rozhovoru, vcítění se do druhého, snažit se vytvořit během rozhovoru příjemnou atmosféru, která oběma stranám pomůže dojít právě k tíženému cíli.

## 2 KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Na počátku každého lidského činu je komunikace, od ní se dále odvíjí, jestli si lidé spolu budou rozumět, stanou se přáteli, založí rodinu, zda ve službách dostanou to, co požadují, a zda obchod, který uzavírají, bude pro ně úspěšný či ne. Také v organizaci vše začíná a končí komunikací, často s ní souvisí, zda jsou zaměstnanci spokojeni, zda vůbec vědí, co se od nich očekává a jakým způsobem mají pracovat. Proto je velmi důležité a žádoucí, aby se jednotlivá oddělení v organizaci dokázala pochopit.

Význam komunikace v organizaci je nepopíratelně důležitý, nejen z hlediska efektivity práce a prosperity organizace, ale i z hlediska interních vztahů na pracovišti neboť komunikace je také základem firemní kultury.

### 2.1 Organizace a její struktura

Organizace stejně jako další jiná odvětví a společenství prodělali velké změny v průběhu let, vyvíjeli se, měnili a spolu s nimi i jejich teorie a znaky. V počátcích vznikaly organizace zaměřené na průmysl, poté organizace, které poskytují služby a také vznikaly organizace správní. Zvedala se kvantitativní i kvalitativní úroveň a to přineslo větší zájem společnosti o organizace jako takové a postupně se začlenili do každodenního života jednotlivce.

Štikar a kolektiv (2003, s. 138) uvádí dva smysly organizace, ekonomický a sociální. Ekonomický se zabývá náklady organizace, využití příležitostí, potřebami trhu a rozdělení prací podle schopností a požadavků pracovníků. Sociální smysl se věnuje otázkám sociálních potřeb, jejich uspokojováním, vytvářením potřeb nových, v sociálním učení a interakcích.

Rozdělování odpovědnosti, autority a příkazů a povinností, vytváření struktury organizace, neboli rozdělování organizace patří mezi základní povinnosti, které by každá organizace měla mít nastavené stejně jako hierarchické uspořádání pozic ve společnosti. Na tom závisí efektivní plnění jejich cílů, ale rovněž i fungování celé takové organizace.

*„Organizační struktura (známá také jako uspořádání organizace) je jednou z několika klíčových proměnných, které ovlivňují výkon organizace a postoje a chování zaměstnanců.“ (Brooks, 2002, s. 158)*

Každý zaměstnanec by měl vědět na koho se, s jakým problémem či informací ve své společnosti má obrátit. Právě to je základem struktury, ve které každý zaujímá určitou pozici, ze které plynou jeho povinnosti a úkoly. Na vrcholu takové struktury je vždy prezident nebo výkonný ředitel, který nese odpovědnost za celou organizaci. Dále se organizace také většinou dělí na oddělení, úseky, divize, dle funkcí, které jednotlivé oddělení zastává a plní.

Hlavní znaky společné pro všechny organizace jsou: centralizace, diferenciacie, integrace, specializace, formalizace, rozsah řízení a byrokracie. Centralizace může být výhodou pro řídicí složky společnosti v tom, že mají přehled a kontrolu o veškerém dění ve firmě, stojí zejména u téměř každého rozhodování, to však může být i nevýhodou v tom, že za těchto podmínek nižší management nevynikne, jeho myšlenky a názory stojí v pozadí a vlastně jen činí a vykonává rozhodnutí shora, bez vlastních pravomocí.

Míra diferenciacie společnosti záleží na velikosti podniku, větší společnosti bývají hodně diferenciované, zejména podle pravomocí, specializací, orientací na hodnoty a cíli společnosti.

Menší organizace nemají potřebu se tolik rozlišovat, dělit. Integrace neboli sjednocení, ve společnosti sdružuje různé úrovně pozic anebo některá oddělení mají společné určité prvky. Specializace se týká zvláštností pozic, které pracovníci zaujímají, a ti se většinou soustředí pouze na konkrétní cíl a ne práci jako celek.

Formalizace zahrnuje pokyny, návody, pravidla a postupy pro zaměstnance, který by pak měl vědět v každé situaci, na koho se má obrátit nebo co má dělat, týká se to však i rutinních situací, které mají zaměstnanci již zažitě. Rozsah řízení by se měl týkat pouze malé skupiny zaměstnanců, aby nenastal zmatek, zvláště proto, že rozsah řízení se týká podávání zpráv řediteli. Byrokracie v kontextu struktury organizace se snaží o jasné vymezení pravidel, směrnic a zákonů pro zaměstnance.

*„Organizace jsou tedy, stejně jako jiné formy sociální integrace, sociálním konstruktem. Reálné nejsou soubory osob a vztahy mezi nimi, reálný je člověk, který realitu svojí činností konstruuje. Organizace je tvořena reálnými aktéry; má svoje „sídlo“, adresu, většinou svůj majetek, vytváří reálné produkty hmotného či nehmotného charakteru, ale sama o sobě není.“ (Novotná, 2008, s. 24)*

## 2.2 Komunikační procesy uvnitř organizace

Jedním z klíčových faktorů fungování úspěšné organizace a spokojenosti jejich zaměstnanců je komunikace. Zvláště interní komunikace je jedním z nejdůležitějších bodů, protože nemalá část problémů a nedostatků v organizaci je zapříčiněna právě nedostatečnou či žádnou komunikací právě mezi zaměstnanci a manažery.

Interní komunikace by měla sloužit zaměstnancům k výměně informací, které potřebují, odlišuje členy organizace od nečlenů, informuje zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich plnění, přesvědčuje zaměstnance a manažery o cílech v organizaci a způsobech, jak jich dosáhnout, podněcuje zaměstnance a manažery ke stavu otevřené mysli, tj. hledání nových řešení a postupů.

Jedním z problémů komunikace ve společnosti může být strach. Zaměstnanci se můžou obávat např. komunikace s vedením, sdělením nevyhovujících podmínek pro pracovní činnost, požádáním o nové pracovní prostředky, tak se často stává, že zaměstnanci ze strachu o své pracovní místo nebo z obavy konfliktu raději mlčí a pracují tak např. v nevyhovujících podmínkách a jsou tak demotivováni a jejich práce je nebaví.

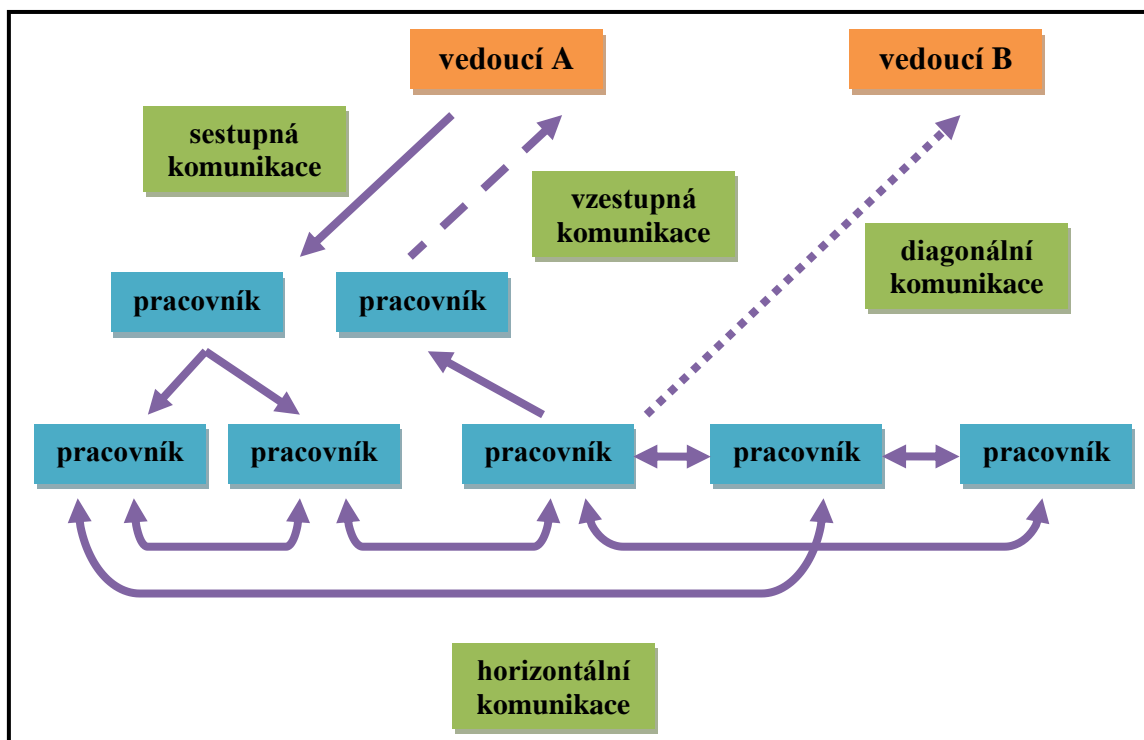
To může být velká překážka pro podání dobrého a očekávaného pracovního výkonu. Tomu by se měla každá společnost vyvarovat, nakonec v příjemné a otevřené atmosféře zaměstnanci podávají jiné výkony, lepší než v atmosféře nevyhovující. Proto je důležité snažit se v zaměstnancích vytvořit pocit důvěry, z pozice manažera jednat se svými podřízenými se vstřícností, zaujmout pozitivní postoj a určitě ovládat komunikační dovednosti.

V každé organizaci může časem dojít ke změnám, ať už to jsou změny velké či malé, většinou nebývají ze stran zaměstnanců vítané, zvláště pokud se jich přímo týkají. Nikomu se nechce měnit, to co už zná na co je zvyklý a právě v této situaci je schopnost interní komunikace nadmíru důležitá.

Vymětal (2008, s. 264 – 265) rozlišuje několik typů komunikace, v rámci organizace:

- **Komunikaci sestupnou**, která je komunikací nadřízeného k podřízenému, shora dolů. Má formu písemnou či ústní v podobě oficiálních dokumentů, pracovních instrukcí, manuálů, prohlášení, zápisů z porad, intranetu, apod.
- **Vzestupná komunikace** je opakem komunikace sestupné, jsou to tedy sdělení podřízeného k nadřízenému. Dochází k ní během porad, schůzí, konferencí, apod.
- **Horizontální komunikace** probíhá mezi zaměstnanci, kteří jsou na stejné úrovni, jsou v jednom týmu nebo jsou každý v jiné divizi, oddělení, ale mají stejnou pozici. Tato komunikace bývá neformální, spontánní, přesto je důležitá pro efektivní fungování organizace.
- **Diagonální komunikace** neřeší postavení zaměstnance ve struktuře organizace, je to komunikace, která probíhá všemi směry a slouží k rychlému sdělení informací, setkáme se s ní např. na konferencích a ve vzdělávacích programech.

Obrázek 2: Typy komunikace v rámci organizace



Zdroj: autorka práce, vzor: *Efektivní komunikace v organizaci*. [online]. [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: [http://uem.vscht.cz/sites/default/files/adresar-predmetu/1.tema\\_efektivni\\_komunikace\\_v\\_organizaci.docx](http://uem.vscht.cz/sites/default/files/adresar-predmetu/1.tema_efektivni_komunikace_v_organizaci.docx)

### **Dále rozlišujeme také komunikaci:**

- formální,
- neformální.

**Formální komunikaci** využíváme např. k informování zaměstnanců o fungování, cílech a o způsobu chodu organizace. Díky tomu se zaměstnanec cítí jako součást organizace, celku a dodává mu pocit sounáležitosti, pocit vlastní důležitosti pro fungování firmy. Zaměstnanec je aktivní, podává vyšší výkon a je loajální vůči své organizaci.

**Neformální komunikace** je komunikace uvolněnější nežli komunikace formální, ale přesto je stejně důležitá. Je to způsob dorozumívání se bez pravidel, řádu bez žádných nároků. Pro zaměstnance představuje uvolnění, odpočinek, zábavu i zpestření, patří sem také fámy, drby, pomluvy a poplašné zprávy. Existenci této komunikaci neovlivníme, ale tím, že zaměstnance dopředu seznámíme s plány, fakty apod. částečně zabráníme vzniku např. poplašných zpráv.

Dále se v organizaci setkáváme s komunikací **verbální** a **písemnou**, kdy verbální komunikace převládá nad písemnou. Písemná forma má však výhodu v tom, že po sobě zanechává „důkazy“, nemůžeme tak zpochybnit „kdo a co řekl“ a proto je její existence právě v organizaci neméně důležitá. (Vymětal, 2008, s. 264-265)

V dnešní době jsou oblíbeným prostředkem komunikace ve firmách také technické prostředky. Komunikujeme spolu navzájem pomocí mobilních telefonů, emailů, faxů, apod. a můžeme být rádi, že tyto prostředky máme k dispozici, protože nám umožňují rychlejší způsob dorozumívání se, šetří nám čas. A čas jsou peníze, zvláště pak v organizacích.

Ne vždy se stává, že se ztotožňujeme s názory, příkazy, úkoly, které v rámci své práce dostáváme a mnohdy musíme vykonat. V této chvíli může nastat situace, kdy na základě odlišných postojů se můžeme dostat do konfliktu. Průběh a řešení konfliktů pak hlavně záleží na osobnostech jejich aktérů, na míře empatie, asertivitě, vstřícnosti, na ochotě uzavírat kompromisy, na ústupcích a na respektování se navzájem. Záleží také na tom, jak je důvod vzniklého konfliktu pro jednotlivé účastníky důležitý a také v jakém pracovním vztahu k sobě aktéři jsou, protože např. ve vztahu nadřízený - podřízený se nakonec přirozeně očekává ústupek podřízeného.



Khelerová mezi nejčastější příčiny konfliktů řadí **čas**, zvláště jeho nedostatek, kdy člověk může být tlačěn do rozhodnutí „tady a teď“ bez možnosti si své rozhodnutí dostatečně promyslet. **Zkušenosti**, zvláště pak ty předchozí, které nás mnohdy mohou limitovat. **Dezinformace, ego**, může zapříčinit váhavost, nedůvěru, anebo přehnané postoje. **Nedostatečný trénink**, který brání účastníkovi konfliktu např. v rozpoznání potřeb toho druhého, vcítění se do jeho situace, apod. Častou příčinou konfliktů bývá také **přecitlivělost**, kdy je člověk příliš vztahovačný, neumí odlišit výtky, připomínky pouze jako pracovní, nýbrž si je vztahuje ke své osobě.

Vymětal potvrzuje významnou a rozhodující pozici komunikace zvláště v pracovním procesu, kdy jejím prostřednictvím motivují zaměstnanci, vysvětlují se různé úkoly, řeší se problémy, určují cíle, apod.: *„V odborné i manažerské literatuře se často setkáváme s konstatováním, že pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % ve znalostech!“* (Vymětal, 2008, s. 27)

Komunikace je především dovednost a je velmi důležité, zvláště pak v organizaci, umět ovládat tři základní pilíře komunikace, a to **umění mluvit, sdělovat, umění naslouchat a umění mlčet**. Kotrba uvádí příklad, kdy manažer neumí ovládat tyto pilíře, rád poslouchá sám sebe, a na poradě pak mluví o jednom téma minuty a minuty, přičemž zdržuje sebe i své kolegy. (Kotrba, 2009, s. 14)

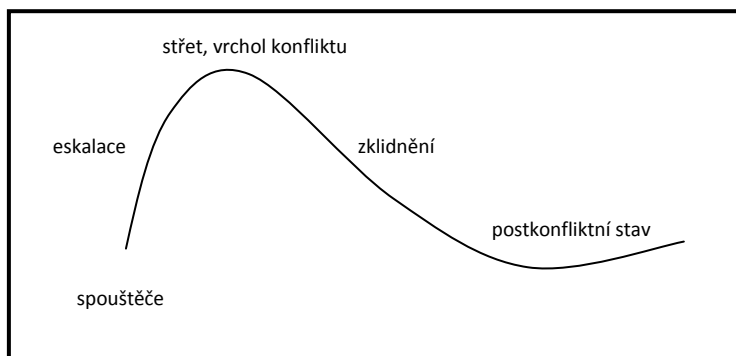
Kotrba (2009, s. 18 – 19) taktéž uvádí, že vztahy mezi zaměstnanci jsou ovlivňovány manažerskou a vnitropodnikovou komunikací, a že každý konkrétní komunikační proces má v organizaci svůj cíl a zasahuje do určité oblasti.

Mezi nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti řadí Sheppard (in Kotrba, 2009, s. 69):

- jeden pracovník si stěžuje na práci druhého,
- dva pracovníci se přou o výklad nějakého pravidla nebo pracovního předpisu,
- pracovník si stěžuje, že jsou na něj kladeny přílišné nároky a požadavky,
- pracovník si stěžuje na nějakou formu diskriminace,
- na pracovišti jsou neshody týkající se odměňování,
- pracovník si stěžuje, že jiný pracovník mu zasahuje do výkonu jeho práce či pravomocí,
- stížnosti na nedodržení dohody či smlouvy,
- pracovník obviňuje druhého z nečestnosti, zlé vůle.

Konfliktům se nelze vždy vyhnout ani v osobním životě, ani na pracovišti, dá se však naučit se je řešit a zvládat. Právě na pracovišti se očekává a je vhodné zachovat si v případě vzniklého konfliktu chladnou hlavu, zdravý nadhled a jednat s druhými na úrovni.

**Obrázek 3: Vývoj konfliktu**



Zdroj: KOTRBA, J. Učebnice manažerské komunikace a dovednosti, 2009, s. 67

## 2.3 Firemní kultura

Stejně jako kultura národů, je firemní kultura v každé organizaci jiná, má jiné hodnoty, pravidla, předpisy, postoje a normy a způsoby jednání. Při vzniku každé organizace by se tato pravidla a postoje měla určit, pomáhá to zaměstnancům v integraci ve firemním prostředí. Zaměstnanec ví, jaký způsob komunikace se očekává ve společnosti, kde pracuje, ale také jakým způsobem má např. jednat s klienty.

Na manažerských pozicích dopadá úloha firemní kultury více, manažer by si měl uvědomit, zvláště při jednání se zákazníky, to jak vystupuje, aby jednal vždy takovým způsobem, který je pro společnost žádoucí. Jedná jejím jménem a na tom závisí i to, jak klienti společnost jako celek vnímají. Vystupujeme ne za sebe, ale za společnost, kde pracujeme a cokoli uděláme špatně, může společnost na dlouhou dobu poškodit.

Rozdílnou firemní kulturu má také společnost menšího typu, nežli společnost s mnoha zaměstnanci, divizemi, odděleními, apod. V menší společnosti je větší prostor pro její utváření, ve smyslu toho, že zaměstnanci se mezi sebou většinou lépe znají, je zde více příležitostí do jejího zasahování.

*„Jestliže vstoupíte do jakékoli firmy, první věc, se kterou se setkáte, je její kultura – způsob, jak jsou lidé oblečeni, jak jeden s druhým hovoří, a dokonce i to, jak jsou uspořádány kanceláře. Avšak i ty firmy, které se vyznačují silnou organizační strukturou, o jejím vytváření příliš nepřemýšlejí.“ (Kotler, 1998, s. 71-72)*

S pojmem firemní kultura souvisí také **etický kodex**. Má podobu dokumentu a oficiálně pojednává o hodnotách, normách, způsobech jednání, tzv. „co se smí a co se nesmí“ v dané organizaci. Může být buď společný pro povolání obecně, např. novináři, právníci, lékaři, atd., anebo má každá organizace svůj vlastní etický kodex.

Etický kodex je stejný pro všechny zaměstnance té dané určité společnosti bez rozdílu na jejich postavení. Každý zaměstnanec by se měl s etickým kodexem své firmy seznámit a jednat v souladu s ním. Témata, která jsou obvykle zahrnuta v etickém kodexu, jsou např. přijímání úplatků nebo darů, chování zaměstnanců na pracovišti, způsob podnikání, aj.

## 2.4 Mezilidské vztahy v organizaci v rámci komunikace

Jakožto v každodenním životě bezprostředně vznikají mezi lidmi různé vztahy, není tomu jinak v organizaci, kde jsou tyto vztahy mezi lidmi, zaměstnanci velmi důležité, jelikož mají vliv na pracovní výkon, atmosféru, ve které zaměstnanci pracují a to se odráží i v prostředí mimo organizaci, na její klienty. Vznikají zde určité vztahy mezi zaměstnanci, které jsou nezbytné pro výkon práce a můžou také pouze zůstat na rovině pracovní, nebo se tyto vztahy můžou stát pevnějšími a z kolegů se tak časem stanou přátelé i v osobním životě, mimo pracoviště.

Nakonečný (2005, s. 89) tyto vztahy na pracovišti rozlišuje na formální (služební) a neformální (osobní), kdy formální vznikají na základě pracovních úkolů a neformální vznikají spontánně v rámci jedné organizace a právě tyto vztahy mají vliv na organizační klima a kulturu, spokojenost zaměstnanců, pracovní motivaci, pracovní růst neboli kariéru zaměstnanců ale i na výkony jednotlivce či skupin.

Vztahy mezi jedinci v organizaci jsou také ovlivněny např. druhem práce, kterou zaměstnanci vykonávají, protože administrativní pracovníci pracující v jedné kanceláři spolu mají jiné příležitosti jednat, komunikovat, nežli zaměstnanci např. v továrnách, kteří svou práci vykonávají individuálně u pracovních linek a musí se neustále soustředit na svou pracovní činnost a vztahy s ostatními utvářejí pouze o přestávkách.

Dále jsou tyto vztahy ovlivňovány pracovními pozicemi. Jedním z nejdůležitějších vztahů na pracovišti je vztah nadřízený – podřízený, kdy je tento vztah zvláště důležitý pro podřízeného, protože mimo jiné na tomto vztahu často závisí pracovní spokojenost zaměstnance.

*„Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou nerovné, formální, orientované na pracovní úkoly a mohou být více či méně přátelské a kooperativní, nebo naopak.“* (Nakonečný, 2005, s. 103).

Udržování takového vztahu je pak náročnější a často záleží na tom, jak nadřízený umí vést či řídit své zaměstnance, zda není příliš autoritativní nebo naopak příliš familiární. Vztahy mezi zaměstnanci, kteří jsou na stejné pozici, jsou uvolněnější, přirozenější zaměstnanci spolu navzájem cítí, často řeší stejné problémy, ale také si navzájem mohou být konkurenty, např. v situaci, kdy usilují o vyšší pozici a tím se z nich mohou stát soupeři, což má samozřejmě vliv i na jejich vztahy.

Mezilidské vztahy v rámci jedné organizace jsou také závislé na četnosti styku, osobního kontaktu zaměstnanců, kdy jsou organizace, kde se zaměstnanci vídají denně a vztahy jsou tak formovány každý den a organizace, které své zaměstnance mají hlavně v terénu a jsou rozděleni do týmů, oddělení a jejich práce je pak spíše individuálního charakteru a s ostatními kolegy se vídají spíše sporadicky, tudíž jsou jejich vztahy spíše formálního typu.

Vztahy na pracovišti by se měli zabývat hlavně manažeři, zaměstnanci na vedoucích pozicích a měli by usilovat o jejich budování v pozitivním slova smyslu, protože v nepřátelském prostředí a nepříjemné atmosféře nikdo pracovat nechce. Navíc tyto vztahy mají vliv na pracovní výkony v tom smyslu, že čím jsou vztahy pevnější, důvěrnější, otevřenější, tím jsou zaměstnanci a jejich manažeři spokojenější a podávají lepší pracovní výsledky třeba i nad rámec toho, co se od nich očekává.

Ochotu komunikovat mezi sebou, podněcovat navzájem své nápady, přicházet na nové myšlenky, nápady, pomáhat si budou mít spíše zaměstnanci s dobrými vztahy nežli ti co mezi sebou „válčí“ a v konečném důsledku se úroveň vztahů, které jsou navázané v organizaci, projeví i na obchodních partnerech této organizace, protože při jednání s nimi se mohou vyskytnout situace, při kterých potřebujeme pomoc někoho dalšího ze své firmy.

### 3 METODY KOMUNIKACE PŘI OBCHODNÍM JEDNÁNÍ

*„Manager, resp. Management, není jen realizátor vyšších příkazů a dohlížitel nad dodržováním předpisů. Kritériem jeho relativně svobodné řídicí činnosti je nějaký vyšší cíl, např. zisk organizace. Dá se také říci, že manager je vedoucí pracovník, rozhodující samostatně s velkými pravomocemi. Manager je profesionál v oblasti řízení organizací a firem, kterého zaměstnává zřizovatel organizace nebo majitel firmy.“* (Handlíř, 1998, s. 8)

#### 3.1 Manažerská komunikace

*„Manažeři jsou hrdiny naší doby, tak jako kdysi bývali vladaři či rebelové. Také na ně působí jako droga sny o vítězství, bohatství, moci a obdivu. Také oni prožívají velké příběhy.“* (Vosoba, 2008, s. 9)

V každé organizaci bývá pozice nazvaná manažer, která je jedním z vedoucích pozicí a ať už se jedná o např. produktového manažera, area manažera, sales manažera společně těmito pozicím je, že mají za úkol určitým způsobem vést lidi, své podřízené, a podporovat, dohlížet, pomáhat jim k dosažení např. prodejních výsledkům.

Handlíř (1998, s. 8–9) uvádí, že manažeři mohou mít v různých organizacích různé role, avšak mezi nejdůležitější funkce manažerů patří: plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování a koordinace. Dále také uvádí, že manažer je také zodpovědný za práci podřízených, efektivnost činnosti a za zavádění inovací.

Avšak vysoká pozice, manažerská pozice, v organizaci, kde člověk pracuje, ještě neznamená, že stejně vysoko dokáže vést své podřízené, neboli i manažer by se měl neustále rozvíjet, naslouchat svým podřízeným, vzdělávat v oblastech vedení lidí, komunikace, asertivity, apod. a je velký rozdíl mezi řízením a vedením lidí.

*„Vůdčovství je inspirativnější a zahrnuje emocionálnější přístup, než je tomu u řízení.“* (Brooks, 2003, s. 135)

Řízení má často podobu příkazů, organizování, kontroly, apod., kdežto aby člověk mohl lidi vést, měl by je znát, vědět „jak na ně“ a zajímat se o ně. Na manažerské pozici má důležitou úlohu také důvěra, kdy zaměstnanec nemá obavy z komunikace se svým nadřízeným a ví, že se na něj může obrátit i když něčemu

nerozumí nebo potřebuje nějaké informace a naopak manažer ví, že může svým lidem věřit, když jim např. zadává k plnění různé úkoly. Manažer by proto měl umět lidi vést, motivovat je a umět pracovat s každým svým podřízeným zvláště na základě jeho individualit a rozvíjet v něm kladné, žádoucí schopnosti a umět pracovat s tím, v čem je člověk slabší, zaostává.

Manažer je za svůj tým, za své podřízené také zodpovědný, musí odůvodňovat jejich neúspěchy a hledat řešení, jak je přeměnit v úspěchy, nejen proto by měl také umět vyhledávat a všimnout si dobrých obchodních příležitostí a využívat je, soustředit se na činnosti, které mají smysl a jsou přínosné a umět tyto činnosti rozpoznat od těch, které jsou zbytečné. Nese také odpovědnost za „rozpoložení“ svého týmu v tom smyslu, že mohou nastat nepříjemné situace ve firmě, a právě manažer by neměl přenášet tyto pocity na své podřízené a naopak by se je měl snažit uklidnit.

Ale „žádný učený z nebe nespadá“ a to stejné platí i pro manažery. Dobrý manažer se dobrým manažerem stává v průběhu času, postupně získává zkušenosti, možná dělá i chyby a učí se, tak jako jiní zaměstnanci na jiných pozicích, proto by měl každý manažer mít i určitou dávku pokory.

*„Skutečně dobrý vedoucí umí přiznat i své slabé stránky. Nikdo není dokonalý, nikdo nemůže vynikat ve všem. Podstatné ale je být upřímný sám k sobě a umět si své slabiny přiznat. Podstatou úspěchu pak je obklopit se takovými spolupracovníky, kteří vynikají právě tam, kde má manažer slabé stránky, opřít se o ně a delegovat na ně příslušné úkoly.“* (Khelerová, 2006, s. 5)

Člověk v pozici manažera čas od času může řešit i konflikty, které mohou v každém týmu nastat. Jeho úkolem je snažit se samozřejmě tyto sváry napravit, hledat ty správná řešení a příčiny toho kterého sváru. Může se to zdát samozřejmé, ale je známo, že jsou lidé, kteří se řídí podle hesla „nejlepší obranou je útěk“ a ti samozřejmě mohou zastávat i tyto pozice a před problémy se schovávat nebo dělat, že je „nevidí“.

*„Úkolem manažera je mimo jiné i organizovat společnou činnost lidí ve firmě a v jeho zájmu je, aby všichni spolu kooperovali co nejlépe. Klíčem k tomu je i manažerova dovednost efektivní komunikace.“* (Jiřincová, 2010, s. 11)

Manažerská pozice je velmi náročná, nese tíhu a odpovědnost za plnění cílů firmy, u které pracuje a zároveň je zodpovědný i za tým lidí, které vede, koučuje. K tomu všemu často stojí „mezi dvěma břehy“ v tom smyslu, že na jednom jsou jeho podřízení, kteří na něj mají určité požadavky, pohledávky a na břehu druhém je vedení, vyšší management, který na něj má nároky stejné i vyšší. Manažer by proto měl být také člověkem odolným, pozitivním a měl by umět zvládat stres a stresové situace.

### 3.2 Typologie zákazníka

V obchodě, marketingu se vše často točí pouze okolo prodeje. Prodej produktů firmy obvykle živí celou společnost, je jejím pilířem. Oblíbeným nástrojem prodeje bývá přímý prodej zprostředkovaný přes prodejce, který je v každodenním kontaktu se zákazníky.

Takový obchodní zástupce, jak se říká pozici prodejce, může mít buď zákazníky stále, přidělené, které v určitých intervalech navštěvuje a prodává jim buď přímo, nebo s nimi uzavírá objednávky, apod., ale samozřejmě také nemusí mít žádnou stálou klientelu, nýbrž si svou klientelu denně shání. V prvním případě, tedy když má obchodní zástupce stálou klientelu, rychlejšímu a úspěšnému prodeji, napomáhá vlastnost, um, odhadnout své zákazníky, vědět co potřebují, umět v nich pocít potřebu vyvolat, a přesně to co chtějí jim nabídnout, nebo postavit svůj produkt „na míru“ jejich potřebám.

Kotler a Armstrong (2004, s. 34) uvádí, že rozhodující důvod, proč si zákazník vybere ten či onen výrobek, službu je hodnota, kterou jim přinese.

*„Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání příslušného výrobku, a náklady, které musí vynaložit na to, aby si daný výrobek či službu opatřil.“* (Kotler, Armstrong, 2004, s. 34)

K tomu, aby prodejce uměl své zákazníky zařadit, existuje typologie osobnosti, která mu v tom pomáhá. Khelerová uvádí deset typů osobnosti.

- **1. typ** – zákazník, který během rozhovoru má **zkřížené paže** nám tím dává najevo nepřístupnost a nedůvěru. S tímto zákazníkem není snadné obchodovat, nejedná se s ním lehce a je velmi těžké s ním vůbec nějaký kontakt navázat, k tomu, aby se to prodejci povedlo, je potřeba zapůsobit na jeho ego, dávat mu najevo, že víme, že on ví vše nejlépe a nechat ho při tom.



- **2. typ – zatrpklí a nespokojení zákazníci** nebývají zákazníci, kteří by příliš utráceli. Koupí si od prodejce většinou ten nejlevnější produkt, který se týká uspokojování základních potřeb.
- **3. typ** – zákazníci, z kterých na první pohled vyzařuje **luxus** a **ležérnost**, rádi utrácení peníze za věci, produkty, které vyjadřují jejich společenské postavení, i když tyto výrobky často ani nepoužívají. Je pro ně důležitá prestiž a uznání, a proto při prodeji slyší na jména ostatních vlivných lidí, které tyto výrobky vlastní.
- **4. typ** – zákazník, který má také rád luxus a kvalitu, ale od zákazníka třetího typu se liší tím, že si kupuje značkové výrobky právě, kvůli jejich kvalitě. Záleží mu také na dokonalosti a možná i originalitě a ve výrobcích, o které se uchází, se vyzná.
- **5. typ** – člověk, kterému taktéž záleží na kvalitě a je ochotný za ní zaplatit, ale do jisté míry je **konzervativní** a nepodléhá módním trendům. Komunikace s ním není zrovna jednoduchá, udržuje si od lidí odstup a v popředí stojí hlavně jeho názor.
- **6. typ** – zákazníci, kteří působí nedbale, spíše jako **bohémové** či **intelektuálové** mají většinou jiné hodnoty, než zákazníci zmínění výše. Jednání s obchodníky jim není příjemné a očekávají „rychlé vyřízení“, pokud tedy nekupují výrobek, který je předmětem jejich zájmu, pak vystupují profesionálně.
- **7. typ** – člověk, který má rád praktické věci a který chce „**hodně muziky za málo peněz**“ a na co nejdříve dobu.
- **8. typ** – emancipovaná, **mladá** a **úspěšná zákaznice**, které nechybí sebevědomí ani inteligence, která ví, co chce a s velkými obtížemi se přesvědčuje ke koupi jiného zboží, ale slyší na originalitu, netradičnost, kvalitu a značku.
- **9. typ** – pokud obchodník u této zákaznice dobře odhadne její cenovou kategorii, lehce ji přesvědčí ke koupi, a protože je **komunikativní**, není to ani těžké. Této zákaznici jde o módní zboží, které nemusí být kvalitní, ale hlavně musí být „in“.
- **10. typ** – **srdeční** a **optimističtí** zákazníci, kteří si chtějí své peníze užít nebo si za ně pořídit něco, co pro ně bude mít dostatečnou hodnotu. Za vidinu kvality, záruky a servisu jsou ochotni zaplatit i vyšší obnos peněz.

K úspěšnému uzavření jakéhokoli obchodu je dobré znát, vědět „koho máme před sebou“ a podle toho pak s ním také jednat. Úspěšný prodejce by měl ale také vědět, že škatulkování svých zákazníků ihned po prvním setkání s nimi, nemusí být vždy správné. Je třeba brát v úvahu i možnost emocionálního rozladění, nálady, ale i to, že zákazník může být zrovna ovlivněn nějakou situací, ve které se nachází a to by měl brát v zřetel a dát si čas se zařazením svých klientů např. do druhého, třetího setkání.

### **3.3 Školící programy pro zaměstnance**

Je známo, že žádný učený z nebe nespadl a z potřeby vzdělávací, konkurence schopnosti, a protože trh se neustále mění a vyvíjí, zaměstnanci procházejí různými školícími programy. Nezáleží, kterou pozici ve firmě zastávají, protože různé typy školení existují a jsou žádoucí téměř pro všechny firemní pozice. V dnešní době si skoro každá firma již uvědomuje důležitost vzdělaných, proškolených zaměstnanců a tak různé školící programy bývají oblíbeným nástrojem k rozvoji zaměstnanců, i když to stojí firmu nemalé finanční prostředky, vedení ví, že se jim tato investice vyplatí, protože dobře proškolený obchodník společnosti přinese pak lepší, vyšší prodeje.

Školení zprostředkovávají buď externí, firmou najaté, agentury, což bývá asi nejobvyklejší případ, anebo může mít firma svého vlastního trenéra, kterého si takto proškolila. Tak či tak školení bývá pod vedením trenéra, kouče, mentora, apod., člověka, který vzdělávací program, kurz, vede a má za úkol připravit zaměstnance po teoretické i praktické stránce.

Barták (2007, s. 133) dělí metody rozvoje zaměstnanců podle místa, kde se zaměstnanec vzdělává, a to na pracovišti a mimo pracoviště. Na pracovišti se jedná o metody: instrukce při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Mimo pracoviště se jedná o metody v podobě přednášek, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, Assessment Centres, Teambuilding, Development Centre, Outdoorové aktivity.

## 4 MOTIVACE

*„I když je motivace klíčovým faktorem individuálního, skupinového i organizačního úsilí, vedou se debaty o tom, jak ji vlastně definovat. V nejširším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu.“ (Brooks, 2003, s. 42)*

Každý člověk většinu svého života chodí do práce hlavně proto, aby se užíval, sebe a svou rodinu, aby mohl jet na dovolenou a koupit si nové auto a mít krásný dům, ale tyto důvody většinou ještě nestačí k tomu, aby podával dobré pracovní výkony a chtěl být v tom, co dělá dobrý.

Motivace je důležitým faktorem k dosažení cílů, ale záleží taktéž i na tom, jestli pracovník má také osobní předpoklady k tomu, aby cíl mohl splnit, jestli pro něho není příliš těžký a také záleží na prostředcích společnosti, které mu k dosažení poskytuje, v opačném případě by byl pracovník spíš demotivovaný.

*„Někoho může náročný úkol motivovat k podání vysokého výkonu, protože to je pro něj vnitřní výzva, jiného pracovníka naopak přivede do stresu, protože se obává, že na něj nestačí.“ (Khelerová, 2006, s. 118)*

Motivace je důvod, důvody proč lidé pracují a každý člověk má tyto důvody jiné, každý má jiný žebříček hodnot, někomu záleží více na pracovním uznání nežli na penězích, jinému záleží na image firmy a jejím postavení nebo na vidině kariérního růstu a pro někoho je silným motivačním faktorem už jen to, že práci vůbec má. Někdy však stačí pouze vědomí, že práci, kterou pracovník dělá, dělá dobře, neboli zpětná vazba od svého nadřízeného, pochvala.

Proto rozlišujeme motivaci vnitřní a vnější.

**Vnitřní motivace** závisí na člověku samém, na jeho potřebách a hodnotách a záleží tedy i na manažerovi, nadřízeném, aby tyto hodnoty rozpoznal a uměl své podřízené motivovat.

**Vnější motivaci** při pracovním výkonu pak poskytuje spíše zaměstnavatel, a to v podobě odměny za výkon, povýšení pracovní pozice nebo naopak hrozbou ztráty pracovního místa, apod.

S motivací je spojen také pojem stimul, stimulace a motivátor.

*„Slovo stimulus pochází z latiny a znamená původně pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.“ (Adair, 2004, s. 19)*

Adair (2004, s. 20) dále uvádí, že stimul pohání k činu a může také zvýšit zájem či něčím podnítit a donutit být něčím, co vás uspokojí nebo posílí.

Pojem stimulace, pak Provazník a Komárková definují jako vědomé a záměrné psychické ovlivňování činnosti druhého člověka. Stimul pak jako podnět, který vyvolává změny v motivaci jedince. Tyto podněty, stimul, se rozlišují na impulsy a incentivy, přičemž impuls je vnitřní podnět a incentiv je podnět vnější, který aktivuje určitý motiv.

*„Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoli, ale právě pouze může, tj. nemusí! Zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží – mj. – především na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka.“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 26)*

Rozlišujeme stimuly vnitřní a vnější, Mareš (1997, s. 24) dělí stimuly jako hmotné (mzda, vybavení pracoviště, naturalie), nehmotné (čas, volno, morální hodnoty), finanční (cena, zisk, mzda, úvěr, aj.), nefinanční (kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst), pracovní (zařazení, norma, úkol, aj.), mimopracovní (volný čas, bydlení, životní úroveň), prospěšné (zajímavá práce, sport, aj.) a škodlivé (nikotin, alkohol, drogy, aj.).

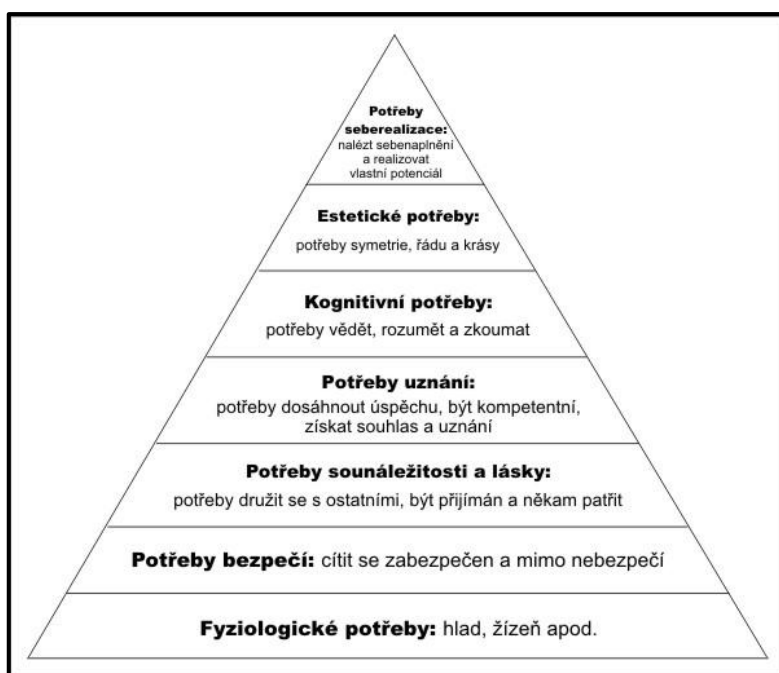
Adair (2004, s. 61–62) uvádí, že za motivátor, neboli podnět, hybatel lidského jednání se dá považovat: úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, odpovědnost a práce sama. Těchto šest faktorů se dá považovat jako vyúsťující do seberealizace nebo růstu osobnosti.

Motivaci zaměstnance ovlivňuje několik faktorů, Khelerová (2006, s. 8) uvádí např.:

- **Vztahy na pracovišti** – atmosféra, která na pracovišti panuje, dobré mezilidské vztahy na člověka působí lépe, nežli soutěživost, škodolibost, apod.
- **Osobnost manažera a styl vedení** – pokud je sám manažer motivovaný, předává své pocity i dál na své podřízené, v nesnázích by se měl vždy snažit najít tu správnou cestu, apod.
- **Cíle** – cíl by měl být reálný a dosažitelný a pro každého zaměstnance individuálně stanovený.
- **Náplň práce** – rutinní práce, kreativní práce, snaha o zlepšení práce.
- **Participace** – nechat podílet se pracovníky na různých úkolech společně, aj.
- **Pravomoc a odpovědnost** – rozhodovat a mít odpovědnost na daných úkolech.
- **Zpětná vazba** – důležitost pochval, uznání.
- **Informace** – přehled o tom, jak si firma stojí, o změnách, aj.
- **Sociální výhody** – např. výhodná pracovní doba, prodloužená dovolená, služební auto, sportovní aktivity hrazené firmou, apod.
- **Kariéra** – možnost pracovního postupu.
- **Osobní rozvoj** – vzdělávání zaměstnanců, potřeba seberealizace, různé stáže, apod.
- **Systém odměňování a oceňování** – mzda jako vedlejší stimulant motivace zaměstnanců.
- **Image firmy** – dobré jméno společnosti, dobré postavení na trhu a její pověst u klientů.
- **Podniková kultura** – společné hodnoty pracovníků, styl vedení, způsob komunikace uvnitř firmy i mimo ni, estetičnost pracovního prostředí, technická vybavenost, aj.
- **Jistota pracovního místa** – regionálně odlišný faktor, který může souviset i s věkem zaměstnance, aktuální nezaměstnanosti.

Pracovní motivace, osobní motivace, to vše žene lidstvo v životě dál, posouvá hranice, je to vnitřní stimulant člověka a důvod, proč věci, které dělá, dělá stále a někdy i za obtížných podmínek. I bez motivace se dá pracovat, ale ne-motivovaný nebo demotivovaný pracovník se nejspíš začne poohlížet po jiném místě, což by mohla být pro firmu ztráta, protože tím nejdůležitějším co firma má, proč dosahuje lepších, jiných výsledků než její konkurence jsou také zaměstnanci.

**Obrázek 4: Hierarchie lidských potřeb – Maslowova pyramida**



Zdroj: VYSEKALOVÁ, J. Chování zákazníka. 2011

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Ve výzkumné části této bakalářské práce se autorka této práce zaměřila na komunikaci v organizaci Bayer s. r. o., která má své sídlo v Praze a kde je autorka této práce sama zaměstnancem.

### **5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BAYER, S. R. O.**

Společnost Bayer byla založena roku 1863 v Německu s centrálou v Leverkusenu. V roce 2013 si firmy Bayer připomenula 150 let od svého založení. V roce 2013 měla firma Bayer 281 poboček po celém světě s více, než 110.000 zaměstnanci. Ve fiskálním roce 2012 společnost Bayer dosáhla tržeb ve výši 39,7 mld. EUR. Kapitálové výdaje dosáhly 1,9 mld. EUR, investice do výzkumu a vývoje činily 3,0 mld. EUR.

Bayer je jedna z předních, celosvětově působících chemicko-farmaceutických společností, jejíž hlavní kompetence spadají do oblasti zdravotní péče, zemědělství a high-tech materiálů. Jakožto firma založená na inovacích, Bayer nastavuje trendy v oblastech vývoje a výzkumu. Výrobky a služby společnosti Bayer jsou vyvinuty tak, aby byly ku prospěchu lidí a pomáhaly zlepšovat kvalitu života. Zároveň se skupina Bayer podílí na společenském rozvoji prostřednictvím inovací, růstu a zvyšování výnosové síly. Bayer je zavázán dodržovat zásady trvale udržitelného rozvoje a plní roli sociálně a společensky odpovědného korporátního subjektu.

Jedním z prvních, dodnes používaným, velmi úspěšných vyrobeným produktem firmy Bayer byl Aspirin, který na trh vstoupil 36 let po založení společnosti a dodnes patří mezi nejznámější léky této společnosti.

V roce 1913 Bayer rozšiřuje své působení i v zahraničí a již zaměstnává 10.000 zaměstnanců. V roce 1937 Otto Bayer vynalezl polyuretany a o 16 let později byl v laboratořích Bayeru vyvinut Makrolon. Dále se společnost např. podílela na otevření největší průmyslové čističky odpadních vod, vyvinula účinnou látku imidacloprid a doposud fúzovala společnosti Cooper Technicon, Tarrytown, N.Y.,

Aventis CropScience, Roche Consumer Health a Schering AG. Roku 2004 jako první soukromý subjekt firma Bayer podepsala dohodu o spolupráci s UNEP (United Nations Environmental Programme), mezinárodní úmluvu o ochraně přírody.

Bayer je celosvětově působící společnost, jejíž hlavní kompetence spadají do oblasti zdravotní péče, zemědělství a high-tech materiálů. Jakožto firma založená na inovacích, Bayer nastavuje trendy v oblastech vývoje a výzkumu. Výrobky a služby společnosti Bayer jsou vyvinuty tak, aby byly ku prospěchu lidí a pomáhaly zlepšovat kvalitu života. Zároveň se skupina Bayer podílí na společenském rozvoji prostřednictvím inovací, růstu a zvyšování výnosové síly. Bayer je zavázán dodržovat zásady trvale udržitelného rozvoje a plní roli sociálně a společensky odpovědného korporátního subjektu.

Společnost Bayer byla založena roku 1863 v Německu s centrálou v Leverkusenu. Letošní rok 2013 má výročí 150 let od jejího vzniku a k roku 2011 je zaznamenáno 283 poboček po celém světě s více než 111.000 zaměstnanci a 36,5 mld. EUR ziskem v tržbách, 2,9 mld. EUR společnost vydala za vývoj a výzkum v roce 2011.

Bayer je jedna z největších farmaceutických společností ve světě, jejímž hlavním zaměřením je výzkum a vývoj léčiv, zdravotní péče, ale působí také v oblasti výživy a ochrany rostlin. Jejím prvním, dodnes používaným, vyrobeným produktem byl Aspirin, který je asi nejznámějším lékem této společnosti, na trh vstoupil 36 let po založení společnosti. Zajímavostí léku Aspirin je, že přestože je celosvětově známý, na českém trhu byl doposud nejméně používaným lékem ve své lékové skupině.

Roku 1913 Bayer rozšiřuje své působení i v zahraničí a již zaměstnává 10.000 zaměstnanců. V roce 1937 Otto Bayer vynalezl polyuretany a o 16 let později byl v laboratořích Bayeru vyvinut Makrolon. Dále se společnost např. podílela na otevření největší průmyslové čističky odpadních vod, vyvinula účinnou látku imidacloprid a doposud skoupila společnosti Cooper Technicon, Tarrytown, N.Y., Aventis CropScience, Roche Consumer Health a Schering AG. Roku 2004 jako první soukromý subjekt podepsala dohodu o spolupráci s UNEP (United Nations Environmental Programme), mezinárodní úmluvu o ochraně přírody. (BAYERPHARMA. *Historie firmy*. [online]. [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: [http://www.bayerpharma.cz/scripts/pages/cz/o\\_spolecnosti\\_bayer/historie\\_firmy/index.php](http://www.bayerpharma.cz/scripts/pages/cz/o_spolecnosti_bayer/historie_firmy/index.php))



Na českém trhu jsou výrobky společnosti Bayer AG dostupné od roku 1884. Nejprve prostřednictvím soukromých firem a později prostřednictvím podniků zahraničního obchodu byla dovážena barviva, léčiva, prostředky na ochranu rostlin a suroviny používané v chemickém průmyslu. Na počátku devadesátých let 20. století podnikal Bayer AG a jeho dceřiná společnost Agfa-Gevaert AG na českém trhu odděleně – Agfa zahájila svou činnost roku 1990, obchodní zastoupení Bayeru vzniklo v roce 1991. V lednu 1995 se obě firmy spojily a začali podnikat společně pod názvem Bayer s. r. o. Po vyčlenění aktivit Agfy v roce 1988 byla založena samostatná společnost Agfa s. r. o. (BAYERPHARMA. *Bayer v České republice*. [online]. [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: [http://www.bayer.cz/o\\_spolecnosti/bayer\\_v\\_cr/index.php](http://www.bayer.cz/o_spolecnosti/bayer_v_cr/index.php))

V České Republice Bayer působí v odvětví HealthCare, MaterialScience a CropScience.

Divize **HealthCare Pharmaceuticals** se zaměřuje na farmaceutický trh s cílem udržení si vedoucí pozice ve všech oblastech medicíny a farmakologie, zaměřuje se na výzkum a vývoj nových léků za účelem zlepšení životní kvality lidstva.

Doposud tato divize působí v oblastech:

- **Hematologie** – snaha o objasnění složitých biologických procesů souvisejících s hematologickými onemocněními pomocí vývoje nových léků.
- **Onkologie** – široké spektrum léčby lymfómů a různých forem leukémie. Bayer urychluje spouštění výroby nových léků, věnuje se strategii vývoje nových léčiv, dělá maxim pro prodloužení délky a zkvalitňování života lidí s rakovinou a má za cíl revoluční zvrát v léčbě nádorových onemocnění.
- **General Medicine** – hledání nových indikací a chemických sloučenin pro testované a již osvědčené léky, aby jejich užívání bylo ještě bezpečnější a pohodlnější. Patří sem např. antiinfektiva, kardiovaskulární léčiva a léky na poruchu metabolismu. Péče o zdraví mužů, korekce nedostatku testosteronů a vývin metod na řízení mužské plodnosti.
- **Speciální terapeutika** – léky v oblasti roztroušené sklerózy, Parkinsonově choroby pro zlepšování kvality života těchto pacientů.
- **Péče o zdraví žen** – hormonální přípravky, antikoncepce, léčba gynekologických problémů a ulehčení období klimakteria.

Divize **HealthCare Consumer Care** navazuje na činnost oddělení volně prodejných léčiv, které jsou v České Republice dostupné od roku 1993. Jedná se o volně dostupné léky, ale také potravinové doplňky v oblasti bolesti, nachlazení, žaludečních potíží, plísňových onemocnění kůže a vitamínové nedostatečnosti. V této oblasti se Bayer řadí ve světě na třetí místo. Mezi léky v této divizi patří Aspirin, Bepanthen, Supradyn, Rennie, aj.

Divize **HealthCare Animal Health** zajišťuje péči především o psy a kočky mazlíčky a řadí se tak mezi vedoucí společnosti v oblasti veterinárních přípravků. Pečuje o zdraví psů, koček a koňů, společenským i hospodářských zvířat, ale také lidí před přenosem patogenů a infekcí ze zvířat.

Divize **Health Care Radiology and Interventional** se zabývá kontrastními látkami, které zlepšují kvalitu snímků lidského orgánu a zvyšují tak účinek rentgenové diagnostiky, zobrazování pomocí magnetické rezonance a sonografie. V tomto oboru se Bayer řadí mezi průkopníky a je jedním z předních světových výrobců kontrastních látek, které se dnes rutinně používají.

Divize **MaterialScience** se zaměřuje na polymerní chemii a produkty v oblasti konstrukčních termoplastů, polyuretanových systémů pro nejširší aplikace, lékařských surovin a produktů na bázi celulózy. Působí tak v automobilovém průmyslu, elektrotechnice a elektronice, stavebnictví, obalové technice, spotřebním průmyslu, aj.

Je rozdělena na tři obchodní skupiny. **Obchodní skupina PCS** (Business Unit Polycarbonates), která zprostředkovává prodej polykarbonátů Makrolon, Apec a polykarbonátových belndů Makroblend a Bayblend a poskytuje technický a zpracovatelský servis k těmto materiálům.

**Obchodní skupina PUR** (Business Unit Polyurethanes) zprostředkovává prodej a technický a zpracovatelský servis k polyuretanovým surovinám a polyuretanovým systémům nabízeným pro měkké pěny, tvrdé pěny a speciální typy plen a elastomery. Dodává také pro zákazníky na míru vyráběné systémy od jejich výroben v Evropě.

**Obchodní skupina CAS** (Business Unit Coatings, Adhesives and Specialities) se stará o obchodní a technickou stránku prodeje surovin pro výrobu nátěrových hmot a lepidel.

Divize **CropScience** se řadí mezi lídry ochrany rostlin ve světě. Využívá a produkuje vysoce kvalitní přípravky, které jsou zároveň šetrné k životnímu prostředí a maximálně bezpečné pro uživatele a spotřebitele. V České republice nabízí široký sortiment fungicidů, herbicidů, insekticidů, mořidel a prostředky komunální hygieny. Poskytuje spolehlivá a účinná řešení pro všechny významné druhy polních plodin, ovocné sady, vinohrady a chmelnice a věnuje se též segmentu osiv. V této oblasti jde o prověřené a zahrádkáři oblíbené produkty. Mezi cíle této divize patří dosažení spokojenosti a prosperity obchodních partnerů a také uživatelů těchto výrobků na farmách a v zemědělských podnicích a budování dlouhodobých vztahů s těmito zákazníky. (BAYER. *Bayer: Science for a better life, Česká republika*. [online]. [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.bayer.cz/index.php>)

## **5.1 Etický kodex společnosti Bayer s. r. o.**

Společnost Bayer, s. r. o. patří mezi přední farmaceutické společnosti ve světě se založením roku 1863. Pro každého zaměstnance zde platí chování se v souladu se zákonnými normami a pravidly této společnosti, se kterými je seznámen již při nástupu do této společnosti, a která jsou kdykoli k dispozici na internetových stránkách určených pro zaměstnance spolu s kontaktními údaji v případě, že má zaměstnanec podezření nebo ví o jednání, které není s tímto kodexem v souladu.

Etický kodex společnosti Bayer, s. r. o. je ztvárněn v podobě 24. stran, týkajících se zásad obchodního jednání, bezúhonnosti v rámci obchodování, zásad trvalé udržitelnosti bez nevhodných rizik ohrožujících lidské zdraví a životní prostředí, dodržování dohod upravujících mezinárodní obchod, zabezpečení rovných příležitostí při obchodování cenných papírů, řádné vedení záznamů a průhledné finanční vykazování, slušných a odpovídajících pracovních podmínek, ochrany výsledků snah firmy Bayer a dodržování uznávaných práv ostatních, oddělení podnikových a osobních zájmů, spolupráce s úřady.

Společnost Bayer je také členem AIFP (asociace inovativního farmaceutického průmyslu) organizace, která vznikla roku 1993 a k roku 2013 sdružuje již 30 členů farmaceutických společností. Tato organizace má svůj vlastní Etický kodex AIFP podle vzoru evropské asociace EFPIA a její členské společnosti se zavazují ho dodržovat.

Mezi hlavní principy této organizace patří snaha o co nejvyšší dostupnost inovativních léků, kultivace prostředí českého zdravotnictví a upevňování etických principů ve farmaceutickém prostředí České republiky.

Jednou z mnoha aktivit AIFP byla např. Certifikace farmaceutických reprezentantů, která proběhla v podobě online testu a následně písemného přezkoušení za účasti komise AIFP roku 2013, při jejím úspěšném zakončení reprezentant obdržel Certifikát o úspěšném školení obchodních reprezentantů v oblasti etiky, farmaceutického práva a farmakologie. Tento projekt zaštitil ministr zdravotnictví MUDr. Martin Holcát, MBA.

Jedním z důvodů této aktivity je každodenní přímý styk farmaceutických reprezentantů s lékaři, kdy právě farmaceutický reprezentant může ovlivňovat smyšlení lékaře na farmaceutický průmysl. (AIFP. *Asociace inovativního farmaceutického průmyslu v České republice*. [online]. [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz>)

*„Organizace firmy zahrnuje její organizační strukturu, politiku a organizační kulturu – složky, které se mohou snadno stát nefunkčním vlivem prudce se měnícího podnikatelského prostředí. Zatímco organizační strukturu a firemní politiku lze (i když někdy obtížně) změnit, dosáhnout jiné organizační kultury je velmi těžké. Přesto je třeba říci, že právě proměna organizační kultury bývá často klíčovým předpokladem úspěšné implementace nové strategie.“* (Kotler, 1998, s. 71)

## 5.2 Školící programy společnosti Bayer s. r. o.

Společnost Bayer s. r. o., ve které je autorka této práce zaměstnancem, na pozici Produktového specialisty, využívá pro školení svých zaměstnanců agenturu, která pro školení využívá trenéry, kteří na začátku své kariéry začínali jako pracovníci v terénu, farmaceutickém prostředí, tudíž toto prostředí znají a mohou tak zaměstnancům firmy Bayer předat konkrétní zkušenosti.

Při jednodenních meetinzích, kdy se sejde pouze jeden tým určité divize společnosti Bayer, o velikosti devíti produktových specialistů/reprezentantů a jednoho manažera, area manažera, který je vede, je oblíbená metoda brainstormingu.

**Brainstorming** je skupinová technika, volná diskuse, při níž se rozvíjí kreativní myšlení, vznikají nové, originální nápady, řešení.

Tato metoda je vhodná právě pro firemní setkání o menším počtu zaměstnanců, kteří se znají, důvěřují si a nemají tak obavy před sebou o svých nápadech hovořit, je důležité, aby každý jedinec věděl, že v této diskusi není špatných nápadů a nikdo ho nebude např. zesměšňovat, to by měl zajistit právě manažer, který je také účastník a měl by pravidla zmínit hned na začátku brainstormingu.

Dále se zaměstnanci setkávají při příležitosti workshopu.

**Workshop** neboli práce ve skupině bývá za účasti celého týmu jedné určité divize o velikosti třiceti zaměstnanců a je organizován školící agenturou. Toto setkání se koná cca čtyři krát ročně při příležitosti nové prodejní kampaně, kdy se často využívá i **role-playing** neboli **hraní rolí**, kdy se navodí modelová situace, která by v terénu mohla nastat a zaměstnanci se pokouší na základě svých dosavadních zkušeností, dovedností ji vyřešit, zároveň tak dostávají zpětnou vazbu od svých kolegů a také i školitelů.

Výhodou workshopu, role playingu je, že si prodejce, reprezentant, vyzkouší situace, které nemusí být příjemné a snadné vyřešit, ale může se na ně dobře připravit. „Víc hlav, víc ví“ a proto se často najde rovnou několik způsobů řešení dané situace a každý reprezentant si odnese to, které je mu blízké a v terénu pak nemusí improvizovat.

Každá divize ve společnosti Bayer se skládá z několika týmů, v jejichž čele je area manažer, který odpovídá za členy svého týmu, za jejich prodejní výsledky a je zároveň jejich koučem (couchem). Jako kouč své zaměstnance dobře zná, jejich silné i slabé stránky, které využívá a pomáhá jim k dosažení určitých cílů.

**Koučování** spočívá hlavně ve společné práci s člověkem. Kouč nemění toho, kterého zaměstnance, pouze mu pomáhá, vede ho ke správným postupům, „ukazuje mu směr“. Dvakrát ročně se sejde několik divizí společnosti Bayer při příležitosti Cycle Meetingu, který trvá obvykle čtyři pracovní dny, přičemž jeden z těchto dnů bývá věnován teambuildingu.

**Teambuilding** představuje nějakou např. sportovní aktivitu, které se účastní různé týmy společně, a která má v první řadě za úkol stmelit zaměstnance a rozvíjet vztahy mezi nimi. Zaměstnanci si tak vyzkouší situace, kdy se nespolehnou jen sami na sebe, potřebují pomoc od svých kolegů, a získávají tak, často zábavnou formou, důvěru mezi sebou.

Častější využívání školicích programů pro zaměstnance poukazuje na to, že pro firmy, ať už jakéhokoli zaměření, je potřeba vzdělaných, rozvíjejících se zaměstnanců důležitá. Největším a nejbohatším vlastnictvím společnosti jsou právě její zaměstnanci, lidský potenciál, a proto péče o ně by měla být jednou z hlavních priorit každé takové firmy.

## 6 VÝZKUMNÉ METODY A CÍLE

### 6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit úroveň komunikačních procesů ve společnosti Bayer, spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ze strany kolegů a ze strany manažerů a jaký druh komunikace zaměstnanci preferují. Na základě zjištěných dat vytvořit projekt pro zlepšení komunikace ve firmě Bayer.

Na začátku výzkumu byly určeny hypotézy:

- **H1:** Zaměstnanci dobře znají kompetence svých kolegů, a vědí, na koho se v jaké situaci mají obrátit.
- **H2:** Zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací mezi svými kolegy.
- **H3:** Zaměstnanci mají dostatek vnitřních informací např. o změnách, novinkách, které ve firmě probíhají.

Výzkum byl proveden dotazníkovou formou, která byla prostředkem pro vypracování návrhu, projektu ke zlepšení komunikace ve firmě Bayer, s. r. o. Tento projekt by měl zlepšit nebo lépe odstranit slabé stránky komunikace v této společnosti a také sblížit její zaměstnance.

### 6.2 Metoda sběru dat

Byla vybrána metoda kvantitativní, sběru dat pomocí dotazníku, z důvodu rychlé návratnosti, a díky jednoduše formulovaným otázkám byla předpokládána i správnost odpovědí. Častým problémem této techniky sběru dat je a nízká návratnost, a proto byly dotazníky rozdány k vyplnění osobně v rámci celofiremního meetingu za přítomnosti většiny zaměstnanců. Úskalí této metody může být nepravdivé zodpovězení otázek z důvodu obav a nedůvěry respondentů, proto v úvodu dotazníku je uvedeno ujištění o anonymitě respondentů i celého vyhodnocení.

### **6.3 Výzkumný vzorek**

Dotazník byl předán 108. zaměstnancům firmy Bayer, z čehož se vrátilo zpět vyplněných 86 dotazníků. Pravděpodobně z důvodu obavy sdělení výsledků šetření manažerům společnosti a důvodu, že výsledky nebudou anonymní, nebyla návratnost 100%, ale i tak díky vysoké návratnosti dotazníků se také ukázalo, že zaměstnanci mají zájem o fungování komunikace v rámci společnosti. Respondenti byli před začátkem vyplňování ústně ujištěni o anonymitě celého výzkumu a to se také uvádí i v úvodu samotného dotazníku. Pro případ nejasnosti a nepochopení otázek, byla autorka práce během vyplňování dotazníku přítomna. Všechny dotazníky, které byly navraceny, byly použity, žádný nebyl vyřazen z analýzy.

### **6.4 Časový harmonogram výzkumu**

Dotazník byl připravován během měsíce října. Na začátku listopadu byl proveden předvýzkum, při kterém byl dotazník rozdán šesti zaměstnancům společnosti, a následně v něm byly provedeny ještě úpravy. Dne 12. listopadu byl dotazník v rámci celofiremního meetingu předán 108. zaměstnancům k vyplnění, jeho návratnost byla téměř okamžitá.



## 7 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT

Cílem této práce bylo zjistit, jaké komunikační procesy probíhají ve společnosti Bayer, s. r. o., jak jsou s nimi jejich zaměstnanci spokojeni a jaké jsou slabé a silné stránky této komunikace. Na základě zjištěných dat byl navržen projekt, který by mohl pomoci tuto komunikaci zlepšit. Níže jsou uvedeny výsledky uvedených otázek, které jsou dány do různých souvislostí mezi sebou.

### Otázka č. 1: Jste muž či žena?

Z dotazovaných osob, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byla převaha mužů s 60 % (počet 52) a 40 % (počet 34) dotazovaných osob byly ženy.

**Tabulka 1: Pohlaví respondentů**

Pohlaví	Počet	%
Muž	52	60
Žena	34	40

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Nejvíce dotazovaných osob bylo v mladším středním věku od 36 do 50 let, s výraznou převahou 51 respondentů, tedy 59 % osob se nacházelo v tomto věku.

**Tabulka 2: Věk respondentů**

Věk	Počet	%
20 - 35 let	22	26
36 - 50 let	51	59
51 a více let	13	15

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete u firmy Bayer?

U této otázky se ukázala loajalita a nízká fluktuace zaměstnanců a pravděpodobně i vysoká přítomnost výkonných zaměstnanců, což by mohlo být označeno za výjimečnost mezi farmaceutickými firmami, neboť právě v tomto oboru bývá zvykem vyšší fluktuace zaměstnanců. Celkem 38 respondentů je zaměstnáno ve společnosti Bayer, 6 a více let, z celkového počtu dotazovaných tvoří 44 %.

**Tabulka 3: Délka praxe respondentů u společnosti**

Délka praxe	Počet	%
1 - 3 let	16	19
3 - 6 let	32	37
6 a více let	38	44

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### Otázka č. 4: Jaké je Vaše vzdělání?

S mírnou převahou tří respondentů zde převažuje vysokoškolské vzdělání mezi dotazovanými zaměstnanci, ale pouze 29 dotazovaných osob má vzdělání farmaceuticky zaměřené, což by mohlo být chápáno tak, že není tak důležité jakého konkrétního vzdělání člověk dosáhl, nýbrž jak on sám je šikovný a možná i talentovaný, pro to, co nakonec vykonává.

**Tabulka 4: Vzdělání respondentů**

Vzdělání	Počet	%
SŠ	37	43
VOŠ	9	10
VŠ	40	47
Zaměření farmacie	Počet	%
Ano	29	34
Ne	57	66

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### **Otázka č. 5: Pracujete v kanceláři či v terénu?**

Na tuto otázku 70 % respondentů odpovědělo, že vykonává svou práci mimo kancelář, tedy jako farmaceutický reprezentant či area manažer. Zbylých 30 % dotazovaných má místo výkonu své práce kancelář, tedy zajišťuje různé administrativní úkony, plánování strategií a úkolů pro různá oddělení, technická či medicínská podpora, apod.

**Tabulka 5: Místo pracoviště respondentů**

<b>Místo pracoviště</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
V kanceláři	26	30
V terénu	60	70

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### **Otázka č. 6: Pracujete na vedoucí pozici?**

Již u otázky č. 5 se dalo předpokládat a v otázce č. 6 bylo také potvrzeno, že 90 % respondentů není ve vedoucí pozici.

**Tabulka 6: Pozice respondentů**

<b>Vedoucí pracovník</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Ano	9	10
Ne	77	90

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### **Otázka č. 7: Víte, kdo má ve firmě jaké kompetence, na koho se máte obrátit, když potřebujete?**

Přestože délka praxe zaměstnanců u firmy je poměrně vysoká, zaměstnanci se 73 % převahou neznají či nevědí, na koho se v jaké situaci mají obrátit, když potřebují pomoci nebo poradit. Toto slabé místo, nedostatek, je napraveno v projektu, který je součástí této práce.

**Tabulka 7: Kompetence zaměstnanců**

Znalost kompetencí zaměstnanců	Počet	%
Ano	23	29
Ne	63	71

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Otázka č. 8: Jakým způsobem se k Vám potřebné informace dostávají?**

Touto otázkou zjistila autorka práce, že nejčastější formou předávání informací mezi zaměstnanci, jsou porady a emailová komunikace, kdy každý respondent zaškrtl tuto možnost. Ústně, tedy osobně jsou informace předávány u 21 zaměstnanců, dá se asi předpokládat, že se bude jednat o ty zaměstnance, kteří pracují v kanceláři, a každodenní styk s ostatními pro ně není ničím výjimečným. Písemná komunikace prostřednictvím pošty již není pro předávání informací v této firmě využívána. Dalších 42 % zaměstnanců komunikuje nebo jsou jim sdělovány informace pomocí telekonferencí.

**Tabulka 8: Předávání informací**

Předávání informací	Počet	%
E-mail	86	38
Ústně	21	15
Písemně (poštou)	0	0
Telekonference	36	9
Porady	86	38

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### **Otázka č. 9: Jakou komunikaci vy preferujete?**

Celkem 80 % respondentů preferuje ústní podobu komunikace, tudíž jak vyplívá z otázky č. 8 je pravděpodobně spokojeno s ústní formou komunikace ve firmě, ale nemají v oblibě emailovou komunikaci, která se taktéž plně využívá. Písemnou formu komunikace upřednostňuje 20 % zaměstnanců a z otázky č. 8 taktéž vyplívá, že těchto 20 % zaměstnanců je pravděpodobně také spokojeno se způsobem, jakým se s nimi komunikuje.

**Tabulka 9: Preference komunikačních kanálů**

<b>Komunikační preference</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Ústně (porada, telekonference, meeting apod.)	69	80
Písemně (e-mail, pošta apod.)	17	20

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### **Otázka č. 10: Jak byste zhodnotili komunikaci mezi svými kolegy?**

Téměř polovina dotazovaných, přesněji 47 % hodnotí komunikaci mezi svými kolegy chvalitebně, což je silnou stránkou komunikace v této firmě, poukazuje to na vzájemnou důvěru a nejspíš i dobrou atmosféru mezi kolegy navzájem.

Zvláště vezmeme-li v potaz, že 70 % dotazovaných pracuje v terénu a tudíž spolu nejsou v každodenním přímém kontaktu, což by se na druhou stranu dalo chápat i jako vysvětlení, proč komunikaci mezi sebou většina hodnotí známkou 2.

Žádný z respondentů neohodnotil tuto komunikaci známkou 5, tedy nedostatečně. Celkem 3 % dotazovaných označili tuto komunikaci za nedostatečnou a dalších 31% hodnotí komunikaci dobře, průměrně.

Pouhých 19 % dotazovaných nemá k této formě komunikace žádné výhrady. I zde je prostor pro zlepšení a komunikaci mezi kolegy bude taktéž věnován prostor v projektu, který je součástí této práce.

**Tabulka 10: Hodnocení komunikace s kolegy**

<b>Komunikace s kolegy</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Známka 1	16	19
Známka 2	40	47
Známka 3	27	31
Známka 4	3	3
Známka 5	0	0

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### **Otázka č. 11: Jak byste zhodnotili komunikaci s nadřízenými?**

V této otázce se 14 % respondentů hodnotilo komunikaci s nadřízenými jako výbornou, tito respondenti pravděpodobně nemají žádné výhrady k této komunikaci. Dalších 34 % hodnotí tuto komunikaci velmi dobře.

Největší počet respondentů, tedy 48 % je průměrně, dobře, spokojeno, další 4 % respondentů je dostatečně spokojeno a žádný dotazovaný není úplně nespokojen, tedy nedostatečně s touto komunikací. Výsledné zhodnocení této otázky nebylo optimální, a proto se touto způsobu komunikace také věnuje projekt, který má za úkol toto a jiné napravit, zlepšit.

**Tabulka 11: Hodnocení komunikace s nadřízenými**

<b>Komunikace s nadřízenými</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Známka 1	12	14
Známka 2	29	34
Známka 3	41	48
Známka 4	4	4
Známka 5	0	0

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

### Otázka č. 12: Máte dostatek prostředků, které potřebujete ke své práci?

Výborně, tedy známkou 1 ohodnotili respondenti dostatek hmotných prostředků, jako je automobil, mobilní telefon, apod. Celých 49 % dotázaných osob je naprosto spokojeno s pomůckami, které jim firma dává k dispozici ke své práci a dalších 36 % toto hodnotí známkou 2. Toto poukazuje, že společnost se více než dobře stará o své zaměstnance v okruhu hmotných prostředků.

Naopak dostatek informací o konkurenčních aktivitách žádný respondent neohodnotil výborně a velmi malé procento, 16 % toto hodnotí chvalitebně. Většina dotazovaných zaměstnanců, 38 % ohodnotila tento bod dotazníku známkou 3, dalších 18 % dostatečně. Druhé nejpočetnější zastoupení získala známka 5, tedy nedostatečně v počtu 28 % dotazovaných zaměstnanců, zde přihlížíme však také ke skutečnosti, že ne všichni zaměstnanci společnosti potřebují informace o konkurenčních aktivitách a tudíž se jim možná ani nedostávají.

Díky nepříznivým výsledkům podotázky týkající se dostatečnosti potřebných informací o konkurenci, zařadíme toto jako jeden z dalších bodů, které je potřeba zlepšit, do programu projektu, který je předmětem tohoto výzkumu.

**Tabulka 12: Hodnocení komunikace s nadřízenými**

<b>Hmotné prostředky</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Známka 1	42	49
Známka 2	31	36
Známka 3	11	13
Známka 4	2	2
Známka 5	0	0
<b>Informace o konkurenčních aktivitách</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Známka 1	0	0
Známka 2	14	16
Známka 3	33	38
Známka 4	15	18
Známka 5	24	28

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Otázka č. 13: Jak jste spokojeni s informovaností ve firmě (např. o změnách, novinkách, o tom, jak si firma vede na trhu, aj.)?**

Jedním z dalších silných míst společnosti se ukázala spokojenost s vnitrofiremními informacemi, celkem 43 % respondentů toto ohodnotilo velmi dobře a 24 % respondentů dokonce výborně. Dalších 19 % respondentů ohodnotilo tuto otázku dobře a zanedbatelná část dotazovaných pak dostatečně či nedostatečně, což by mohlo být vysvětleno tak, že tito respondenti tyto informace nepotřebují a tudíž je ani nemají, je to však pouze jedno z možných vysvětlení.

**Tabulka 13: Hodnocení informovanosti ve firmě**

<b>Informovanost</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Známka 1	21	24
Známka 2	37	43
Známka 3	16	19
Známka 4	8	9
Známka 5	4	5

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)



## 8 SHRUTÍ ZJIŠTĚNÝCH DAT

Použitá dotazníková forma výzkumu byla pouze prostředkem pro návrh projektu, který se zaměřuje na ty oblasti, které se na základě dotazníku ukázali jako slabé nebo kde je prostor pro jejich zlepšení. Díky možnosti oslovit respondenty během meetingu, kde byla přítomna velká část zaměstnanců s různými pozicemi a rolami ve společnosti, se složení respondentů dělilo na zaměstnance, kteří pracují v kanceláři a také na zaměstnance, kteří náplň práce vykonávají v terénu.

Mezi silné stránky společnosti pravděpodobně patří loajálnost a stálost jejích zaměstnanců, tedy nízká fluktuace, vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, způsob komunikace, který vyhovuje i jejím zaměstnancům, dobré vztahy a důvěra mezi kolegy, dostatek hmotných prostředků, které společnost poskytuje svým zaměstnancům a také informovanost uvnitř firmy. Když vezmeme v potaz, že výzkum byl proveden ve společnosti, která má více než 111.000 zaměstnanců po celém světě a komunikace je, stejně jako v jiných firmách, jedním z jejích hlavních bodů, nebudeme se asi divit, jakým rozsahem se tato společnost pyšní již několik desítek let.

Prostor pro zlepšení se díky dotazníku ukázal v oblasti znalostí kompetencí různých zaměstnanců, komunikaci s nadřízenými pracovníky a informovanosti zaměstnanců o konkurenčních aktivitách. Tyto body se pokusíme zlepšit pomocí návrhu na projekt, který by společnost mohla případně uskutečnit jako podporu a zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců.

Při vyhodnocování dotazníků se ukázalo, že společnost Bayer má více silných stránek a méně bodů, které by bylo potřeba zlepšit, což můžeme považovat za velmi dobrý výsledek šetření. Možným návrhem pro neustálé zlepšování spokojenosti zaměstnanců by mohl být pravidelně se opakující výzkum v této a jiných oblastech, na základě kterého by pak společnost zrealizovala projekt, který by se věnoval oblastem, ve kterých je potřeba se zlepšit, dosáhnout lepších výsledků. Jelikož se jedná o citlivá firemní data, mohlo by se realizací takového projektu věnovat, zabývat se tím HR (Human Resources) oddělení dané společnosti.

### **Vyhodnocení předem určených hypotéz:**

- **H1: Zaměstnanci dobře znají kompetence svých kolegů, a vědí, na koho se v jaké situaci mají obrátit.**

Na základě vyhodnocených dat bylo zjištěno, že tato hypotéza nebyla potvrzena, neboť 73 % zaměstnanců neví na koho se obrátit, když potřebuje v určité situaci pomoci nebo poradit.

- **H2: Zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací mezi svými kolegy.**

Tato hypotéza byla potvrzena. Na základě dotazníků bylo zjištěno, že 47 % hodnotí tuto formu komunikace jako chvalitebnou a 19 % dokonce jako výbornou.

- **H3: Zaměstnanci mají dostatek vnitrofiremních informací např. o změnách, novinkách, které ve firmě probíhají.**

Tato hypotéza potvrzena byla, protože 43 % respondentů vyhodnotilo spokojenost s informacemi chvalitebně a 24 % výborně.

## 9 PROJEKT PRO ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ BAYER

Na základě nedostatků a slabých míst v komunikaci ve společnosti byl vytvořen návrh projektu, který by mohl zlepšit či odstranit některé z problémů, se kterými se zaměstnanci společnosti Bayer potýkají. Návrh projektu je postaven na základě informací, které byly vyhodnoceny v dotazníku. Konkrétní rozbor jednotlivých otázek se nachází v předchozí kapitole 7.

Hlavním úkolem je odstranit komunikační bariéry a nedostatky, které vycházejí z výše zmiňovaného dotazníku a z dat z něj příslušejících. Na základě výsledků zpětné vazby by projekt nebyl koncipován jako klasický meeting, na který jsou již zaměstnanci zvyklí. Samotné zajištění akce a souvisejícího programu by bylo zadáno externím společností, které se zabývá školicími a teambuildingovými aktivitami. Poté na základě výběrového řízení by byla vybrána vhodná firma, která by vše zajistila.

Aktivity a školení pro zúčastněné jsou rozvrženy do pěti pracovních dnů, přičemž nezáleží na ročním období, v kterém by se projekt konal a je určen pro veškeré zaměstnance společnosti. Ti by byli podle potřeb programu rozděleni podle divizí, ve kterých pracují, tak aby byli spolu zaměstnanci, kteří spolu spolupracují v běžném životě.

Tento projekt by byl projektem pilotním a v případě jeho pozitivních výsledků by se na něj v budoucnu mohlo navázat dalším pokračováním, například na základě zpětné vazby účastníků (nových zjištěných dat z dotazníků).

### **Před začátkem organizace celého projektu je třeba:**

- sestavení rozpočtu na celý projekt, a to včetně výdajů za občerstvení, ubytování, poplatků za agenturu, samotné aktivity, apod.
- uvědomit si, ve kterém ročním období se projekt bude konat, např. kvůli teambuildingovým aktivitám,
- oslovit vedení a jednotlivá oddělení společnosti (např. finanční oddělení, právní oddělení, HR oddělení, medical oddělení, marketingové oddělení apod.) ohledně jejich participace na tomto meetingu,

- vyhlásit výběrové řízení pro výběr vhodné externí agentury, která by zajistila požadovaný program projektu ve spolupráci s oddělením nákupu,
- na základě počtu účastníků vybrat vhodný hotel, kde bude dostatek prostoru pro požadovaný počet osob a také dostatečný prostor pro navrhované aktivity, parkovací prostory, apod.
- oslovení účastníků, např. pomocí interní komunikace (email, pozvánka v kalendáři, apod.), zahrnující datum konaného meetingu, místa a programu,
- zařizování dílčích aktivit, v závislosti na požadavcích jednotlivých divizí a to včetně např. dataprojektoru, vytištění materiálů pro všechny účastníky, občerstvení během celého dne, ozvučení místností, výběr dáreků pro účastníky, zařizení výstupních certifikátů, apod.

## **1. DEN**

Celý první den by byl věnován teambuildingovým aktivitám. Tyto aktivity jsou dobré pro stmelení kolektivu, uvolnění atmosféry, zlepšení výkonu i mezilidských vztahů. Je to společná aktivita, při které spolu všichni účastníci spolupracují, a je jedno, v jakém jsou pracovním vztahu, např. podřízený – nadřízený.

Po příjezdu všech účastníků začne program prvního dne společnou snídaní, kde jim bude sděleno, co je čeká a jak budou rozděleni do skupin. Po snídani pak budou zaměstnanci rozděleni do skupin velikosti cca deseti členů a zároveň podle divizí, aby spolu byli zaměstnanci, kteří spolu navzájem v běžném životě pracují. Následně by byl zaměstnancům představen „pacient“, který trpí vymyšlenou nemocí a oni pomocí výher indicií/nápověd na jednotlivých stanovištích musí uhádnout, jakou má pacient nemoc. Tým, který uhádne jako první, vyhrává. Pro účastníky by byly připraveny venkovní aktivity, soutěže na různých stanovištích, kde na každém stanovišti je tzv. „vedoucí“, který řídí a vyhodnocuje průběh celého úkolu. Každý tým má jiné startovní stanoviště, tak aby se na stanovištích postupně vystřídali.

Měli bychom také počítat s nepříznivými povětrnostními podmínkami, tak abychom měli zajištěnou případnou „mokrou variantu“. Účastníky můžeme vybavit pláštěnkami nebo mít připravený plán na aktivity, které by se konaly ve vnitřních prostorách.

### **Aktivity na stanovištích by mohly být:**

- 1. Stanoviště** – na tomto stanovišti je připraveno lano, které leží na zemi do tvaru kruhu, účastníci se po celém jeho obvodu rozestoupí, poté si zaváží oči šátkem, přes který nic nevidí, a pomocí společné komunikace musí z tohoto kruhu utvořit čtverec v časovém limitu pěti minut. Pokud to úspěšně zvládnou, vedoucí jim sdělí nápovědu.
- 2. Stanoviště** – zde mají účastníci za úkol složit, během dvaceti minut, krátkou píseň na téma Bayer, případně na konkrétní produkt, který propagují a po uplynutí času ji společně zazpívat.
- 3. Stanoviště** – na tomto stanovišti je připravena překážková dráha, přes kterou musí soutěžící dopravit do cíle vajíčko v syrovém stavu (mají k dispozici pouze jedno vejce), pomocí umělohmotných žlábků. Vejce se nesmí zastavit, rozbít a zároveň se musí kutálet těmito žlábků. Žlábků jsou pouze tři, tudíž se těchto cca deset účastníků musí střídat a žlábků si předávat, tak aby je mohli jeden za druhým po sobě přikládat, aby se vajíčko plynule dokutálelo do cíle.
- 4. Stanoviště** – zde jsou připraveny tři klády a provaz. Pomocí provazu musí hráči svázat klády tak, aby tvořily písmeno „A“. Písmeno hráči zvednou, jeden z hráčů se postaví do písmene „A“, tak aby stál uvnitř, ruce má zdvižené a drží se vnitřních bočních stran písmene. Ostatní dopraví písmeno i se stojícím kolegou do cíle. Cílová čára je dlouhá čtyři metry. Kolega v písmenu má na hlavě helmu.
- 5. Stanoviště** – vedoucí má u sebe tolik prázdných papírů, kolik je členů v soutěžícím týmu. Po jednom členu si postupně volá k sobě každého soutěžícího, který musí říct na každého ze svých kolegů v soutěžícím týmu jednu vlastnost, která ho charakterizuje. Až se všichni vystřídají, vedoucí má u sebe deset popsaných papírů a na každém z nich je deset vlastností. Jen on ví, který člověk se pod vlastnostmi skrývá. Úkolem skupiny je, uhodnout podle vlastností, o koho se jedná. Když se všichni dohodnou, napíší na papír jméno kolegy, který to podle nich je. Na konci hry, papír otočí a tak se dozví, zda svého kolegu podle jeho vlastností poznali. Pokud skupina uhodne alespoň polovinu členů, získají nápovědu.

- 6. Stanoviště** – na tomto stanovišti je simulováno obchodní jednání u lékaře, při kterém má tým za úkol odprezentovat lék. Soutěžící se postaví vedle sebe, a každý musí říct pouze jedno slovo, na které musí navázat kolega, který stojí vedle něj. Slova na sebe musí navazovat a musí dávat smysl, tak aby vznikali smysluplné věty a závěrem by mělo být úspěšné odprezentování přípravku, který propagují.

Reálný počet stanovišť bude záležet na počtu zaměstnanců, kteří se projektu zúčastní. Úkolem teambuildingových aktivit bylo získat společně v týmech co nejvíce nápověd k uhádnutí diagnózy pacienta, který byl představen soutěžícím na začátku dne. Jednotlivé týmy představí své tipy ohledně nemoci pacienta při společné večeři, kde by bylo také následné vyhodnocení a vyhlášení vítěze/vítězů.

## **2. DEN**

Druhý den dopoledne by se zaměstnanci rozdělili podle divizí, do kterých patří. V těchto skupinách by se společně účastnili kurzu „Komunikace napříč pozicemi“. Tento kurz by byl zařazen do programu kvůli prostoru pro zlepšení komunikace ve společnosti mezi zaměstnanci ve vedoucích pozicích a jejich podřízenými, která byla v dotazníku vyhodnocena průměrnou známkou tři.

**V tomto kurzu by se probírala témata např.:**

- **vytváření dobrých mezilidských vztahů** – osobnostní typologie a jak na jejím základě pracovat, jednat s lidmi,
- **efektivní komunikace** – komunikační bariéry, styly komunikace a jejich důsledky, empatie, konstruktivní kritika,
- **koučování** – efektivní zpětná vazba, motivace, rozvoj týmu, jak dosáhnout cíle, seberealizace,
- **umění spolupráce** – krátké praktické cvičení, při kterém je nutno spolupracovat s ostatními, při kterém mimo jiné může každý zjistit, jakou roli v týmu zastává, své silné a slabé stránky a následné vyhodnocení cvičení.

Odpoledne by bylo věnované všem zaměstnancům, opět s rozdělením dle divizí na skupinky o cca 15 členech, tak aby spolu byli zaměstnanci, kteří se znají a spolupracují spolu. Principem odpolední aktivity týmů by byla tzv. „výměna rolí, role play“ při které by si nadřízený pracovník vyměnil pozici se svým podřízeným a následně opačně. Účastníci výměny by dostali na kartičce zadání úkolu, kterého se ve své roli pokusí zhostit. Úkol pro podřízeného by mohl např. být „chceš dosáhnout zvýšení platu, promluv si o tom se svým vedoucím“ a nadřízený by měl v zadání „tvůj podřízený chce zvýšit plat, ty jsi sice spokojen s jeho prodejními výsledky, ale nejsi spokojen s plněním úkolů, které plní většinou pozdě, mimo termíny, nebo špatně, proto mu nemůžeš vyhovět.“

Důvodem této aktivity by bylo pochopení se navzájem, vyzkoušení si roli nadřízeného a podřízeného se všemi úskalími, výhodami i nevýhodami.

### **3. DEN**

Dopoledne by se konal meeting, opět pro každou divizi společnosti zvlášť, kde by se zaměstnancům předali následující informace:

- **konkurence a jejich aktivity** – workshop - co zaměstnanci zaznamenali v terénu a jaké informace mají manažeři,
- **data/prodeje konkurenčních přípravků** – numerická data, jejich rozbor a jejich případné vysvětlení,
- **medicínské školení** - kde by byli srovnány přípravky společnosti s přípravky konkurenčními, aj.

Tyto informace by jednotlivým divizím předal jejich příslušný Prodejní manažer, Produktový manažer. Tímto školením by se mohl odstranit problém nedostatku konkurenčních informací, který byl rovněž vyhodnocen v dotazníku.

Odpoledne by se zaměstnanci rozdělili podle týmů, do kterých patří o cca 10 členech, a proběhl by brainstorming na téma „zdolání konkurence“. Ten by byl postaven na teoretických znalostech konkurence, které se zaměstnanci již dozvěděli dopoledne. Ve skupinkách by se tak hovořilo o nápadech, např. jak překonat námitky ohledně konkurence, se kterými se potýkají, či jak pracovat se získanými informacemi.

#### 4. DEN

Dopoledne čtvrtého dne by bylo věnováno tématu „Asertivní komunikace“, ve kterém by se zaměstnanci dověděli o:

- **asertivitě a jejich práv, povinnostech a hranicích** – kdy je vhodné ji použít a kdy naopak,
- **zdravém sebeprosazení** – jak odmítat a prosadit si svůj názor pomocí asertivních technik, jak přijímat kritiku a dál s ní pracovat,
- **pozitivním myšlení** – jak přijímat a dávat komplimenty, budování sebejistoty
- **asertivní principy a techniky** – s praktickým nácvikem při použití příkladů z každodenních situací člověka.

Na konci školení o asertivitě by na základě teoretických poznatků o tomto tématu proběhl praktický nácvik asertivního jednání, chování, při využití příkladů z každodenních situací člověka, např. „v restauraci jsme si objednali medium biftek a dostali jsme úplně propečený biftek – jak tuto situaci asertivně vyřešit a prosadit si svou“ apod.

Odpoledne by bylo věnováno kurzu „Stresové situace a jejich zvládnání“. Autorka této práce se domnívá, že zvláště v povolání, kdy je běžná každodenní komunikace s lidmi, zaměstnanci často prožívají stres a dostávají se do stresových situací. Tyto, pak samotnou práci komplikují a dostávají člověka do zóny nepohody. Kurz by byl propojen teoretickými poznatky a zároveň praktickými cvičeními a skupinovou diskuzí.

#### **Témata:**

- **co je a není stres** – naučit se rozpoznávat stresové situace od běžných, co je krátkodobý a dlouhodobý stres,
- **jak se stresem „bojovat“** – jak stresové situace řešit a jak jim předcházet,
- **techniky pro uvolnění těla i duše** – jak relaxovat a zařadit odpočinek do každého dne, práce s dýcháním.



Na konci tohoto kurzu by každý účastník měl vědět, jak u sebe rozpoznávat příznaky stresu a jak je následně odbourat. Pomocí relaxačních metod zklidnit nejen své tělo, ale i psychiku.

Vzhledem k tomu, že tento den bude velmi těžký s ohledem na pracování s vlastními emocemi, večer by pro zaměstnance byla připravena možnost relaxace v podobě různých masáží, wellness prostředí, aj.

## **5. DEN**

V dotazníku, který zaměstnanci vyplňovali, vyšlo také najevo, že 73 % respondentů, neví na koho se v jaké situaci, v rámci firmy, obrátit. Tj. neznají kompetence ostatních zaměstnanců společnosti, svých kolegů. V reálném životě pro zaměstnance není problém si tyto informace zjistit (např. pomocí telefonátů či emailové komunikace), ale jedná se o zbytečnou překážku, kdy po jejím odstranění by se práce mnohem více zefektivnila.

Poslední dopoledne konaného pěti denního projektu se tedy bude zaměřovat právě na informace ohledně kompetencí zaměstnanců ve společnosti.

Všichni účastníci projektu, zaměstnanci, by se shromáždili v jedné konferenční místnosti, kde by se jim postupně představovali jejich kolegové s informacemi „co mají ve firmě na starost, co zařizují, s čím se na ně obracet, kdo je většinou zastupuje, apod.“ Po tomto dopoledni by měla být odstraněna i poslední bariéra, která byla na základě dotazníku zjištěna.

Před odjezdem účastníků by byl všem zaměstnancům předán certifikát o absolvování tohoto projektu. Po uplynutí cca pěti dnů, kdy všichni účastníci již vstřebají veškeré dojmy a pocity z meetingu by mohl být zaměstnancům rozeslán, např. v emailové podobě, krátký dotazník na zjištění jejich spokojenosti s projektem (výběrem místa, občerstvením, časovým rozvržením jednotlivých aktivit, celkové spokojenosti s jednotlivými aktivitami, zda by uvítali další takový projekt, zda se jim zdá přínosný pro svůj osobní rozvoj, ale i pro svou práci, apod.).

Hlavním důvodem pro uspořádání tohoto pěti denního projektu bylo odstranit některé pracovní bariéry, které zaměstnanci společnosti určili v dotazníku. Nejslaběji byla v dotazníku ohodnocena znalost kompetencí různých zaměstnanců, a proto na tuto oblast informací byla vyhrazena dopolední část pátého dne. Záměrně byl pro tuto aktivitu vybrán poslední den konaného projektu, protože se počítá s určitou vyčerpaností účastníků.

Dále se ukázal prostor pro zlepšení v komunikaci s nadřízenými pracovníky. Této oblasti byl vyhrazen celý druhý den, kdy se zaměstnanci účastnili kurzu „Komunikace napříč pozicemi“ a dověděli se o úskalích komunikace, jejích bariérách, jak ji zlepšit, mezilidských vztahů, spolupráci, apod.

Také program čtvrtého dne byl sestaven na základě komunikace se zaměstnanci navzájem, a proto se zaměstnanci účastnili kurzu „Asertivní komunikace“. Dále měl projekt za úkol odstranit problém nedostatečné informovanosti zaměstnanců o konkurenci a jejích aktivitách, proto se tomuto tématu věnuje celý třetí den projektu, kdy se zaměstnanci nejen doví teoretické poznatky a informace, ale také pomocí brainstormingu diskutují a navrhují případná řešení.

Pokud by byli zaměstnanci i vedení společnosti s tímto projektem spokojeni a zdál by se jim přínosem a užitekem, mohlo by se v pravidelných časových intervalech, např. dvakrát ročně na něj navázat s novým programem, který by byl sestaven na základě nového dotazníku. Dotazník by byl směřován na úskalí v pracovním životě zaměstnanců. Tento a jiné takové projekty by pak měli přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců a zároveň včas odhalovat možné problémy, se kterými se zaměstnanci potýkají a ty následně řešit, nebo lépe odstraňovat.

Spokojení a motivovaní zaměstnanci budou spíše úspěšní v tom, co dělají, nežli zaměstnanci nespokojení a demotivovaní. Přitom motivační faktor pro některé zaměstnance může být už samotná účast na takovém projektu.

## ZÁVĚR

Cílem práce je nastínit komunikační proces v organizaci obecně a ve farmaceutické společnosti konkrétně. Nastínit kritéria pro úspěšné fungování organizace se všemi aspekty a zvláště pak důležitost komunikace mezi zaměstnanci napříč jejich pozicemi.

Na farmaceutickém trhu dodnes působí několik mnoho společností, které se zabývají výrobou a vývinem léků. Mnohdy je jeden lék uveden na trh pod deseti různými názvy s různými logy společnosti, a zvláště pak v tomto případě často závisí úspěšnost jednoho léku nad druhým, právě v zaměstnancích, té které společnosti, protože to oni se buď snaží být úspěšnější než konkurence anebo ne. Právě v přístupu, který organizace zaujímá ke svým zaměstnancům, k jejich rozvoji, jak se stará o své zaměstnance a jak lhostejná je k jejich problémům se může skrývat důvod, proč se některé společnosti daří a jiné ne.

Vedení společnosti je reprezentováno manažery, kteří pak komunikují se svými podřízenými, s těmi, kteří jsou většinou v nejužším kontaktu se zákazníky či produktem. Na tyto zaměstnance jsou pak často kladeny největší požadavky a nároky, protože oni mnohdy produkují prodeje celé společnosti. Nejen proto je také důležité jakým způsobem spolu tyto zaměstnanci a manažeři komunikují a jak jsou s touto komunikací spokojeni. Pokud na pracovišti vládne příjemná atmosféra, každému se pracuje lépe, což má pozitivní dopad na mezilidské vztahy na pracovišti a také na celkovou spokojenost zaměstnance.

Spokojenost zaměstnance je také spojena s motivací. Je obecně známo několik motivačních faktorů, které na člověka působí, avšak nejdůležitější je, rozpoznat který motivační faktor působí na jakého člověka konkrétně.

Většinu každého dne strávíme v práci, více než polovinu svého života. Každý je pak součástí nějaké organizace, která se také stává součástí jeho života. Proto by měla být komunikace chápána jako základní stavební jednotka každé organizace a každý zaměstnanec by o ni měl pečovat, dbát na její správnost, kvůli sobě a své spokojenosti.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007, 264 s. ISBN 978-80-86723-34-1.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BELZ, H., M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011, 376 s. ISBN 978-80-7367-930-9.

BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

HANDLÍŘ, J. *Management učebnice pro SŠ a VOŠ*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998, 268 s. ISBN 80-7226-095-2.

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

KARLÍČEK, M., P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, 144 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOTLER, P. *Marketing, Management analýza, plánování, realizace, kontrola*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, P. *Marketing management analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P., G. ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTRBA, T. *Učebnice manažerské komunikace a dovednosti*. 1. vyd., Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009, 248 s. ISBN 978-80-87314-02-9.

MAREŠ, S. Management středního podniku. Praha: UJAK, 1997, 78 s. ISBN 80-7048-076-9

MCCARTHY, J. E., W. D. PERREAULT. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 511 s. ISBN 80-85605-29-5.

MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2008, 172 s. ISBN 978-80-86723-32-7.

MOTSCHING, R., L. NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-3612-9.

MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, 256 s. ISBN 978-80-7452-002-0.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7.

PROVAZNÍK, V., R. KOMARKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

SCHARLAU, Ch. *Trénink úspěšné komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 112 s. ISBN: 978-80-247-3301-2.

ŠTIKAR, J., M. RYMEŠ, K. RIEGEL, J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

VOSOBA, P. *Dokonalá manažerská selhání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-2461-4.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací, Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, J. *Chování zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

ŽANTOVSKÁ, I. *Jazyková komunikace v dějinách lidstva*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2008, 128 s. ISBN 978-80-86723-55-6.

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

AIFP. *Asociace inovativního farmaceutického průmyslu v České republice*. [online]. [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz>

BAYERPHARMA. *Byayer: science for a better life*. [online]. [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.bayerpharma.cz>

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A</b> – Dotazník.....	I
<b>Příloha B</b> – Fotogalerie.....	III
<b>Příloha C</b> – Projekt AIFP Certifikace farmaceutických reprezentantů	
Ukázka písemného testu před komisí .....	IV

## **Příloha A**

### **Dotazník**

*Vážené kolegyně a vážení kolegové,*

*ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, který slouží pouze pro účely mé bakalářské práce „Komunikační proces v organizaci“. Níže uvedené otázky se týkají komunikace a jejích procesů ve firmě Bayer. Dotazník, jakožto i jeho vyhodnocení je zcela anonymní a slouží pouze pro potřebu mé bakalářské práce, avšak v případě zájmu Vás ráda seznámím s jeho vyhodnocením.*

*Mockrát děkuji za spolupráci,*

*Aneta Jandlová*

*U následujících otázek prosím zakroužkujte správnou odpověď:*

**1. Jste muž či žena?**

- a) muž
- b) žena

**2. Jaký je Váš věk?**

- a) 20 – 35
- b) 36 – 50
- c) 51 a více

**3. Jak dlouho pracujete u firmy Bayer?**

- a) 1 – 3 roky
- b) 3 – 6 let
- c) 6 let a více

**4. Jaké je Vaše vzdělání?**

- a) SŠ
- b) VOŠ
- c) VŠ

se zaměřením na farmacii: a) ano  
b) ne

**5. Pracujete v kanceláři či v terénu?**

- a) v kanceláři
- b) v terénu



**6. Pracujete na vedoucí pozici?**

- a) ano
- b) ne

**7. Víte, kdo má ve firmě jaké kompetence, na koho se máte obrátit, když potřebujete?**

- a) ano
- b) ne

**8. Jakým způsobem se k Vám potřebné informace dostávají?**

- a) e-mail
- b) ústně
- c) písemně (poštou)
- d) telekonference
- e) porady

**9. Jakou komunikaci vy preferujete?**

- a) ústně (porada, telekonference, meeting, apod.)
- b) písemně (e-mail, pošta, apod.)

*U následujících otázek prosím zakroužkujte správnou odpověď ze škály 1 – 5, vycházíme ze školského systému hodnocení ( 1- výborně, 2 – velmi dobře, 3 – dobře, 4 – dostatečně, 5 – nedostatečně) :*

**10. Jak byste zhodnotili komunikaci mezi svými kolegy?**

1      2      3      4      5

**11. Jak byste zhodnotili komunikaci s nadřízenými?**

1      2      3      4      5

**12. Máte dostatek prostředků, které potřebujete ke své práci?**

Hmotné prostředky (mobil, auto, tiskárna, apod.)      1      2      3      4      5

Informace o konkurenčních aktivitách      1      2      3      4      5

**13. Jak jste spokojeni s informovaností ve firmě (např. o změnách, novinkách, o tom, jak si firma vede na trhu, aj.)?**

1      2      3      4      5

## Příloha B

### Fotogalerie

Obrázek 5: Logo společnosti Bayer, s. r. o.



Zdroj: Bayerpharma. *Bayer: Science for a better life*. [online]. [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.bayerpharma.cz/>

Obrázek 6: Sídlo firmy Bayer, s.r.o. v Praze



Zdroj: Bayer CropScience Czech Republic. *Kontakt*. [online]. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.bayercropscience.cz/o-nas/kontakt/>

## Příloha C

### **Projekt AIFP Certifikace farmaceutických reprezentantů Ukázka písemného testu před komisí**

Na splnění písemného testu před komisí mají reprezentanti 20 minut. U každé otázky je alespoň jedna odpověď správná.

- 1) Tvzení, že léčivý přípravek nemá vedlejší účinky**
  - a) Nesmí být v reklamě vůbec používáno.
  - b) Je možné prezentovat pouze na kongresech, ale nikoliv v tištěné reklamě.
  - c) Je možné ho použít bez omezení.
  - d) Musí být podloženo studií či jinými vědeckými poznatky.
  
- 2) Sponzorování účasti odborníka na kongresu či odborné akci**
  - a) Je možné pouze po schválení ministerstvem zdravotnictví.
  - b) Je zakázáno.
  - c) Nesmí být podmíněno předepsáním či doporučováním léčivého přípravku.
  - d) Může zahrnovat náklady na rekreaci, pokud odborník řádně absolvuje celý odborný program.
  
- 3) Etickým kodexem AIFP jsou vázány následující osoby/subjekty:**
  - a) Široká veřejnost.
  - b) Zdravotničtí odborníci.
  - c) Zdravotní sestry.
  - d) Členské společnosti AIFP.
  
- 4) Srovnávací reklama na léčivý přípravek zaměřená na odborníky**
  - a) Založená na obecném srovnání, tj. uvádění, že výrobek je lepší, účinnější, častěji předepisovaný apod., se nesmí používat pouze mezi originálním přípravkem a generikem.
  - b) Musí srovnávat pouze relevantní, podstatné, ověřitelné a typické prvky pro přípravek.
  - c) Je v České republice zakázána.
  - d) Je povolena pouze pokud se jedná o materiál převzatý z jiného členského státu Evropské unie.
  
- 5) Obchodní zástupci musí při každé návštěvě provedené za účelem reklamy na léčivý přípravek předat navštívenému odborníkovi**
  - a) Souhrn údajů o přípravku, který je předmětem reklamy.
  - b) Svoji vizitku.
  - c) Informaci o způsobu hrazení z prostředků veřejného zdravotního pojištění u léčivého přípravku, který je předmětem reklamy.
  - d) Výroční zprávu společnosti, kterou zastupuje.

- 6) Materiály týkající se léčivých přípravků a jejich použití, at' už propagační či jiné povahy, které jsou sponzorované členem AIFP**
- Musí být vždy v českém jazyce.
  - Musí být zřetelně rozpoznatelné od jiného typu komunikace.
  - Musí jasně uvádět, že jsou tímto členem sponzorovány.
  - Nesmí být distribuovány nikým jiným než obchodními reprezentanty společnosti.
- 7) Co je to farmakodynamika?**
- Interakce léčivé látky na úrovni receptoru.
  - Jiné vyjádření pro farmakovigilanci.
  - Zkoumá mechanismus účinku léčivé látky.
  - Dynamické změny v průběhu ontogeneze.
- 8) Klinické hodnocení může být v České republice zahájeno, jsou-li splněny následující podmínky**
- Hodnocení bylo schváleno etickou komisí a Státním ústavem pro kontrolu léčiv.
  - Hodnocení schválil pouze Ústav pro kontrolu léčiv.
  - Jsou znáni všichni pacienti, kteří se ho budou účastnit.
  - Je zajištěno pojištění odpovědnosti pro zadavatele a zkoušejícího pro případ škody na zdraví.
- 9) Patentová ochrana léku (nové molekuly) trvá:**
- 5 let.
  - 10 let.
  - 20 let.
  - 30 let.
- 10) Co je to „off-label“ informace?**
- „Off-label“ informace je taková informace, která v žádném případě nesmí být komunikována zdravotnickým profesionálům (například lékařům nebo lékárníkům).
  - „Off-label“ informace zahrnuje pouze reference na přípravek, který není registrován v České republice.
  - „Off-label“ informace zahrnuje reference na neschválený přípravek, neschválenou indikaci schváleného přípravku, nové složení přípravku, dávkování či balení přípravku, které dosud nebylo schváleno.

Správné odpovědi: 1a, 2c, 3d, 4b, 5a, c, 6b,c, 7a,c, 8 a, d, 9c, 10c

(AIFP. *AIFP zahájila unikátní projekt edukace reprezentantů v oblasti farmakologie, práva a etiky.* [online]. [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cs/aktuality/informace-pro-media/aifp-zahajila-unikatni-projekt-edukace-reprezentantu-v-oblasti-farmakologie-prava-a-etiky/#prgf1>)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

<b>Jméno autora:</b>	Aneta Jandlová
<b>Obor:</b>	Vzdělávání dospělých
<b>Forma studia:</b>	kombinované studium
<b>Název práce:</b>	Komunikační proces v organizaci
<b>Rok:</b>	2014
<b>Počet stran:</b>	59
<b>Celkový počet stran příloh:</b>	5
<b>Počet titulů české literatury:</b>	28
<b>Počet internetových zdrojů:</b>	2
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Martin Brych, MBA.