

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Význam komunikace pro práci manažera**

**Nadezhda Talan**

**© 2016 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nadezhda Talan

Podnikání a administrativa

Název práce

**Význam komunikace pro práci manažera**

Název anglicky

**The Importance of Manager´s Communication**

---

### **Cíle práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

### **Metodika**

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci jsou řízené rozhovory základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

Manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2016

## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 10.3.2016

---

Nadezhda Talan

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové , za odborné vedení mé práce, za poskytnuté rady, cenné připomínky a doporučení.

# Význam komunikace pro práci manažera

---

## The Importance of Manager 's Communication

### Souhrn

Bakalářská práce se věnuje interní komunikaci v hotelu Amadeus, který se nachází ve městě Aktau v Kazachstánu. Hlavním cíle práce je provést analýzu a vymezit hlavní způsoby a kanály interní komunikace v hotelu. Dílčím cílem je vymezit hlavní komunikační dovednosti manažera a jejich význam v podniku. Dalším dílčím cílem je stanovit hlavní zásady pro komunikaci manažera s podřízenými (interní komunikace).

V práci jsou použity hlavně **následující** metody: literární rešerše v teoretické části práce, analýza interní komunikace v hotelu, dotazování zaměstnanců s cílem zjistit podrobnosti o nastavení interní komunikace v hotelu a efektivnosti této komunikace.

### Summary

Bachelor thesis deals with internal communication at Amadeus hotel, located in Aktau, Kazakhstan. The main goals of this work is to analyze and define the main ways and channels of internal communication within the hotel. Partial aim is to define the main communication skills of managers and their importance in the company. Yet another objective is to establish guidelines for communication manager with subordinates (internal communication).

The work mainly used the following methods: a literature review of the theoretical part, analysis of internal communication at the polling staff to determine the details of the setting of internal communications at the hotel and effectiveness of this communication.

**Klíčová slova:**

Interní komunikace, komunikační dovednosti, kanály komunikace, hotel, manažer, řízený rozhovor.

**Keywords:**

Internal communication, communication skills, communication channels, hotel, manager, structured interview.

# Obsah

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>2 CÍLE A METODIKA .....</b>	<b>10</b>
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>11</b>
3.1 MANAGEMENT A MANAŽER .....	11
3.1.1 Manažerské role.....	13
3.1.2 Manažerské funkce.....	14
3.1.3 Komunikační dovednosti.....	16
3.2 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	18
3.2.1 Interní komunikace .....	18
3.2.2 Externí komunikace .....	20
<b>4 VLASTNÍ PRÁCE .....</b>	<b>21</b>
4.1 INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI.....	21
4.2 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE (CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ) .....	21
4.3 VÝSLEDKY ROZHOVORU .....	22
4.4 KOMUNIKACE S OKOLÍM PODNIKU .....	24
4.5 ŘÍZENÝ ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCI HOTELU OHLEDNĚ KOMUNIKACE V ORGANIZACI .....	26
<b>5 VÝSLEDKY A DISKUSE .....</b>	<b>44</b>
<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>
PŘÍLOHA Č. 1: OTÁZKY PRO ŘÍZENÝ ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCI HOTELU ÁMADEUS VE MĚSTĚ AKTAU V KAZACHSTÁNU .....	50



# 1 Úvod

Téma Význam komunikace pro práci manažera je **velmi aktuální**, protože dobrý management je samozřejmě vždy jednou ze součástí a podmínek úspěšného a plynulého podnikání. V současné době manažeři používají nejenom odborné znalosti a dovednosti pro nastavení dobré komunikace v organizaci, ale především psychologické aspekty v komunikaci. Je důležité si všítat významu individuálního přístupu při komunikaci s podřízenými a vlastníky společnosti (pokud manažer není zároveň i vlastníkem).

O stylech a způsobech managementu v organizacích bylo napsáno již mnoho odborných prací, článků a knih, ale postupem času si všichni začali uvědomovat, že klasické přístupy již nejsou dostačující, a je proto potřeba tyto znalosti obnovit. Na základě předběžné analýzy literatury bylo zjištěno, že i v posledních dvou letech se k managementu a komunikaci v organizacích začalo přistupovat komplexně, tj. se zohledněním psychologických, morálních a jiných aspektů. Právě o tomto tématu se bude pojednávat v této práci.

## 2 Cíle a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

V práci budou použity zejména **následující metody**: literární rešerše v teoretické části práce. Hlavním cílem je především ukázat nové tendence v komunikaci manažerů se svými podřízenými a navenek.

V praktické části hlavní analýzou bude především analýza interní komunikace v daném podniku.

Bylo vybráno hotelové zařízení – hotel Amadeus v Kazachstánu, Aktau.

Zaměstnancům hotelového zařízení byl předložen dotazník s cílem zjistit podrobnosti nastavení interní komunikace v hotelu a efektivnosti této komunikace. Otázky jsou otevřené a odpovědí se zúčastnilo celkem pět zaměstnanců na manažerských pozicích.

Zaměstnanci sdělili své názory na komunikaci v hotelu, poskytli svůj subjektivní názor. Na jejich základě byla vytvořena doporučení pro zlepšení interní komunikace v hotelu.

Na základě předběžné analýzy byly vybrány následující knihy: Stýblo, Jiří: *Management a lidé ve firmě*, Lacina, Karel: *Management a marketing cestovního ruchu*, Havlíček, Karel: *Management & Controlling malé a střední firmy*.

### 3 Teoretická východiska

První část práce se věnuje historii vývoje managementu. Řízení lze považovat za praktickou činnost, která se vztahuje k organizované práci vykonávané v lidských kolektivech. Lze tedy o něm uvažovat i tak, že je staré stejně jako civilizace. V literatuře se můžeme setkat s připomínkou řízení rozsáhlých projektů, které byly realizovány v dávném starověku. K takovým projektům se jistě řadily stavby pyramid, kanálů nebo jiné na tehdejší dobu mimořádně rozsáhlé a náročné stavební aktivity, na kterých se musela podílet spousta pracovníků (Blažek, 2014, s. 20). Z tohoto jasně vyplývá, že již v dobách dávno minulých se využíval management v určité podobě, která ale se současným managementem toho nemá příliš společného. V současné době jsou nejrůznější formy managementu využívány v podnicích, aby jim pomáhaly dosahovat lepších výsledků u zaměstnanců, ale i na trhu. Manažerská literatura obvykle uvádí začátky „vědeckého řízení“ spojené hlavně se jménem známého amerického inženýra Frederika W. Taylora (1856-1915). Velká část jeho odborných myšlenek a názorů je uvedena v publikacích *Shop Management* z roku 1903, *The Prinincples of Scientific Mngement* a další. K velice blízkým Taylorovým spolupracovníkům a následovníkům se řadí zejména Američané Henry L. Gantt (1861-1919), Frank B. Gilberth (1868-1924) a další (Blažek, 2014, s. 21).

#### 3.1 Management a manažer

Co je to vlastně management? Na samém začátku je potřeba, abychom vytyčili samotný pojem managementu. Jak již bylo napsáno výše, této disciplíně se věnuje řada osobností. Setkáme se v tomto ohledu s mnoha definicemi, ale je těžké říci, která je ve skutečnosti ta pravá a správná, a proto uvedu dvě definice tohoto pojmu. Tou první definicí je, že:

*„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají ke zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.“* - (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 58).

Druhý pohled na management je takový, že:

*Management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodu pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín (např. ekonomie, sociologie, kybernetiky, teorie systémů, matematiky, psychologie aj.), které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Jedná se o proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly za účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech jeho zdrojů. (Záruba, 1991, s. 72).*

Nyní si tedy můžeme udělat určitý obraz toho, jak vůbec funguje samotný proces managementu, při němž se jedná o určitý soubor činností, které vytvářejí manažeři v úmyslu dosáhnout nějakého výsledku. Není to tedy činnost zaměřená pouze na organizaci nebo jenom na zaměstnance, ale správný manažer umí skloubit všechny tyto aktivity dohromady a díky tomu dosahuje i požadovaných výsledků. Proto si musíme také uvědomit, kdo manažer ve skutečnosti je, neboť se jedná o velice důležitou osobu, která má na starosti právě vedení podniku a také stanovuje cíle, jež musí být splněny.

**Manažer** - jedná se o profesionálního vedoucího pracovníka na určitém stupni organizace, který má na starosti dosahování předem stanovených cílů organizačních jednotek, jež má svěřené a odpovídá za ně (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 91). Z této definice jasně vyplývá, jaké jsou přesné pracovní úkoly manažera a co se od něj v podniku očekává. Správný manažer definuje cíle, kterých chce dosáhnout, řídí práci organizační jednotky, případně celé organizace. Má určitou odpovědnost za dosažené cíle, rozhodovací pravomoci, ale i spoustu dalších činností. Z toho jasně plyne, že manažer musí být vůdčí osobností, která má schopnost pracovat samostatně, ale také nemá problém na sebe převzít značnou část odpovědnosti. Každý podnik si řádně vybírá svého manažera, aby měl jistotu, že bude dosahovat stanovených cílů. Musíme ovšem dávat trochu pozor na skutečnost, že v dnešní době již celá řada zaměstnanců a jejich pozic se označuje za manažery, ale ve skutečnosti tomu tak třeba ani není.

### 3.1.1 Manažerské role

Pojem manažerská role se vyznačuje specifickou kategorií chování, které můžeme hledat u manažerů. V souladu s pozicí manažera, vztahující se na hierarchické uspořádání společnosti, se dá očekávat, že se manažer bude muset chovat takovým způsobem, jaký bude vyžadovat jeho nadřízený. Jedná se tedy o člověka, který musí být určitým způsobem velká osobnost, která má sice respekt k nadřízeným, ale současně dokáže motivovat podřízené, dokonale organizovat práci, ale i být v kontaktu s dodavateli, odběrateli a dalšími subjekty. Tomuto tématu se věnoval Kanadčan Henry Mintzberg ve své knize *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*.

Budu tedy vycházet z manažerských rolí, jak je definoval H. Mintzberg ve výše uvedené knize na základě pozorování manažerů, která uskutečnil při práci. Díky tomuto sledování definoval deset manažerských rolí, jež jsou uskutečňovány každým manažerem. Diferenciace v jejich rozsahu závisí hlavně na postavení v celkovém hierarchickém uspořádání a zastávané pozici. Mintzberg dělí manažerské role do tří kategorií:

#### **Interpersonální role (role pro mezilidské vztahy)**

V interpersonální roli manažer musí řídit, koordinovat a kontrolovat činnost svých podřízených a je zprostředkovatelem předávání informací mezi vlastní organizací a vnějšími subjekty. Manažer je považován za reprezentanta organizace a tuto činnost vykonává navenek hlavně k zainteresovaným vnějším subjektům, jakými jsou zákazníci, dodavatelé, úřady, regionální správa a další (Mintzberg, 1989, s. 32).

V kategorii, věnující se mezilidským vztahům, je manažer považován za představitele, který zastává jednak funkci vedoucího, ale i spojovatele mezi podnikem a dalšími články. To se týká činnosti v rámci firmy, případně i mimo ni.

#### **Informační role (role pro předávání informací)**

Informační role je určena tokem informací, z nichž manažer získává, uchovává, ale také zpracovává informace a následkem toho působí jako **pozorovatel, šířitel, případně i mluvčí** (Mintzberg, 1989, s. 33). V tomto směru musíme vycházet z faktu, že manažer má

v podniku přístup k nejrůznějším statistikám a evidencím, na základě kterých je schopen porovnávat veškeré výkony v podniku. To se vztahuje i na jednotlivé pracovníky. Manažer by tedy měl umět dobře vyhodnocovat veškeré statistické informace, které se k němu dostanou, aby byl schopen reagovat na zjištěné informace.

### **Rozhodovací role**

V rozhodovacích rolích musejí manažeři často dělat rozhodnutí o strategických, ale také i taktických cílech, včetně operativních problémů. Dále musejí provádět výběr možných variant řešení, která vycházejí z kritérií řídicích problémů, a jejich úkolem je potom najít nejvhodnější řešení. To je způsobeno tím, že manažeři se pohybují v prostředí, které nabízí velké množství neustále se měnících možností a kombinací (Mintzberg, 1989, s. 35).

Autor rozlišuje tyto role: **manažer podnikatel, krizový manažer, alokátor zdrojů, vyjednaváč.**

Spousta odborných prací v odlišných typech organizace se ztotožňuje s myšlenkou, že manažeři bez rozdílu v tom, o jaký typ organizace, případně hierarchickou úroveň se jedná, zastávají či případně vykonávají obdobné úkoly. Autor tohoto rozlišení ve své publikaci uvádí, že si ověřil svoji teorii a došel k závěru, že dochází k vzájemnému doplňování, prolínání na všech stupních manažerských funkcí.

### **3.1.2 Manažerské funkce**

Manažerské funkce jsou velmi často definovány jako typické činnosti, se kterými se musí manažer potýkat v průběhu vlastní řídicí činnosti. Jako první tuto teorii definoval H. Fayol, a to již začátkem 20. století. V dnešní době nemůžeme hovořit o jednotnosti vytyčení manažerských funkcí, protože tyto nároky se budou lišit na základě velikosti podniku, množství zaměstnanců, ale také stanovených cílů. Ovšem zpravidla vymezuje čtyři základní funkce:

**Plánování (planning)** – to je považováno za proces, kdy jsou stanoveny cíle, formulování vize a strategie, jakým způsobem bude těchto cílů dosaženo. Dále musí být zpracovány plány pro koordinování a integraci zvolených činností.

**Organizování (organizing)** – sem patří zřízení účelné struktury organizačních jednotek, pracovních pozic pro zaměstnance vybrané společnosti, stanovení činností, úkolů, přesné zvolení toho, kdo bude mít na starosti jejich splnění, jakým způsobem budou uspořádány do skupin. Dále kdo bude zodpovídat za předávání informací.

**Vedení lidí (leading)** - smyslem vedení je působení na jednotlivce, případně na celý tým tak, aby dosahovali patřičných výkonů, sdíleli cíle organizace, a tím se stali prospěšnými pro společnost. Touto cestou bude docházet k dosahování stanovených cílů. Do vedení se řadí zejména motivace, výběr nejvhodnějších typů vedení a umění zvládat problémy, které vznikají díky chování zaměstnanců, komunikace apod.

**Kontrola (management kontrol)** – do této oblasti podle Srpové patří sběr, analyzování, vyhodnocování, měření a usměrňování jednotlivých i celkových aktivit společnosti, s úmyslem dosáhnout jistoty, že se budou shodovat s předem stanoveným plánem. Manažerská funkce kontrola obsahuje sledování reálné výkonnosti, její porovnávání se standardy. V případě potřeby se snaží najít opravná opatření a považuje se za zpětnou vazbu nezbytnou pro následné řízení (Srpová, 2010, s. 45).

Na základě tohoto přehledu si lze udělat představu o tom, co všechno musí takový dobrý manažer splňovat, aby mohl správně řídit podnik a vést lidi. Velice důležitou složkou jeho práce je právě plánování, aby věděl, jaké cíle si stanovil a jak k nim dojít. Následuje správná organizace práce, která vyústí v konečné splnění předpokládaného plánu. Aby bylo dosaženo stanoveného plánu, v tom se kromě organizace, jež se považuje za velice důležitou složku, také musíme zaměřit na správné vedení a motivování lidí, protože lidé jsou ti, kdo nám nejvíce pomáhají plnit stanovené plány. V neposlední řadě je ve všem nezbytná kontrola. Ta je potřebná hlavně s ohledem na stanovené cíle, zda jich bylo dosaženo, případně se musejí hledat příčiny, proč se těchto cílů nedosáhlo.

### 3.1.3 Komunikační dovednosti

Poslední kategorií, které se budu věnovat, jsou komunikační dovednosti, jimiž by měl být správný manažer vybaven. Musíme si uvědomit, že nestačí, když budeme mít dobrého manažera, který bude umět řídit podnik a bude dosahovat stanovených cílů, ale současně musí být vybaven dobrými komunikačními vlastnostmi. Co tedy komunikační dovednosti vlastně jsou?

K těm nejdůležitějším řadíme:

- Aktivní naslouchání
- Technika kladení otázek
- Neverbální komunikace
- Empatie
- Odstraňování bariér

Jako první důležitou vlastnost jsme uvedli aktivní naslouchání. Asi každému dělá dobře, když mu dokáže někdo naslouchat. Nejde však jenom o to si něco vyslechnout, ale současně i reagovat na fakta, která jsou sdělována, protože jinak může druhá strana získat dojem, že vám je zcela jedno, co říká. Ke slovním projevům musíme zařadit přitakávání, případně stručné shrnutí toho, co již bylo řečeno. Neverbální projevy naopak zahrnují celkové držení těla, určitá gesta, která nám prozrazují, jak moc jsme soustředění. Poslední oblastí je kontakt pohledem (Khelerová, 2006, s. 68). Někdy to může být dosti náročné, neboť mnozí řečníci mají mnoho informací, které nám chtějí sdělit, ale udržet pozornost je v určitých momentech dosti náročné. Ovšem největší chybou by bylo přerušovat řečníka, to by z jeho strany mohlo být bráno jako nezájem o jeho problém. Správný manažer tedy dokáže aktivně naslouchat, mnohdy může získat i užitečné informace.

Další důležitou vlastností je technika kladení otázek. V případě naslouchání není na škodu mít dobře zvládnutou techniku kladení otázek, díky tomu lze dobře korigovat, jakým směrem se bude rozhovor ubírat. Správný manažer by měl vědět, kdy může použít uzavřené a naopak kdy je vhodnější volit otevřené otázky. Díky správně voleným otázkám se dá mnohem snáz dopátrat problému, než kdyby nevěděl, jak organizovat pokládané otázky.



Velice důležitou, avšak na druhou stranu nelehkou disciplínou, je neverbální neboli nonverbální komunikace. Do této kategorie se řadí celá škála situací, se kterými se v běžném životě setkáme, a nemusí se vždy jednat pouze o pracovní schůzku. Řadíme sem podání ruky, osobní zónu, různá gesta, pohyby očí atd. Nejčastějším gestem, se kterým se manažer setkává, je podání ruky. Způsob, jakým vám protějšek podá ruku při setkání, se obvykle považuje za jednu z prvních informací, již o dotyčném získáte (Khelerová, 2006, s. 70).

Zcela jistě není dobré, když se setkáte s manažerem, který vám podá ruku, a vy ji téměř necítíte, nebo naopak vám ji málem rozdrť. Ovšem i tato skutečnost dost často dává najevo, jaký typ člověka proti vám stojí. Zda je dominantní nebo naopak spíše pasivní. Při jednání by ani nemělo docházet k přílišnému kladení důrazu na sílu hlasu, ale ani není vhodné mluvit příliš potichu. Naopak je zcela nepřípustné, aby byla využívána nejrůznější gesta, která by dávala najevo, že se nudíme nebo případně nesouhlasíme.

S jevem zvaným empatie se můžeme setkat již při aktivním naslouchání. Ovšem empatie poslouží i k tomu, abychom dávali najevo své pochopení, a to dokonce i tehdy, dojde-li ke konfliktním situacím. Empatičtí lidé mají nadání, že umějí okolí správně nadchnout, mají pochopení pro jejich potřeby a umějí rozpoznat jejich schopnosti. Díky tomuto umění přizpůsobit vlastní komunikaci každému člověku, stejně tak i každé situaci bez toho, aniž by museli cokoliv ztratit (Khelerová, 2006, s. 72).

Poslední oblastí, již by měl manažer ovládat, je odstranění bariér. Je to dané tím, že ne vždy se setkají manažeři, kteří budou věkově stejně staří, to se může týkat i vzdělání a dalších oblastí, jež by mohly vytvořit jisté bariéry. Jedná-li se o partnery z odlišného prostředí, mohou mít rozdílné způsoby, jak se budou vyjadřovat, mohou využívat odlišných termínů, které jsou pro dané oblasti zcela běžné, ovšem jinde se s nimi nesetkáme (Khelerová, 2006, s. 72). Manažer by měl být schopen i přes vědomé rozdíly najít cestu ke svému protějšku, aby měl jistotu, že bude co nejvíce roven svému partnerovi. I díky tomu může docházet k úspěšně uzavřeným obchodům, protože nejhorší, co se může stát, je, když si protistrany nebudou rozumět, a tím dojde k rozporům, které povedou k tomu, že se nakonec obchod nepodaří uzavřít.

Všechny výše popsané manažerské funkce, role, komunikační dovednosti, to je to, co manažera dělá tou správnou osobou pro vybraný podnik. Společnosti ve chvíli, kdy se

rozhodnou pro přijetí manažera do podniku, budou velmi dávat pozor na to, zda všechny tyto vlastnosti jsou obsaženy v osobě, kterou si vybírají. Jedna chybějící vlastnost může mít za následek, že nebude pak vždy docházet k úspěšnému uzavírání obchodů. Jedná se o velice specifickou pozici, kterou zastává tato osoba v podniku. Můžeme dokonce uvést, že splnění očekávaných cílů závisí výhradně na tom, jak bude manažer schopen koordinovat činnosti v rámci podniku, ale i mimo něj. Samozřejmě veškerá zodpovědnost neleží pouze na jednom člověku v podniku, ale na více manažerech, mezi kterými musí také docházet k vzájemné spolupráci.

## **3.2 Komunikace v organizaci**

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu práce, komunikace hraje velmi významnou roli při nastavení procesů a vzájemných vztahů mezi manažerem a jeho podřízenými. Nicméně je důležité si uvědomit, že úspěch managementu jako samostatné činnosti závisí nejenom na komunikaci interní, ale též zohledňuje komunikaci externí, tj. komunikaci manažera a obchodních partnerů, zákazníků apod.

### **3.2.1 Interní komunikace**

Pod pojmem interní komunikace rozumíme komunikaci uvnitř firmy nebo organizace. Může probíhat v ústní formě nebo písemně, prostřednictvím internetu nebo messengerů, kteří jsou také populární a hodně používaní v současné době. Interní komunikace ve společnosti se též člení na osobní a skupinovou. Výsledkem interní komunikace by vždy měl nastavený proces předávání informací od jednoho oddělení nebo zaměstnance jinému. (Přirkylová, 2010, s. 115)

Komunikace je vždy výměna informací. Většinou se komunikace účastní dvě a více osob. Je velmi důležité, zda je komunikace interaktivní a účinná, jinými slovy zda si manažer nebo zaměstnanci navzájem naslouchají a snaží se přijímat sdělení, která jim jsou adresována. V opačném případě komunikace nemá žádný účinek nebo dokonce může škodit výsledkům.

Je též velmi důležité, aby se rozlišovaly správné interní informace od informačního šumu, který je též velmi charakteristický pro interní komunikaci v organizaci. Takové informační šumy jako fámy, nepřesnosti, křivdy apod. mohou silně škodit a vyvolávat zmatky. Je velmi důležité též nastavit vhodnou, účinnou a rychlou komunikaci pro případ krize v organizaci a pro efektivní krizový management. Každý by si měl uvědomit, že v případě nouze je nutné být v maximální pohotovosti a snažit se dopravit požadovanou informaci správnému adresátovi v co nejkratší době a za co nejnižší náklady. (Příkrylová, 2010, s. 115)

Proces nastavení interní komunikace je procesem nepřetržitým a pokračuje po dobu existence a fungování organizace. V případě změny strategie nebo organizační struktury se mění rovněž interní komunikace, tak aby odpovídala novým požadavkům a očekáváním manažera.

Velmi důležité jsou i kanály interní komunikace a forma informace. Pozitivní informace by měly být podávány vhodným způsobem, aby byly přijímány adekvátně. Negativní informace by měly být podávány tak, aby to vyvolalo vhodnou reakci adresáta. Uvedeme hlavní úkoly funkce interní komunikace (Mikulaščík, 2010, s. 31):

- Podávání hodnotných a kvalitních informací podřízeným a nadřízeným uvnitř jedné organizace
- Vysvětlení některých sporných nebo nejasných otázek
- Včasné informování zaměstnanců o skutečnostech
- Podávání pravdivých, nezávislých a nestranných informací bez lží a narážek. Odůvodnění informací a podložení fakty.

Informačními kanály pro interní komunikaci v podniku jsou (Dvořáková, 2012, s. 400-412):

- Intranet nebo jiná interní síť uvnitř organizace
- Porady, osobní setkání a schůzky, konference

- Kanály neosobní povahy jako nástěnky, zprávy, stickery apod.

Dále též rozlišujeme, jakým způsobem probíhá interní komunikace:

**Cílený přístup ke komunikaci** předpokládá stanovení určité cílové skupiny, s níž komunikujeme. V závislosti na vybrané cílové skupině se vybírá komunikační kanál a způsob sdělení informací.

**Kruhový přístup** spočívá ve snaze navázat komunikaci pomocí dobrých lidských vztahů mezi zaměstnanci a komunikovat přátelsky a pomocí diskuze a konverzace.

**Přístup aktivní činnosti** – interní komunikace vychází z aplikace praktických kroků, které potřebují porozumění a praxi. Komunikace je založená na hodnotách, obecných pravidlech a vzorech. (Patrik, 2004, s. 15-17)

### 3.2.2 Externí komunikace

Externí komunikace je proces komunikace s vnějším okolím firmy nebo organizace. Externí komunikace je směřována na zákazníky, obchodní partnery, zájmové skupiny a veřejnost. Aby společnost realizovala své hlavní cíle, k tomu je důležité představit veřejnosti to, čím se zabývá, své hlavní hodnoty, principy fungování a procesy probíhající v organizaci.

Existuje spousta nástrojů, jak komunikovat ve vztahu k zákazníkům a veřejnosti, jak propagovat produkt a jak přimět zaměstnance společnosti, aby šířili dobré jméno firmy.

Hlavním nástrojem externí komunikace v současné době je reklama a jiné způsoby marketingové komunikace. Pro externí komunikaci se používají různé komunikační kanály jako média: televize, rozhlas, tisk, internet. Velmi zajímavou formou externí komunikace jsou v současné době sociální sítě, na kterých společnost prezentuje sebe a svou produkci a činnost.

Externí komunikace sice přímo neovlivňuje komunikaci interní, ale nepřímo zasahuje i do této oblasti. Externí a interní komunikace musí vycházet ze stejných principů a propagovat stejné hodnoty, jinak jsou neúčinné. (Přikrylová, 2010, s. 115)

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Interní komunikace ve společnosti**

Pro zpracování analytické části a uvedené případové studie bylo vybráno hotelové zařízení – hotel Amadeus ve městě Aktau v Kazachstánu. Dalšími hotelovými zařízeními, které byly vybrány pro účely této práce, zejména pro účely dotázaní manažerů, jsou nejmenované hotely v Praze, v nichž jsem absolvovala praxi v minulých letech po dobu svého studia na vysoké škole. Jednalo se o nestrukturovaný rozhovor, a všechny otázky byly položeny zaměstnancům osobně.

### **4.2 Představení organizace (charakteristika objektu zkoumání)**

Hotel Amadeus ve městě Aktau je hotelem střední velikosti, který nespadá do žádného hotelového řetězce, tedy je hotelem se samosprávou. Kapacita hotelu je 42 pokojů, s celkovým počtem lůžek 102, s možností přistýlky a apartmánu.

Hotel Amadeus má zavedenou interní komunikaci mezi zaměstnanci různých oddělení: manažerem, recepčními, pokojskými, pomocnou silou. Hotel má dobře nastavenou komunikaci externí: s dodavateli, zákazníky, obchodními partnery (zejména slevovými portály) apod.

V hotelu pracuje jeden manažer na stálý úvazek. Pracovní doba manažera je od 8:00 do 17:00 hodin každý den s možnými přesčasy. Náplní práce manažera je především rozdělení kompetencí mezi zaměstnanci, stanovení pravomocí, dohlížení na správný chod hotelu a důraz na spokojenost hostů. Součástí práce manažera je i vnější komunikace, tedy s obchodními partnery, cestovními agenturami, turistickými operátory apod.

V hotelu pracují čtyři hlavní recepční a dva recepční na výpomoc v případě větší vytíženosti. Recepční mají pracovní dobu formou tzv. krátkého či dlouhého týdne. Náplní práce recepčních je přijímání rezervací, vyřizování telefonátů, komunikace s hosty a vyřízení jejich požadavků, rezervační agenda.

V hotelu pracuje osm pokojských. Střídají se v krátkém a dlouhém pracovním týdnu. Jejich náplní práce je především úklid a obhospodařování hotelu.

### 4.3 Výsledky rozhovoru

Komunikace v rámci tohoto hotelu probíhá především pomocí osobní komunikace, tj. zaměstnanci komunikují navzájem osobně, a to buď při setkání při příchodu do práce, nebo v průběhu pracovního dne. Úkoly se v tomto hotelu zadávají ústně a na papírových denících, do kterých se zapisují aktuální povinnosti, úkoly, zadání.

Dále komunikace mezi zaměstnanci probíhá pomocí interní telefonní sítě, a to v případě okamžité nutnosti kontaktovat kolegu, kterého není možné kontaktovat osobně. Předávání dalších informací probíhá prostřednictvím e-mailu.

Dále představíme tabulku se znázorněním základních principů interní komunikace v hotelu Amadeus v Aktau. Tato tabulka znázorňuje základní kanály komunikace ve zkoumaném hotelu. Je to důležité, protože každý hotel si volí různé způsoby interní komunikace, které následně ovlivňují celkový chod hotelu.

V tabulce jsou znázorněny typy činností v hotelu, kanály komunikace, jejich specifikum, výhody a nedostatky komunikace prostřednictvím daného kanálu.

**Tabulka 1: Způsoby interní komunikace v hotelu Amadeus v Aktau**

<b>Typ činnosti</b>	<b>Komunikační kanál</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nedostatky</b>
Stanovení a sdělení zaměstnancům strategických záměrů hotelu, hlavních ukazatelů a výsledků činnosti	V rámci porad a schůzek manažera a zaměstnanců	Přímý kontakt z očí do očí se zaměstnanci hotelu, možnost ihned vědět jejich názor, popřípadě připomínky.	Neúčast některých zaměstnanců na poradě vede k jejich neinformovanosti o strategických cílech hotelu.
Seznámení zaměstnanců s novými pracovníky	Na osobních schůzkách a poradách	Dvojitý efekt : seznámení nových kolegů s prostředím a kolektivem a vytvoření loajality vůči novému zaměstnanci.	Neúčast některých zaměstnanců na poradě vede ke špatné znalosti kolegů a horší komunikaci s nimi.
Školení a kurzy pro zlepšení komunikace	Na osobních poradách a schůzkách	Interaktivní komunikace mezi zaměstnanci je velký přínosem, protože mohou v praxi vyzkoušet komunikativní dovednosti.	Neúčast některých zaměstnanců na poradě vede k jejich neinformovanosti.
Předávání směn a kompetencí mezi kolegy	Osobní komunikace	Možnost podrobně vysvětlit podstatu úkolů z očí do očí.	Riziko lidského faktoru
Předávání informací o hostech, rezervacích, požadavcích hostů	Integrovaný rezervační systém	Zaznamenává veškeré transakce spojené s hosty. Není riziko zapomenutí nebo lidského selhání.	Krátké informace
Nadstandardní požadavky hostů	Integrovaný rezervační systém	Zaznamenává veškeré transakce spojené s hosty. Není riziko zapomenutí nebo lidského selhání.	Krátké informace
Sestavení rozvrhu směn zaměstnanců	Osobní porada jednou za měsíc	Možnost efektivně dohodnout záskoky a rozvrhnout směny.	Neschopnost rychle a pohotově zaznamenávat změny v rozvrhu v případě nouze
Komunikace mezi zaměstnanci při službě	Osobně, pomocí papírových záznamníků	Možnost lepšího a důkladnějšího vysvětlení problému z očí do očí.	Riziko lidského faktoru a nepředání důležitých podrobností

	nebo intranetu		
Sdělování aktuálních změn a informací	Na interní nástěnce v hotelu	Přehledné, jsou ihned vidět a mohou opakovaně připomenout informace.	Riziko, že se informace a aktuality nedostanou ke všem zaměstnancům
Komunikace recepčních s pokojskými a předávání informací o volných a obsazených pokojích, příjezdech a odjezdech	Osobně, pomocí papírových záznamníků nebo v denním sešitu	Rutinní práce, která se řeší denně. Pomocí záznamníků je možné rychle provádět změny a mít to vždy u sebe (v případě pokojských).	Riziko špatné interpretace zkrácených poznámek v sešitu

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých manažerem hotelu Amadeus**

Z uvedené tabulky je vidět, že se v hotelu používají poměrně konzervativní komunikační prostředky: sešity pro zaznamenávání informací, papírové zprávy, telefonická komunikace a osobní komunikace. Osobní komunikace se sice zdá být efektivní a účinná, avšak vyskytuje se tu riziko lidského faktoru. Hrozí totiž, že při osobní komunikaci manažer, recepční nebo pokojské mohou být rozptýleni a zapomenout informovat o skutečnostech, které jsou velmi důležité, čímž následně způsobí nedorozumění v práci.

#### **4.4 Komunikace s okolím podniku**

Za vnější komunikaci v hotelu Amadeus považujeme komunikaci mezi hotelem a obchodními partnery:

- Cestovními kancelářemi / agenturami
- Dodavateli služeb, potravin a drogerie
- Pracovním úřadem, personálními agenturami
- Médii a hotelovými portály
- Orgány státní správy.



Externí komunikace probíhá převážně prostřednictvím telefonického spojení a e-mailů, které v poslední době stále častěji vytěsňují ostatní způsoby komunikace.

Popíšeme hlavní komunikační procesy v rámci externí komunikace:

**Tabulka 2: Způsoby externí komunikace v hotelu Amadeus v Aktau**

<b>Typ činnosti</b>	<b>Komunikační kanál</b>	<b>Nedostatky</b>
Nastavení obchodních vztahů s turistickými agenturami / kanceláři	Osobně, v rámci schůzek, následně prostřednictvím e-mailu	Nejsou
Přijímání rezervací od cestovních kanceláří / agentur	Telefonicky, e-mailem	Nejsou
Zveřejňování volných pracovních pozic	Na stránkách hotelu, na portálech práce, na úřadu práce	Nejsou
Zadávání reklamních sdělení nebo nabídek na hotelových portálech	Prostřednictvím integrovaného programu pro aktualizaci údajů na hotelových portálech přes internet	Nejsou
Objednávání služeb, potravin, drogerie od externích dodavatelů	Pomocí objednávacích formulářů přes e-mail nebo telefonicky	V případě telefonických objednávek může dojít k nedorozumění při objednávání zboží
Komunikace se státními orgány	Osobně, telefonicky, e-mailem, prostřednictvím integrovaných programů	Nejsou

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých manažerem hotelu Amadeus**

## **4.5 Řízený rozhovor se zaměstnanci hotelu ohledně komunikace v organizaci**

Hlavním cílem rozhovoru bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců s interní komunikací v hotelu a způsoby, jak ji lze zlepšit.

Otázka 1 - Jaké existují kanály interní komunikace ve vaší organizaci?

### **Zaměstnanec 1**

V hotelu máme spoustu příležitostí pro interní komunikaci. Především využíváme nástroje, které umožní realizovat rychlou zpětnou vazbu, protože v práci potřebujeme neodkladné řešení určitých otázek. Mezi tyto nástroje patří: e-mail, telefon, Skype, messenger, sociální sítě a osobní komunikace. Kromě toho se dvakrát za měsíc scházíme na pracovní poradě a pro ně si každý z nás předem připravuje určité otázky, které se nedají vyřešit samostatně.

### **Zaměstnanec 2**

Pro koordinaci práce mezi odděleními a uvnitř oddělení používáme CRM systém, ale pro komunikaci uvnitř týmu používáme především telefon, e-mail, Skype a messenger. Stále všichni užívají dost standardní metody komunikace, ale v případě výskytu vhodné aplikace pro komunikaci se nebojíme ji vyzkoušet, ale takový druh komunikace je vhodný jen pro snadné otázky. Všichni rozumíme tomu, že mnohem důležitější je kvalita komunikace, smysl osobní odpovědnosti a pochopení cílů společnosti každým zaměstnancem.

### **Zaměstnanec 3**

Určitě používáme Skype pro krátké poznámky, a co je nejdůležitější, pro přenos souborů. Co se týče pracovního procesu technického oddělení, pak zde pomáhá CRM, jehož prostřednictvím vedeme pracovní proces.

Nechybějí ani schůzky, na kterých řešíme aktuální otázky, stanovujeme úkoly a cíle.

#### **Zaměstnanec 4**

Pro operativní komunikaci v rámci hotelu používáme Skype, Viber, Gmail. Tyto nástroje komunikace jsou také vhodné pro rychlé odesílání souborů. Pro řešení problémů celého hotelu, komunikaci s pracovníky recepce, podporu prodeje, PR apod. využíváme především Gmail a Viber. Ve Viberu celá komunikace je rozdělena na skupinové chaty. Pro řízení projektů, týmové práce a stanovování úkolu využíváme CRM system.

#### **Zaměstnanec 5**

Pro komunikaci a rychlou zpětnou vazbu užíváme Skype, e-mail, Viber, face to face. Každé dva týdny máme porady s vedením. Porady mají jasně stanovený cíl a program, kde zaměstnanci vystupují se svými vlastními nabídkami. Tento interní komunikační kanál umožňuje ocenit práci celého týmu a definovat cíle a záměry hotelu do budoucna.

#### **Komentář**

Interní komunikace v organizačním kontextu zahrnují interakce mezi lidmi. Je to proces výměny informací a přenosu informací mezi jednotlivými zaměstnanci nebo jejich skupinami. Z odpovědí zaměstnanců se dá shrnout, že v hotelu Amadeus je dobrá komunikace mezi personálem. Z toho důvodu lze konstatovat, že zaměstnanci hotelu mají k dispozici všechny nástroje interní komunikace a nechybějí jim potřebné informace pro vykonání jejich činnosti. Zaměstnanci mají také skvělou příležitost vystoupení na poradách s vlastními názory a návrhy. Pokud u zaměstnance vznikne nějaká otázka kvůli stanovenému úkolu, vždy najde správný komunikační nástroj pro to, aby nadřízený mu podrobněji vysvětlil postup práce buď pomocí internetu, nebo osobního rozhovoru.

Otázka 2 - Jak vedení společnosti stanovuje úkoly a cíle?

### **Zaměstnanec 1**

Vedení hotelu stanovuje úkoly v rámci týdenní porady v pondělí, úkoly se pak zapisují do seznamu úkolů pro všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec pak vidí svoje úkoly a úkoly ostatních zaměstnanců, včetně splněných úkolů za minulé týdny a měsíce. Na konci pracovního týdne probíhá porada a hodnotí se stupeň splnění úkolů ze strany všech zaměstnanců, popřípadě problémy, které vznikly v průběhu plnění úkolů.

### **Zaměstnanec 2**

Vedoucí rozděljuje úkoly mezi manažery podle jejich oblasti, dělí je dále na dílčí cíle na základě stanovené strategie. Co se týče manažerů, ti mají za úkol rozdělovat úkoly stanovené vedoucím mezi své podřízené nebo plnit je sami. Nicméně v tomto případě často chybí centralizace pro stanovení úkolů a občas autorita manažerů je nedostatečná k tomu, aby správně motivovali své podřízené.

### **Zaměstnanec 3**

Vedoucí formuluje problém, ale nezabývá se podrobnostmi, jakým způsobem bude vyřešen. Je na samotném manažerovi, co považuje za vhodné udělat pro vyřešení tohoto úkolu. Podle mě tento přístup stanovení úkolů zvyšuje pozici a kompetence zaměstnance a je zde prostor pro kreativní přístup k práci. Kromě toho to šetří čas i vedoucímu.

### **Zaměstnanec 4**

Vedoucí formuluje problém a říká, čeho je třeba dosáhnout. Jakým způsobem tohoto výsledku dosáhnout, to už si podřízený rozhodne sám za sebe. V tomto případě je jasný výsledek a zároveň se rozvíjí samostatnost podřízených. Mně osobně se tento způsob delegování úkolů líbí, protože se jedná o poměrně transparentní a důkladnou komunikaci na začátku a navíc to přidává na významu každému ze zúčastněných manažerů.

### **Zaměstnanec 5**

Dostáváme úkoly prostřednictvím e-mailu, CRM systému, Skype. V případě vzniku mimořádného úkolu ho dostáváme při osobní komunikaci s vedoucím nebo přes telefon. Stanovený cíl vždy má časový rámeček, je omezen nějakým časovým obdobím. Pro to, aby cílů bylo dosaženo v určitý čas a v plné výši, je nutné, aby úkoly byly správně formulovány.

Úkoly, stanovené prostřednictvím CRM systému, mají výhodu v tom, že lze sledovat statistiku provedení práce a načasování. Tím racionalizujeme svou práci z hlediska výkonnosti.

### **Komentář**

Stanovení cílů, to je jedna z nejtěžších dovedností v práci manažera, nicméně zároveň jedna z nejdůležitějších. Podle dotazníku jsme zjistili, že úkoly a cíle v hotelu Amadeus jsou stanoveny jako pochopitelné a přesné, a právě díky tomu zaměstnanec ví, čeho je třeba dosáhnout a jaký čas má na splnění úkolů. Mezi nejpoužívanější nástroje pro stanovení úkolů v hotelu patří Skype, e-mail, CRM, osobní komunikace.

Otázka 3 – Jsou úkoly a cíle, stanovené vrcholovým managementem, jasné a pochopitelné pro podřízené?

### **Zaměstnanec 1**

Ano, úkoly a cíle jsou stanovené srozumitelně. Avšak pokud nerozumím úkolům, můžeme se klidně obrátit se na nadřízeného pro podrobnější vysvětlení. Navíc pro některé procesy máme interní instrukce, takže se na ně můžeme podívat ještě předtím, než se obrátíme na manažera.

Hlavní výhodou je též to, že na pravidelných schůzkách se věnujeme nejenom operativním úkolům, ale i strategii našeho hotelu. Úkoly, které manažer stanoví, vyplývají přímo ze strategie, tudíž pozorujeme určitou logiku při jejich realizaci.

## **Zaměstnanec 2**

Podle mého názoru všechny úkoly a cíle jsou stanoveny stručně a srozumitelně, víme, kam směřujeme. Pokud vzniká otázka ohledně průběhu práce, vždy je možnost se obrátit ke kolegovi s prosbou pomoci. Na vedoucího se nerad obracím, protože nechci vypadat jako nekompetentní osoba. Navíc většina úkolů je operativní povahy a nechci tím zatěžovat vedoucího.

## **Zaměstnanec 3**

Zpravidla stanovené úkoly jsou jasné a pochopitelné, ale jakými nástroji toho bude dosaženo, to není řečeno. To si musí každý určit sám. Někdy potřebujeme upřesnění, ale to se týká jenom složitých úkolů, které potřebují vysvětlení. Vedoucí s tím většinou rád pomáhá, ale nejdříve se obracím na kolegy, kteří by s problémem či situací už mohli mít zkušenost.

## **Zaměstnanec 4**

Formulování cílů a úkolů považuji za jasné a srozumitelné. Občas sice nastává, že nerozumím úkolům, ale snažím se zvládnout to sám, abych nerušil svého nadřízeného. V mé praxi byl jenom jeden případ, kdy jsem nepochopil přesně zadání a způsobilo to poměrně velký problém, za který jsem pak byl sankcionován. Nicméně protože jsem byl viníkem, i tak tuto situaci hodnotím jako dobrou zkušenost. Třeba nastala i proto, abych do budoucna věděl, co mám dělat v případě, že nerozumím úkolu – a byl to tedy způsob poučení.

## **Zaměstnanec 5**

Vedoucí vždy stanoví úkoly přesně a spolu s tím se snaží poradit lepší směr k jejich splnění. Kvůli tomu není problém se zeptat vedoucího v průběhu práce na správnost plnění cíle nebo úkolu. Proto má i určené termíny porad.

Pokud se jedná o drobné úkoly, ty se většinou ani neregistrují do celkového seznamu úkolů, které zaměstnanci dělají v pracovní době. Nicméně pokud se jedná o větší a složitější úkoly, jež trvají poměrně dlouho (například správa hotelových stránek), v tomto případě vedoucí se účastní poměrně aktivně a radí, komentuje nebo hodnotí samotný průběh procesu.

### **Komentář**

Z otázky 3 vyplývá, že vrcholový management stanoví úkoly a cíle přesné a pochopitelné. Každý ze zaměstnanců má příležitost diskutovat a poradit se s vedoucím, což jim pomáhá při splnění úkolů. Nicméně vztah zaměstnanců ke způsobu plnění úkolů je rozdílný. Někteří se rádi obrazejí přímo na vedoucího v případě, že mají nejasnosti s plněním úkolů nebo nerozumějí úkol. Ostatní raději se obrazejí na kolegy, aby nerušili svého nadřízeného. V případě většího problému se obrátí rovnou na nadřízeného.

Otázka 4 - Jakým způsobem lze předat zpětnou vazbu od zaměstnanců k vedení firmy?

### **Zaměstnanec 1**

Zpětná vazba v hotelu je předávána jako osobně, tak i přes e-mail a Viber. Všechny současné kanály pro interní komunikaci dovolují získat rychlou zpětnou vazbu, což má pozitivní dopad na výkon celého hotelu. Mým oblíbeným způsobem komunikace je e-mail a Viber, protože Viber je okamžitým způsobem spojení a e-mail je pro větší a složitější úkoly a témata.

### **Zaměstnanec 2**

Možnost komunikovat v průběhu pracovního dne se svými kolegy a nadřízeným výrazně zjednoduší získání zpětné vazby. V hotelu se nejčastěji podaří získat zpětnou vazbu prostřednictvím porad a mailů. Nicméně jako všude se i u nás vyskytují takzvané „drby“ jiných kolegů komentující stanovené úkoly i jiné kolegy. S tím v kolektivu bohužel nic neuděláme. V některých případech to ovšem komplikuje práci a vzájemnou komunikaci.

### **Zaměstnanec**

3

Někdy nastává situace, kdy nadřízený nemá čas na okamžitou zpětnou vazbu, ale vždy je možné napsat mu e-mail nebo zavolat, to není problém. V nejhorším případě vždy je možnost se poradit s kolegy, kteří mohou pomoci v té či oné otázce. Nicméně zpětnou vazbu pro vedení lze předat přes e-mail, Skype nebo dokonce osobně. Jinou otázkou je to, jak je tato zpětná vazba hodnocena a zda se dostává zpět k zaměstnancům. Mně naopak trochu chybí zpětná vazba od vedoucího ohledně splněných úkolů ze strany zaměstnanců.

### **Zaměstnanec 4**

V hotelu je k dispozici velké množství způsobů a kanálů zpětné vazby s vedením. Mezi ně patří Skype, porady a zpětná vazba prostřednictvím e-mailu. Co se týká mně osobně, snažím se nerušit vedoucího, ale v případě potřeby mohu vždy k němu přijít s otázkou nebo mu napsat e-mail. Můj vedoucí je velmi loajální ke svým zaměstnancům a vždy je ochoten pomoci a poradit.

### **Zaměstnanec 5**

Vedoucí sám vyžaduje zpětnou vazbu. Vždy sleduje správnost plnění úkolů. Zpětná vazba především se provádí osobně, nebo pak prostřednictvím e-mailu a telefonu. Já osobně preferuji komunikaci z očí do očí. V tomto případě zpětnou vazbu může získat nejenom vedoucí, ale i zaměstnanec, který dostane hodnocení vlastní práce, kritiku nebo pochvalu.

### **Komentář**

Jak je možné vidět, nejpoužívanějším kanálem pro zpětnou vazbu v hotelu Amadeus je osobní předání, e-mail nebo telefonická komunikace. Mezitím vedoucí vždy rádi spolupracují se zaměstnanci a rádi se účastní procesu plnění úkolů. Ale problém je, že existují i takoví manažéři, kteří nechtějí rušit své nadřízené, a proto posílají zpětnou vazbu e-mailem nebo jiným způsobem elektronické komunikace. Někteří naopak považují tento



způsob za neosobní a raději mají osobní schůzky s vedoucím, aby nejenom mu sdělili zpětnou vazbu, ale též dostali hodnocení svých splněných úkolů, kritiku nebo pochvalu. Jinými slovy vyžadují oboustrannou komunikaci.

Otázka 5 - Jaké kanály pro zpětnou vazbu považujete za nejlepší?

#### **Zaměstnanec 1**

Za nejlepší zpětnou vazbu z již existujících považuji osobní, protože s její pomocí je možné získat informace o tom, jaké akce přispěly k dosažení přijatelné úrovně provedení práce, je možné studovat složitosti firemních norem a současně se učit. Navíc během osobní komunikace se lze dozvědět více o tom, jako pokročili kolegové a jiní zaměstnanci, mohu se naučit něčemu novému.

#### **Zaměstnanec 2**

Za nejlepší kanál zpětné vazby a komunikace považuji e-mail. A to kvůli tomu, že osobní rozhovory nebo porady vyžadují spoustu času. E-mail si zaměstnanec může přečíst, když má čas, a odpovědět také, když má čas, ale osobní konzultace a porady vyžadují okamžitou odpověď.

#### **Zaměstnanec 3**

E-mail – to je nejlepší kanál pro předání zpětné vazby. Nelíbí se mi, když musím rušit vedoucího, a proto se raději obrátím na něj prostřednictvím e-mailu. Navíc, v mailu lze velmi konstruktivně vymezit všechny problémy a navrhnout řešení. Očekává se i poměrně důkladná zpětná vazba prostřednictvím emailu, protože adresát by měl odpovědět na všechny položené otázky.

#### **Zaměstnanec 4**

Podle mého názoru nejvíce vhodnou zpětnou vazbou je setkání s vedoucími a porady. Právě na nich lze získat konstruktivní zpětnou vazbu jak od vedení, tak i od

zaměstnanců, protože všichni jsou připraveni k rozhovoru a k rozebírání aktuálních otázek. Je to rychlejší forma získání hodnocení toho či jiného zadání a pro mě i dobrá motivace k činnosti a lepším výsledkům.

### **Zaměstnanec 5**

Nejlepší zpětná vazba je ta, která vyvolá okamžitou reakci. Proto za nejlepší kanál zpětné vazby považuji osobní rozhovor, avšak ne na kolektivní poradě, ale přímo s vedoucím. V tomto případě se nestydím za své otázky před ostatními kolegy a mohu se svěřit se svými pocity, co se týče práce a pracovních úkolů. Jsem uzavřenější typ, a proto porady pro mě jsou poměrně komplikovanou formou komunikace.

### **Komentář**

Jak se dá zjistit, názory dotazovaných zaměstnanců na nejlepší kanál zpětné vazby se rozcházejí. Většina respondentů uvádí jako nejlepší kanál zpětné vazby osobní rozhovory a porady. Důvod jejich výběru spočívá v okamžité reakci tohoto kanálu. Nicméně zaměstnanci 2 a 3 za nejlepší kanál zpětné vazby považují e-mail, a to kvůli jeho neosobnosti a úspoře času. Takto dojdeme k závěru, že kanály komunikace si každý ze zaměstnanců vybírá podle svých osobních preferencí a předpokladů. Někdo je více uzavřený a bude volit buď e-mail, nebo osobní rozhovor s nadřízeným. Někdo vyžaduje větší pozornost a bude chtít řešit problémy na poradách v přítomnosti svých kolegů a jiných zaměstnanců.

Otázka 6 - Jaké nové kanály pro zpětnou vazbu je nezbytné zavést?

### **Zaměstnanec 1**

Je to velmi složitá otázka. Nemohu objektivně posoudit současnou úroveň efektivnosti zpětné vazby, ale mohu určitě říci, co mi chybí při komunikaci s ostatními. Navrhoval bych zavedení dotazování zaměstnanců na konci každého měsíce. To se dá odůvodnit tím, že nejlepší zpětná vazba je vždy ta, která na chybu upozorňuje ještě před tím, než k ní může dojít. Během dotazování nadřízený může zjistit výkonnost zaměstnanců, ale

také se dozvědět o možných slabých stránkách v komunikaci. Dotazování by mělo být anonymní, aby se předešlo riziku diskriminace ze strany nadřízeného nebo ze strany kolegů. Dotazování by se mimo jiné mělo zaměřovat na hodnocení práce a odpovědnosti kolegů.

### **Zaměstnanec 2**

Neformální komunikace je tím správným klíčem pro úspěšnou zpětnou vazbu. Určitě bych uvítal neformální setkání v podobě teambuildingu nebo schůzek s nadřízeným mimo pracovní prostředí. V současné době se nabízí mnoho možností. Během neformální komunikace zaměstnanec je uvolněnější a může sdělit podrobnější a úplné informace ohledně procesů probíhajících v podniku.

### **Zaměstnanec 3**

Zpětná vazba jako hodnocení současné činnosti zaměstnance. Díky tomuto kanálu u podřízených se objeví příležitost k tomu, aby včas přizpůsobil své jednání, což vede ke zvýšení dosažených výsledků. Cílem takové zpětné vazby je hodnotit práci zaměstnance, ukázat případné chyby, aby je v budoucnu bylo možné izolovat nebo napravit. Kromě toho si myslím, že je důležité ukázat zaměstnanci význam jeho práce pro společnost, motivovat ho.

### **Zaměstnanec 4**

Podle mého názoru v hotelu je nezbytné zavést motivující zpětnou vazbu, která je založena na faktech, ukazuje výsledky činnosti člověka, motivuje ho ke změnám a je založena na víře v lidské možnosti. Pořád mám pocit, že dělám více práce a s větším nasazením, než moji kolegové, ale dostávám stejný plat.

### **Zaměstnanec 5**

Myslím, že nám chybí takzvaná iniciativní zpětná vazba, kdy zaměstnanec vyslovuje manažerům své návrhy na zlepšení způsobu a průběhu práce nebo situace ve společnosti. Je velmi důležité ze strany nadřízených podporovat takovou iniciativu personálu. Představte si, kolik nových návrhů a možností pro vývoj získá manažer od svých kolegů a podřízených. Ti vidí procesy z jiného pohledu než nadřízení a svými radami mohou zefektivnit proces a snížit náklady, popřípadě přispět ke zvýšení tržeb.

### **Komentář**

Poskytování zpětné vazby podřízeným je jeden z nejučinnějších nástrojů řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci hotelu Amadeus mají své vlastní názory a nezbytné kanály pro účinnou zpětnou vazbu. Každý z dotazovaných odůvodnil svůj výběr a dá se říci, že takové kanály mají mít své místo v jakémkoliv podniku. Mezi tyto kanály patří dotazování personálu na konci měsíce, neformální komunikace, hodnocení činnosti zaměstnanců, motivující zpětná vazba a iniciativní zpětná vazba. Je velmi důležité též prezentovat ostatním výkonnost ostatních zaměstnanců, aby věděli, že kolegové také značně přispívají k chodu v hotelu a k jeho procesům.

Otázka 7 - Existují ve firmě nějaké spory a kontroverze? Jak se řeší?

#### **Zaměstnanec 1**

Ano, existují. Pokud někdo nedokáže ovládat své emoce nebo má špatnou náladu, je to spojeno především se sezonou. Pokud každý má spoustu práce, je velmi vytížen a je pod vlivem stresu. Může se to projevit na jeho vztazích s ostatními kolegy. Konflikty se většinou řeší přes nadřízeného, ale menší spory se řeší přímo na místě mezi dvěma kolegy navzájem.

#### **Zaměstnanec 2**

Domnívám se, že spory a kontroverze jsou prakticky v každé společnosti. V našem hotelu k nim také dochází, ale málokdy. Řešíme spory společně na interních schůzkách. Nadřízený většinou samozřejmě nemá rád, když v pracovním kolektivu vznikají spory a

diskuze, natož konflikty. Odsuzuje to. Dokonce jsem se setkal s případem, kdy jednomu zaměstnanci byla uložena pokuta za konfliktní chování a vyvolání konfliktu a sporu na pracovišti.

### **Zaměstnanec 3**

Určitě. Řešíme je jenom osobně. Nejsem konfliktní člověk a snažím se být objektivní vůči ostatním. Nicméně v našem kolektivu jsou tací, kteří rádi konflikty vyvolávají jenom proto, abychom my ostatní byli pořád „ve střehu“. Takové lidi odsuzuji a dělám vše pro to, aby nemohli zasáhnout do mé činnosti a narušit ji.

### **Zaměstnanec 4**

Ano, ale spor nastává jen v případě různých názorů na úkol (jak dosáhnout toho či jiného cíle). Spory se řeší osobně nebo na poradě. Jsem zastáncem toho, aby se spor řešil v přítomnosti nadřízeného. Protože jeden úhel pohledu je osobní zájem zaměstnance na vyřešení sporu, ale jinou věcí je strategie podniku a názor nadřízeného. Proto pouze nadřízený může být spravedlivý „soudce“ při řešení sporů a konfliktů.

### **Zaměstnanec 5**

Neexistují, každý má svůj úkol. Za svou dlouholetou praxi se mi nestal žádný konflikt. Nikdy jsem nezasahoval do konfliktů mezi ostatními zaměstnanci. Myslím si, že takové nepříjemnosti jako konflikty a spory nejsou vhodné jevy do pracovního kolektivu a iniciátor konfliktu by měl být vždy jednoznačně kritizován a pokutován, aby nerušil ostatní.

### **Komentář**

Jak je vidět z odpovědí na otázku 7, v hotelu Amadeus dochází ke sporům, ale v osobní rovině a kvůli různým názorům na způsoby plnění úkolů. Spory a kontroverze se řeší jak osobně, tak i na interních schůzkách. Někteří zaměstnanci se přiklánějí k tomu, že spory a konflikty by se neměly zveřejňovat a vůbec ani být přítomné v pracovním

kolektivu, protože tyto jevy znepríjemní život absolutně všem. Navíc iniciátoři konfliktu by měli být potrestáni, aby se příště vyhnuli rozpoutání dalšího konfliktu.

Otázka 8 - Jak oceňujete úroveň komunikace v organizaci?

#### **Zaměstnanec 1**

Podle mého názoru úroveň komunikace v hotelu má občas zmatený charakter. Myslím, že je potřeba přesněji vymezovat kompetence každého ze zaměstnanců. V opačném případě hrozí riziko, že všichni budou zodpovědní za všechno, a nikdo neudělá nic.

#### **Zaměstnanec 2**

Úroveň komunikace v hotelu oceňuji na náležité úrovni. V procesu řízení nechybí ani jeden nástroj jak pro interní, tak i pro vnější komunikaci. Komunikuji bezprostředně s každým osobně a občas používám i zavedené kanály komunikace. Informace se dostává rychlé a včas.

#### **Zaměstnanec 3**

Na střední úrovni, ale já více nepotřebuji. Pokud chci vědět nějaké informace, určitě se zeptám kolegů nebo je dohledám v systému.

#### **Zaměstnanec 4**

Úroveň komunikace oceňuji na 10 bodu z 10. Nechybí mi ani jeden druh z typů komunikací na pracovišti. Myslím s, že systém v hotelu je velmi chytrý a odpovídá našim interním potřebám.

#### **Zaměstnanec 5**

Komunikaci v hotelu je příliš. Ze stran se na mě sypou upomínky ze systému, od zaměstnanců, z messengerů a jiných kanálů komunikace. Upřímně, způsobuje to velký stres a ne každý je stresu odolný. Proto preferuji občasná setkání s kolegy v rámci pracovních porad, a emaily.

### **Komentář**

Celkově úroveň komunikace v hotelu zaměstnanci oceňují až na střední a vyšší úrovni. Nicméně zaměstnanec 1 pokládá úroveň komunikace za zmatenou, a to kvůli nepřesným kompetencím. Podle zaměstnance 2 úroveň komunikace a informovanosti v hotelu se nachází na střední úrovni.

Otázka 9 - Jak hodnotíte svou úroveň informovanosti o stavu firmy a klíčových událostech ve firmě?

### **Zaměstnanec 1**

Svou informovanost hodnotím na dobré úrovni. V případě nedostatku informací se je mohu dozvědět od svých kolegů. Informace jsou podstatné pro plnění mých úkolů, a proto si neumím představit, že budu plnit úkoly s nedostačujícími informacemi.

### **Zaměstnanec 2**

Na dobré úrovni. Víím to, co potřebuji pro úspěšný a efektivní výkon své práce a úkolů. V případě, že si nejsem jistý, okamžitě kontaktuji toho, kdo na mě úkol nebo cíl delegoval, a dokud nezjistím vše podstatné pro plnění úkolu, nezačínám s ním.

### **Zaměstnanec 3**

Nechybějí mi nějaké informace, vždy dozvídám vše o tom, co potřebuji k práci. Máme docela vhodné interní zdroje informací a rád je i studuji na rozdíl od mých kolegů. Co nenajdu v interních úložištích informací, dozvím se od svého přímého nadřízeného.

Často se stává, že některé informace musíme zjistit z externích zdrojů, a v tomto případě se obracíme na vedoucího.

#### **Zaměstnanec 4**

Mám vysokou úroveň informovanosti díky komunikaci se všemi vrstvami řízení. Čerpám i ze zkušeností mých kolegů a snažím se kolegům též přispět vlastními zkušenostmi. Často se na mě obrací mladší kolegové, abych jim poskytl nějakou radu. Na těchto radách se dodatečně analyzuji a učím.

#### **Zaměstnanec 5**

Vím o všem, co se děje v hotelu. Většinou mi pomáhá moje pozornost a také se snažím si poznamenávat významné události a komentáře. Nerad se obracím na vedoucího pro každou vzniklou drobnost, raději si vše zaznamenávám osobně.

#### **Komentář**

S úrovní informovanosti hotel Amadeus nemá žádný problém, zaměstnanci disponují aktuálními informacemi o stavu hotelu a o klíčových událostech v něm. Jsou jim dostupné nejenom rady kolegů a interní informační zdroje, ale též mají přístup k externím kanálům informací. Velmi důležitým okamžikem je, že zaměstnanci spoléhají na vlastní zkušenost a zkušenost svých kolegů.

V tomto směru je důležité si uvědomit, že informace jsou tím nejdůležitějším prvkem pro interní komunikaci. Zaměstnanci musí umět oddělit významné informace a informační šum, který plyne z různých zdrojů.

Otázka 9 - Dostáváte dostačující informace o blížících se událostech?

#### **Zaměstnanec 1**

Ano, vždy dostávám informace o událostech, které se budou konat v hotelu, plánech a strategických cílech firmy, o organizaci práce. Pracuji na pozici Front Office



Manager, a proto v případě mé neinformovanosti by mnoho věcí mohlo být provedeno špatně. Tok informací na mé pozici je velmi vysoký, nicméně blížíci se události jsou velmi významnými informacemi.

### **Zaměstnanec 2**

Ano, vždy jsem seznámen s aktuálními informacemi a následujícími plány. Vedoucí nebo jiný odpovědný zaměstnanec nám posílá pozvánky a upomínky o blížících se událostech. Já osobně se na tom nepodílím, protože zajišťuji správu budovy a hospodářských procesů, ale v některých případech je i má účast nezbytná.

### **Zaměstnanec 3**

Samozřejmě především dostávám aktuální informace o organizaci práce a o budoucích událostech. V závislosti na tom, zda se jedná o událost významnou či nikoliv, uzpůsobuji své plány a úkoly. Občas se přesouvám na jiné oddělení, abych pomohl ostatním zaměstnancům s jejich úkoly, pokud jsou velmi vytíženi.

### **Zaměstnanec 4**

V plném rozsahu získávám informace o událostech, které se konají ve společnosti, budoucích plánech, organizaci práce, personální politice, akcích pro zaměstnance. Mohu říci, že jsem plně informován o všem, co se děje v hotelu a jeho okolí.

### **Zaměstnanec 5**

Vždy jsem aktuálně informován. Pro plnění svých úkolů nejprve potřebuji informace o plánech a strategických cílech firmy, organizaci práce, personální politice. O blížících se událostech jsem informován jako první, protože pracuji v rezervačním oddělení. Pokud se ale událost netýká rezervací, raději se do procesu neintegruji.

## **Komentář**

Všichni dotazovaní zaměstnanci jsou spokojeni s procesem šíření informací v hotelu ohledně blížících se událostí. Někdo se na tom podílí více, někdo méně. Dokonce někteří zaměstnanci rádi přispějí svou pomocí při organizaci události, pokud jejich kolega tuto pomoc potřebuje. Pátý zaměstnanec se raději vyhýbá starostem o události, na kterých se sám nepodílí.

Otázka 10 - Odkud získáváte informace o společnosti?

### **Zaměstnanec 1**

Informace získávám především prostřednictvím komunikace s kolegy a nadřízeným. Kromě schůzky s vedením společnosti nás také informují o stavu hotelu. Samozřejmě se jedná o provozní informace, nikoliv o strategické nebo finanční.

### **Zaměstnanec 2**

Jak jsem již uvedl, máme spoustu zdrojů pro získání informací o společnosti. Jsou to zejména interní zdroje: komunikace s kolegy, komunikace s nadřízeným, interní úložiště dokumentů. Občas využívám i externí zdroje jako články o hotelu nebo výroční zprávy. Zajímavým kanálem informací jsou rozhovory zaměstnanců a hostů hotelu.

### **Zaměstnanec 3**

Chybějící informace především dostávám od svých kolegů. Nedůvěřuji ale každému, a proto za pravdivé považuji pouze takové informace, které jsou doloženy fakty a které slyším od kompetentních kolegů. „Drby“ nesnáším a snažím se jim vyhnout.

### **Zaměstnanec 4**

Aktuální informace o hotelu získávám prostřednictvím komunikace s kolegy a vedoucími, schůzky s vedením společnosti, z internetových stránek. Vše zaznamenávám a snažím se obejít bez doplňujících otázek.

### **Zaměstnanec 5**

Okamžité informace získávám z našeho interního systému a své zkušenosti. Pokud se jedná o novou operativní informaci, snažím se kontaktovat kompetentní kolegy nebo nadřízeného, abych neztrácel čas komunikací s velkým počtem lidí z personálu.

### **Komentář**

Co se týká informací o hotelu, zaměstnanci je získávají pomocí komunikace s kolegy, na schůzkách s vedením společnosti a pomocí internetových stránek hotelu. Každý má svůj algoritmus, jak získat správné a úplné informace od vedení a co konkrétně musí udělat, aby si zajistil přístup k informacím.

## 5 Výsledky a diskuse

Cílem vlastní práce bylo zjistit, jak se zaměstnanci staví k interní komunikaci v Hotelu Amadeus a zda považují tuto komunikaci za efektivní. Pro zjištění těchto informací byla použita metoda řízeného rozhovoru se zaměstnanci hotelu Amadeus. Celkem bylo dotázáno pět zaměstnanců a všichni z nich dostali stejné otázky s možností otevřených odpovědí.

Podle odpovědí zaměstnanců se dá hodnotit, že každý z nich má svůj vlastní názor na politiku interní komunikace v organizaci, ale většina z nich je spokojena se současnými nástroji a kanály komunikace.

Někteří z dotazovaných lidí mají svou vlastní představu o komunikaci ve firmě; to se týká především zpětné vazby. Někdo preferuje osobní komunikaci s nadřízeným, někdo je více nakloněn komunikaci prostřednictvím e-mailu, zejména proto, že ta umožňuje položit konstruktivní otázky a získat odpovědi od nadřízeného, popřípadě kolegů.

Úroveň komunikace a informovanosti podle odpovědí manažerů je v rozmezí od střední do vyšší úrovně. Každý z manažerů hotelu Amadeus má možnost osobní komunikace s vedením společnosti a se svými nadřízenými, což jednoznačně hraje důležitou roli při výkonu práce zaměstnanců. Můžeme hodnotit, že komunikace zaměstnancům nechybí a že během své práce dostávají veškeré důležité informace.

Dá se konstatovat, že interní komunikace v hotelu celkově vyhovuje představám a potřebám manažerů pro splnění stanovených úkolů. Je důležité uvést, že zaměstnanci hotelu Amadeus v případě potřeby mohou bezproblémově klást otázky svým nadřízeným a dostávat odpovědi na ně jak na pracovní poradě, tak i při osobní schůzce. V současné době je důležité okamžitě reagovat na různé situace a podnik není výjimkou. Kvůli tomu se nadřízení snaží přizpůsobit různým typům komunikace.

Jako velký nedostatek vidím nespokojenost některých zaměstnanců s tím, že komunikace v hotelu je naopak přílišná. Ano, s tímto lze souhlasit, protože přebytek komunikace a informace může způsobit značný komunikační a informační šum. V tomto případě zaměstnanci budou maximálně rušeni. Bude jim to způsobovat dodatečný stres, tedy klesat výkonnost.

Dalším nedostatkem je rozporuplnost názorů zaměstnanců ohledně osobních setkání s nadřízeným pro získání dodatečných informací. Někteří zaměstnanci rádi se obrátí přímo na jejich nadřízeného, ale naopak někteří nechtějí tuto možnost využít. Může to znamenat nejednotný přístup a vztah nadřízeného k některým zaměstnancům, nebo pouze osobní vlastnosti každého.

### **Doporučení pro hotel Amadeus**

Z výše uvedeného výzkumu lze vyvodit závěry a na jejich základě vytvořit některá doporučení. Především doporučení bude pro nadřízeného, aby si vyhodnotil způsob a frekvenci komunikace se všemi podřízenými zaměstnanci. Může se totiž stát, že k některým má opravdu větší náklonnost a přízeň, než k jiným. Zaměstnanci to určitě cítí a může to ovlivnit jejich loajalitu k práci a k nadřízenému. Doporučuje se v tomto případě provést analýzu svých vztahů s podřízenými a vymezit slabá místa, popřípadě osoby, kterým se dostávalo nejméně pozornosti během práce.

Dalším doporučením bude zajisté uspořádání kanálů komunikace v hotelu tak, aby skutečně byly adresovány pouze těm zaměstnancům, kteří tento kanál využívají. Není vhodné posílat zprávy všem zaměstnancům do společného chatu nebo messengeru v případě, že tyto informace potřebují pouze někteří zaměstnanci. Pro ostatní to bude znamenat šum a snížení efektivnosti práce.

## 6 Závěr

Bakalářská práce se věnuje tématu pod názvem Komunikační dovednosti pro práce manažera, a proto je zaměřena na zjištění způsobů a typů komunikace manažera v hotelovém zařízení a možné kanály pro komunikaci. Hotelové zařízení bylo vybráno zejména proto, že se jedná o velmi dynamické podnikání, kde komunikace hraje významnou roli. Stejně významnou roli hrají informace, které se dostávají k zaměstnancům a které zaměstnanci požadují pro plnění stanovených úkolů.

Hlavním cílem práce je provést analýzu a vymezit hlavní způsoby a kanály interní komunikace v hotelu. Dílčím cílem je vymezit hlavní komunikační dovednosti manažera a jejich význam v podniku. Dalším dílčím cílem je stanovit hlavní zásady pro komunikaci manažera s podřízenými (interní komunikace). V teoretické části jsou vymezeny pojmy jako interní a externí komunikace, komunikační dovednosti potřebné pro výkon práce manažera, manažerské funkce a kompetence. Mezi hlavní funkce a kompetence patří především komunikace s externími subjekty a s interními zaměstnanci.

V praktické části hlavní analýza je soustředěna na interní komunikaci. Nejdříve jsme představili vybraný hotel, následně ukázali organizační strukturu a hlavní procesy týkající se komunikace interní a externí. Interní komunikace probíhá prostřednictvím následujících kanálů: osobní schůzky, porady, rozhovory se zaměstnanci a vedoucími, e-mailová komunikace, telefonická komunikace a komunikace prostřednictvím jiných elektronických prostředků. Pro realizaci této komunikace manažer musí mít následující kompetence: loajalitu vůči zaměstnancům, schopnost pohotově reagovat na změnu situace a podmínek, schopnost se přizpůsobit individuálním potřebám zaměstnanců a kolegů, schopnost delegovat úkoly na ostatní zaměstnance nebo plnit úkoly za zaměstnance, kteří je nemohou splnit z objektivních důvodů.

Za vnější komunikaci v hotelu Amadeus považujeme komunikaci mezi hotelem a cestovními kancelářemi (agenturami, dodavateli služeb, potravin a drogerie, pracovním úřadem, personálními agenturami, médii a hotelovými portály a orgány státní správy). Tato komunikace je též významná, protože se jedná o vyřizování obchodních, administrativních

záležitostí a povinností podniku jako podnikatelského subjektu. Pro realizaci této komunikace manažer hotelu musí být dostatečně kompetentní.

Práce ukázala, že komunikace je velmi důležitá jak pro interní, tak pro externí účely, a manažer musí využívat veškeré nástroje, kanály a způsoby pro realizaci této komunikace efektivním a vhodným způsobem. Zároveň musí přihlížet k osobnostním a individuálním zvláštnostem zaměstnanců a externích příjemců komunikace.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Způsoby interní komunikace v hotelu Amadeus v Aktau.....	23
Tabulka 2: Způsoby externí komunikace v hotelu Amadeus v Aktau .....	25



## **Seznam použité literatury**

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

MINTZBERG, H. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. London: Collier Macmillan, 1989, 418 s. ISBN 00-292-1371-1.

SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

ZÁRUBA, P. a kol. *Základy podnikového managementu*. 1. vyd. Praha: Aleko 1991, 159 s.

## **Internetové zdroje**

Bundesbank Act, Článek 7, odstavec 3 [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupný z: <[https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Bundesbank/Tasks\\_and\\_organisation/bundesbank\\_act.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Bundesbank/Tasks_and_organisation/bundesbank_act.pdf?__blob=publicationFile)>.

## **Seznam příloh**

### **Příloha č. 1: Otázky pro řízený rozhovor se zaměstnanci hotelu Amadeus ve městě Aktau v Kazachstánu**

Dobrý den,

prosím vás o vyplnění tohoto dotazníku pro zjištění nastavení komunikace v hotelu a role manažera (vedoucího) v nastavení procesu komunikace. Prosím, odpovězte na následující otázky. Doufám, že výsledky tohoto dotazování pomohou zlepšit interní komunikaci v hotelu, v němž pracujete.

Otázka 1 - Jaké existují kanály interní komunikace ve vaší organizaci?

Otázka 2 - Jak vedení společnosti stanovuje úkoly a cíle?

Otázka 3 - Jsou úkoly a cíle, stanovené vrcholovým managementem, jasné a pochopitelné pro podřízené?

Otázka 4 - Jakým způsobem lze předat zpětnou vazbu od zaměstnanců k vedení firmy?

Otázka 5 - Jaké kanály pro zpětnou vazbu považujete za nejlepší?

Otázka 6 - Jaké nové kanály pro zpětnou vazbu je nezbytné zavést?

Otázka 7 - Existují ve firmě nějaké spory a kontroverze? Jak se řeší?

Otázka 9 - Jak hodnotíte svou úroveň informovanosti o stavu firmy a klíčových událostech ve firmě?

Otázka 10 - Dostáváte dostačující informace o blížících se událostech?