

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Aigerim Yessenova

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Aigerim Yessenova

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Název anglicky

The Importance of Communication as a Tool for Leadership

Cíle práce

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. (2008). Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6996-7

KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012 ISBN 978-80-247-7655-2.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Dále děkuji své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Abstrakt

Předkládaná bakalářská práce je věnována oblasti efektivní manažerské komunikaci. Bakalářská práce vychází jak z teoretické části práce sepsané v podobě literární rešerše, tak i z praktické části, provedené ve formě vlastního výzkumu ve zvoleném podniku. Cílem dané bakalářské práce je zhodnotit interní komunikaci ve sledované organizaci a s ohledem na její význam pro řízení navrhnout vhodná doporučení.

V první části práce byla provedena literární rešerše se zaměřením na obor komunikace a dovednosti manažerů. Na konci literární rešerše bylo poukázáno na následující oblasti pro zkoumání v rámci části praktické: postavení komunikačních znalostí manažera v rámci jeho celkových znalostí, prvky efektivní komunikace, způsoby zamezení komunikačního šumu při předávání informace, typy komunikace manažera a účinnost komunikace a komunikačních prostředků, respektive jejich vliv na výkonnost zaměstnanců.

Po provedení řízených rozhovorů bylo poukázáno na následující: silný důraz na zpětnou vazbu, dopady zavedení vládních opatření souvisejících s COVID-19 byly minimální, management se snaží vytvořit pevné neformální vazby se zaměstnanci. Výstupy z řízených rozhovorů byly doplněny o dotazníkové šetření provedené mezi řadovými zaměstnanci, kteří jsou podřízenými těchto manažerů. Zde bylo poukázáno na následující: relativně velká spokojenost s managementem a způsobem komunikace, odchylka ve vnímání manažerské komunikace ze strany služebně mladších zaměstnanců, důraz na emailovou a 1+1 schůzky a hlavně přílišné využití složitých termínů manažery.

Celkově firma obdržela čtyři návrhy vycházejících ze šetření. Jednalo se o následující doporučení: sbírat návrhy od zaměstnanců na zlepšení komunikace, více podporovat neformální komunikaci – společná snídane/teambuilding/víkendové výlety apod., nevyužívat příliš složité termíny a zaškolit junior zaměstnance v oblasti nutnosti sdělování informace.

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

The Importance of Communication as a Tool for Leadership

Abstract

The presented bachelor thesis is devoted to the area of effective managerial communication. The bachelor's thesis is based on both the theoretical part of the work written in the form of literary research, as well as the practical part, carried out in the form of own research in the selected company. The aim of the bachelor thesis is to evaluate the internal communication in the monitored organization and with regard to its importance for management to propose appropriate recommendations.

In the first part of the work, a literature search was conducted focusing on the field of communication and skills of managers. At the end of the literature, the following areas for research within the practical part were pointed out: the position of the manager's communication knowledge within his overall knowledge, elements of effective communication, ways to avoid communication noise in information transfer, types of manager communication and effectiveness impact on employee performance.

Following the conducted interviews, the following were highlighted: strong emphasis on feedback, the impact of the introduction of government measures related to COVID-19 was minimal, management seeks to establish strong informal links with employees. The outputs from the guided interviews were supplemented by a questionnaire survey conducted among ordinary employees who are subordinates of these managers. The following were pointed out here: relatively high satisfaction with management and the way of communication, deviation in the perception of managerial communication by younger employees, emphasis on email and 1 + 1 meetings and especially excessive use of complex terms by managers.

In total, the company received four proposals based on the investigation. These were the following recommendations: collect suggestions from employees to improve communication, support informal communication more – joint breakfast / teambuilding / weekend trips, etc., do not use too complex language and train junior employees in the need to communicate information.

Keywords: manager, managerial roles, manager 's functions, forms of communication, communication channels, communication model, people management, social responsibility, ethics.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3 Literární rešerše	13
3.1 Osobnost manažera	13
3.2 Manažerské kompetence a dovednosti.....	14
3.2.1 Manažer a rozvoj jeho kompetencí.....	15
3.2.2 Manažerské kompetence v současnosti.....	15
3.2.3 Manažerské kompetence v 21. století	17
3.3 Manažerská komunikace	19
3.3.1 Dimenze komunikace.....	19
3.3.2 Firemní komunikace	21
3.3.3 Komunikace manažera	22
3.3.4 Specifické typy manažerské komunikace	23
4 Vlastní výzkum	25
4.1 Představení oboru podnikání.....	25
4.2 Představení podniku	26
4.3 Analýza interní dokumentace se zaměřením na manažerskou komunikaci.....	27
4.4 Výsledky dotazníkového šetření s řadovými zaměstnanci.....	28
4.5 Výsledky řízených rozhovorů s manažery	41
4.5.1 Osobnost manažera a komunikace	42
4.5.2 Manažerská komunikace v podniku.....	43
4.5.3 Vzdělání	47
4.5.4 Zhodnocení výzkumných předpokladů.....	48
4.6 Shrnutí praktické části práce a diskuse	48
4.7 Návrhy a doporučení	50
5 Závěr.....	52
6 Seznam použitých zdrojů.....	53
7 Přílohy	55
7.1 Rozhovory s managementem	55
7.2 Dotazník pro zaměstnance	55

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Proces komunikace.....	20
Obrázek č. 2. Dress code podniku	28

Seznam grafů

Graf č. 1. Pracovní pozice	29
Graf č. 2. Kvalita interní komunikace.....	30
Graf č. 3. Vyhodnocení kvality interní komunikace.....	31
Graf č. 4. Hlavní význam interní komunikace v podniku	32
Graf č. 5. Nejčastější komunikační šumy	33
Graf č. 6. Názor respondentů ohledně formulace zřejmých myšlenek manažerem	34
Graf č. 7. Sdělování informace manažerovi	35
Graf č. 8. Názor respondentů na komunikaci manažera jako pomoc s plněním úkolů.....	36
Graf č. 9. Názor respondentů na sdělení nespokojenosti manažerem vhodným způsobem	37
Graf č. 10. Názor respondentů na efektivní delegování manažerské práce.....	38
Graf č. 11. Nejčastější forma písemné komunikace	39
Graf č. 12. Ústní forma komunikace nadřízeného.....	40

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Pracovní pozice	29
Tabulka č. 2. Kvalita interní komunikace	30
Tabulka č. 3. Vyhodnocení kvality interní komunikace	31
Tabulka č. 4. Hlavní význam interní komunikace v podniku	32
Tabulka č. 5. Nejčastější komunikační šumy	33
Tabulka č. 6. Názor respondentů ohledně formulace zřejmých myšlenek manažerem	34
Tabulka č. 7. Sdělování informace manažerovi	35
Tabulka č. 8. Názor respondentů na komunikaci manažera jako pomoc s plněním úkolů	36
Tabulka č. 9. Názor respondentů na sdělení nespokojenosti manažerem vhodným způsobem.....	37
Tabulka č. 10. Názor respondentů na efektivní delegování manažerské práce	38
Tabulka č. 11. Nejčastější forma písemné komunikace	39
Tabulka č. 12. Ústní forma komunikace nadřízeného	40

1 Úvod

Předkládaná bakalářská práce je věnována oblasti efektivní manažerské komunikaci. Výběr tématu je podmíněn jeho aktuálností a významem. V 21. století je zcela zřejmé, že klasické manažerské dovednosti jako jsou třeba technické znalosti či znalost oboru podnikání již postupně ztrácejí na významu. Dnešní doba přináší zcela nové požadavky na manažery, přitom komunikace patří mezi klíčová z nich.

Důvod je snadný – manažer plní v dnešní době nikoliv funkci mistra, ale spíše roli příjemce a vysílatele informace. Pouze takový manažer může být úspěšný, který dokáže vhodným způsobem komunikovat s vnějším světem, a to i ve stresových situacích.

Jedná se ovšem o složitý úkol – to co člověk chce říct, nemusí být to, co druhá osoba zrovna slyší. Existuje celá řada tak zvaných komunikačních šumů, které jsou schopny přerušit komunikaci mezi manažerem a jeho protistranou. Navíc manažer v rámci své komunikace by měl zcela běžně počítat se stresovou situací. Manažer by měl být schopen mnohé předvídat a odhalit veškeré překážky i do budoucnosti. Jedná se o další dovednost v souvislosti s komunikací.

Manažerská komunikace patří bezesporu do klíčových kompetencí manažera. Právě proto je daná oblast manažerské činnosti prozkoumána v dalším textu přes prizma celkové manažerské práce.

Bakalářská práce vychází jak z teoretické části práce sepsané v podobě literární rešerše, tak i z praktické části, provedené ve formě vlastního výzkumu ve zvoleném podniku. Praktická část práce plynule navazuje na vytvoření teoretických zásad zkoumaného tématu.

V rámci praktické části je zvolen podnik Johnson&Johnson. Jedná se o firmu, která je bezesporu jedním z lídrů ve svém oboru, jedná se o obor výroby léčiv. Lze se domnívat, že právě úspěch zkoumané firmy na dnešním hyperkonkurenčním trhu je výsledkem vhodně nastavené a hlavně fungující politiky řízení lidských zdrojů.

Hlavním výstupem předkládané bakalářské práce jsou doporučení, která vyplývají nejen z provedeného vlastního výzkumu, ale i rovněž z teorie. Doporučení jsou přímo šitá na míru zkoumanému podniku. V práci je rovněž uvedeno i zamýšlení se nad jejich možnými dopady a náročností jejich realizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

Kromě hlavního cíle, se v bakalářské práci pracuje i s dílčími cíli, které jej podporují. Prvním dílčím cílem je provedení literární rešerše v oboru komunikace a dovednosti manažerů. Dalším dílčím cílem je provedení řízených rozhovorů s manažery podniku. Posledním dílčím cílem je vytvoření návrhů pro zefektivnění manažerské komunikace ve vybrané firmě. Splnění dílčích cílů je podmínkou i pro splnění hlavního cíle práce.

2.2 Metodika

Metodika předkládané bakalářské práce podporuje výše uvedené dílčí cíle a také i hlavní cíl práce. Metodika vychází z realizace následujících kroků: vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši, určení způsobu zjišťování prvotních údajů, charakteristika objektu zkoumání, tj. určení souboru respondentů, zpracování zjištěných dat a formulace vlastních závěrů a návrhů opatření.

Prvním metodickým krokem je vytvoření literární rešerše ve zkoumané oblasti, a to na základě knih především českých autorů. Navazujícím krokem je představení podniku a oboru, jedná se o část práce, která má podpůrný charakter, jelikož řízení lidských zdrojů je nutné zkoumat v souladu s oborem podnikání a firmou, které mají na něj zásadní dopad.

Dalším metodickým krokem je výzkum interní dokumentace v podniku, jedná se o Manuál nastupujícího zaměstnance, etický kodex a jiné související zdroje. V daném kroku je důraz dáván na manažerskou komunikaci a její nastavení v již existujícím systému řízení lidských zdrojů.

Posléze proběhlo dotazníkové šetření s řadovými zaměstnanci podniku, a to s cílem ověření funkčnosti systému manažerské komunikace a odhalení slabých míst, a to z pohledu obyčejných zaměstnanců. Vzor dotazníku je uveden v příloze k dané práci.

Dále jsou provedeny řízené rozhovory s manažery podniku, a to pomocí otevřených otázek, jejichž výčet je uveden v příloze k dané bakalářské práci. Jednalo se o interview, které proběhly v únoru roku 2021. Celkově bylo manažerům položeno 16 otázek. Interview

proběhly v prostorách podniku a respondentům byly otázky zaslány dopředu. Výsledky šetření jsou zaznamenány na papírovém nosiči a jsou uloženy u zpracovatelky dané bakalářské práce. Naložení s výstupy výzkumu je zajištěno v souladu s platnou legislativou. Cílem řízených rozhovorů bylo zjištění fungování manažerské komunikace ze strany vedoucích zaměstnanců a následné porovnání s výstupy obdrženy u řadových pracovníků.

Pak je provedeno celkové shrnutí obdržených výsledků včetně vymezení úzkých míst, které by bylo vhodné eliminovat. Na základě provedeného shrnutí jsou podniku vytvořena doporučení na zlepšení aktuálního stavu.

3 Literární rešerše

První kapitola bakalářské práce má teoretický charakter a je zaměřena na vytvoření nutného teoretického základu dalšího samostatného výzkumu. Pozornost v dané kapitole je zaměřena na osobnost manažera, jeho kompetence a na manažerskou komunikaci. Na konci kapitoly je uvedeno její celkové shrnutí.

3.1 Osobnost manažera

Celkem existují tři relativně odlišné roviny nebo definice managementu: vědecká disciplína, soubor určitých praktik a nakonec skupina zaměstnanců se zvláštními pravomocemi a odpovědnostmi.

Podle prvního přístupu je management vědecká disciplína. Jedná se o disciplínu, která je přednášena na většině vysokých škol ekonomického zaměření. Management je dle daného přístupu nikoliv jenom řemeslo, kterému se dá naučit praxí, ale spíše vědecká disciplína vyžadující určitého přístupu a která proto vyžaduje určitý přístup.

Další rovina managementu mluví o něm jako o souboru určitých praktik, které jsou využívány k dosažení úspěchu. V podstatě jde o přístup, který zdůrazňuje vyloženě aplikační přístup k managementu.

Nakonec poslední rovina nebo definice managementu je skupina řídicích pracovníků. Právě poslední definice managementu je středem pozornosti dané bakalářské práce. Hekeľová (2012) uvádí, že samotná osobnost každého člověka je komplexní a mnohvrstevná. Dále autorka píše o tom, že komplexní osobnost manažera lze posoudit na základě tří oblastí: inteligenční, emocionální a politické. První rovina vychází z toho, že manažer jako osobnost se může orientovat v různých situacích, logicky myslet a mít odbornou erudici. Emocionální složka osobnosti manažera zdůrazňuje, že manažer jako osobnost by měl být schopen komunikovat a jednat s lidmi, stejně jako zajistit i jejich řízení. Nakonec politická složka osobnosti manažera zdůrazňuje jeho schopnost účelně zacházet s mocí, která mu byla svěřena. Dále autorka píše o tom, že úspěšný manažer by měl pracovat takovým způsobem, aby nedošlo k zanedbání jakékoliv ze tří výše uvedených složek, ale naopak k jejich plynulému prolínání.

Lojda (2011) na rozdíl od výše uvedené autorky doporučuje analyzovat osobnost manažera ze čtyř úhlů pohledů: vztah k sobě samému, vztah k lidem, vztah k práci a vztah k hodnotám. První rovinou je podle daného autora zhodnocení míry sebejistoty či sebekritičnosti. Jedná se o oblast zahrnující výzkum odvahy, rozhodnosti, skromnosti či velkorysosti, stejně jak i nedostatků jako jsou například váhavost. Vztah k lidem je dán postojem manažera popsaném pomocí upřímosti, obětavosti, konfliktnosti, altruismus, ale i nedůvěřivosti. Vztah k práci popisuje osobnost manažera dle jeho projevu iniciativy nebo pasivity. Nakonec vztah k hodnotám a světu popisuje hodnoty, ke kterým se manažer hlásí a o které usiluje. Do dané složky patří dle autora i temperament, což je soubor vrozených vlastností, z čehož vyplývá i dynamika prožívání a emotivnost jednání.

Štěpaník (2010) navrhuje analyzovat manažerskou osobnost pomocí klasického přístupu uplatněného v sociologii nebo psychologii. Jedná se o přístup dělící lidi na extraverty a introverty. Extravert je manažer, který je otevřený a společenský, kdežto introvert je manažer, který je spíše uzavřený pro vnější svět. Autor dále píše, že mezi manažery jsou zastoupeni hlavně extraverti, ale být extravertem ještě neznamená být úspěšným manažerem. Dle názoru autora i mezi introverty je možné potkat hodně úspěšných manažerů. Důvodem je podle něj to, že introvert umí skutečně poslouchat a mlčet když je zapotřebí.

Podaná (2012) zdůrazňuje, že osobnost manažera má být zkoumána hlavně pomocí jeho vztahu k lidem, jmenovitě se jedná o přátelskost, schopnost vyvářet příjemnou atmosféru, upřímné vyjadřování emocí, nesobeckost, sebevědomí, charisma či schopnost jednat ve stresu.

Jak bylo vidět z předchozího textu, každý autor zdůrazňuje odlišnou oblast v rámci manažerské osobnosti. Všichni se ale shodují v tom, že hlavní charakteristikou manažerské osobnosti je schopnost komunikace.

3.2 Manažerské kompetence a dovednosti

Další kapitola bakalářské práce je věnována manažerským kompetencím, typům a dopadům na řízení týmu. Kapitola nese název manažerské kompetence a dovedností, jelikož v dnešní době se ve vztahu k manažerské práci se spíše říká kompetence, dovednost je podle Vetešky (2008) novým přístupem k manažerským kompetencím, jelikož u

dovedností jde o neustále zdokonalování a hledání lepšího, nejedná se v žádném případě o jednu získané znalosti. I přes to v odborné literatuře jsou tyto dva pojmy často zaměňovány.

3.2.1 Manažer a rozvoj jeho kompetencí

Manažer ve své denní práci využívá určité kompetence a dovedností, které vedou k tomu, že je dosaženo požadovaných cílů a výsledků. Jedná se v podstatě znalosti, které manažer využívá pro svou každodenní práci (Lojda, 2011).

Další pohled na manažerské kompetence mluví o tom, že jde o funkční způsobilosti, které se týkají nejen interního, ale i externího okolí firmy. Horvathová (2016) navíc upozorňuje, že kompetence se týkají ekonomicko-sociálního okolí, ve kterém se firma pohybuje.

Na rozdíl od toho Veteška (2008) definuje manažerské kompetence jako schopnost úspěšně vykonávat nějakou funkci nebo soubor funkcí. Dle názoru daného autora se nejedná o danost nebo stav, ale spíše o schopnosti a nutnost se měnit. Manažerské kompetence jsou podle něj proměnlivým jevem, který se neustále zlepšuje.

Jak bylo vidět z předchozích definic, každý autor dává jinou definici dovednostem. Jedná se o znalosti využívané v každodenní praxi, funkční způsobilosti týkající se interního a externího okolí anebo jevem, který se neustále mění. Všechny definice ale zdůrazňují, že se jedná o přímou pracovní náplň manažera.

3.2.2 Manažerské kompetence v současnosti

Cejthamr (2010) píše o třech hlavních druzích manažerských dovedností v současnosti: sociální, technické, a koncepční. Jedná se o kompetence, které jsou vzájemně propojené.

Sociální kompetence

Sociální dovednosti jsou prvními dovednostmi, které využívá manažer ve své každodenní práci, je totiž nutné důkladně rozlišovat práci manažera a práce výkonného zaměstnance. Manažer pracuje prostřednictvím jiných lidí, kdežto výkonný zaměstnanec pracuje sám. Právě proto znalosti o komunikaci, o tom jakým způsobem je možné sdělit svůj názor

svému podřízenému, aby ten si s ním úplně ztotožnil apod. (Lojda, 2011). Tomu všemu mají být nápomocné sociální kompetence.

Je nutné uvést, že manažer by měl být dostatečně sociálně zralý na to, aby byl schopen plnit svoji funkci. Sociální znalosti jsou stejně důležité pro jakéhokoliv manažera na jakékoliv pozici. Tureckiová (2004) píše o tom, že sociální znalosti jsou základem pro vytvoření motivačních postupů na pracovišti.

Technické kompetence

Technické dovednosti jsou zastoupeny dovednostmi technického rázu. Jedná se de facto o přehled práce podřízených daného manažera – vyloženě technické detaily výkonu práce. Daný typ dovedností je možné získat vzděláním anebo praxí, respektive kombinací obou uvedených metod. Cejthamer (2010) píše o tom, že technické dovednosti potřebuje manažer uplatňovat zejména při výkonu kontrolních funkcí. Je ale nutné poznamenat, že význam daného typu dovedností klesá s pohybem po organizační struktuře firmy směrem nahoru – technické dovednosti jsou naprosto zásadní pro manažera první linie, který je v denním kontaktu s výkonnými pracovníky, avšak vrcholový manažer nepotřebuje mít natolik výborný technický přehled. Navíc stejný autor poukazuje i na to, že technické znalosti a kompetence jsou zásadní při zaškolení nově nastupujícího personálu.

Svobodová (2015) píše o tom, že dané kompetence jsou někdy označovány jako formální kvalifikace, jelikož daný druh kompetencí se týká znalosti pracovních postupů a procesů, včetně možnosti jednání v organizaci. Základní složkou daných kompetencí je podle autorky znalost oboru, ve kterém manažer pracuje – jedná se o funkční specializaci, řízení operací a informací.

Je nutné upozornit, že pro manažera klesá význam technických dovedností. Daleko důležitější se pro něj stávají analytické dovednosti a systémové myšlení. Manažer 21. století je spíše osobou, která komunikuje s ostatními a přesně ví, který člověk se kterému úkolu může hodit (Štůsek, 2012). Češková-Lukášová (2007) navíc uvádí, že manažeri trávající na vyloženě technických kompetencích uvedených výše, v rámci plnění svých manažerských úkolů, vycházejí hlavně z operativních cílů a technických úkolů a zapomínají na strategii podniku.

Koncepční kompetence

Poslední typ kompetencí přímo vychází z nutnosti mít přehled o koncepci podnikání a mít dokonalý všeobecný přehled o trhu, na kterém podnik působí. Cejthamr (2010) píše o tom, že koncepční znalosti jsou založeny hlavně na výborném obeznámení manažera s cíli organizace, její strategií a budoucím vývoji. Znalosti o koncepci podnikání jsou důležité na všech manažerských úrovních a pozicích.

Koncepční znalosti jsou zásadní pro vytvoření celkového obrazu o podnikání a zároveň pro účely pochopení vazeb existujících v rámci podniku. Manažer díky tomu je schopen skutečně vidět budoucnost hodně dopředu a soustředit se nikoliv pouze na krátkodobé, ale i na dlouhodobé cíle podnikání.

Svobodová (2015) mluví o koncepční rovině manažerské kompetence jako o schopnosti pružně a efektivně osvojovat znalosti a pracovní postupy. Jedná se podle jejího názoru o umění správně strukturovat problémy a nacházet mezi nimi určité souvislosti.

3.2.3 Manažerské kompetence v 21. století

Výše uvedený přístup k manažerským kompetencím a dovednostem rozděluje kompetence do tří hlavních rovin, postupně ztrácí na významu. Globalizace, mezinárodní konkurence a rychle se měnící podmínky podnikání diktují nové požadavky na vedoucí zaměstnance. Manažerské kompetence jsou v dnešní době spíše mixem všech uvedených přístupů. Neexistuje jednotný názor na manažerské kompetence 21. století proto je v dalším textu uveden názor několika autorů.

Kociánová (2012) mluví o tom, že manažerské kompetence jsou v současnosti zastoupeny následujícími oblastmi: schopnost přesně vymezit cíl, plánování a organizace a leadership (schopnosti vést lidi). Kociánová dále (2012) píše o tom, že manažerské kompetence jsou zastoupeny zejména charismatem manažera a jeho schopností vést za sebou lidi. Dle autorky hlavní kompetencí se stává být nejen manažerem, ale hlavně lídrem. Manažer 21. století by měl podle autorky být nejen formálním lídrem určeným k tomu na základě oficiálního jmenování, ale i neformálním lídrem – tedy být respektovanou osobností.

Veteška (2008) zdůrazňuje, že manažerské kompetence jsou v dnešní době zastoupeny dovednostmi pracovat s informacemi, time managementem, leadershipem, znalostmi o

projektovém řízení, knowledge managementem, schopností pracovat s riziky, odbornými znalostmi v konkrétním oboru podnikání a nakonec cizím jazykem. Na prvním místě autor uvádí práce s informacemi. V dnešní době již není zas až tak důležité získat informace, nýbrž správně rozpoznat co je skutečně informace a co jsou jednoduchá data nemající žádnou přidanou hodnotu pro podnik. Práce s informacemi je proto pro manažera klíčovou kompetencí. Time management je důležitý kvůli tomu, aby manažer byl schopen správně pracovat nejen se svým časovým fondem, ale i s časovým fondem svých podřízených. Správně rozvržení času a práce s priority jsou proto klíčovou manažerskou kompetencí. Význam leadershipu již byl popsán výše. Projektové řízení je založeno na řízení časově ohraničených činností. Hlavním výstupem projektového řízení je zavedení, vytvoření nebo změna konkrétního projektu. Manažer by měl být naprosto výborně obeznámen s agilním přístupem v řízení. Knowledge management je manažerskou kompetencí směřovanou na řízení znalostí v týmu nebo podniku. Schopnost pracovat s riziky neboli risk management je o zjišťování a hodnocení nebezpečí a důsledků řízení procesů nebo jednotlivých projektů. Odborné znalosti jsou popsány v příslušné kapitole dané bakalářské práce, jedná se o technické znalosti v tradičním přístupu k manažerským kompetencím. Cizí jazyk je naprosto přirozenou součástí manažerských kompetencí v 21. století. Angličtina je již vnímána jako naprostý základ, na významu rychle nabývají jazyky s velkým potenciálem – čínština, turečtina apod. Veteška (2008) doporučuje v oblasti cizích jazyků se zaměřit na získání mezinárodně uznávaných zkoušek.

Jiřincová (2010) v souvislosti s jazykovou kompetencí uvedenou výše, píše o tom, že klíčovým požadavkem v dané manažerské kompetenci by se měla stát schopnost předat zprávu jasně, rychle a navíc i správně zakódovaně. Autorka zdůrazňuje, že i na straně příjemce jde o určitou kompetenci, která je založena na schopnosti dekodovat sdělení, jasně jej interpretovat a pak adekvátně na něj zareagovat.

Owen (2008) zdůrazňuje, že klíčovou manažerskou kompetencí je v dnešní době znalost finančních postupů. Manažer by měl být podle autora obeznámen minimálně se základy financí a účetnictví. Autor píše, že se jedná o klíčovou manažerskou kompetenci v tom, co se týká hlavně rozdělování zdrojů uvnitř firmy.

Nakonec Kolář (2007) píše o tom, že manažerské kompetence jsou v novém století zastoupeny hlavně proaktivním přístupem zaměstnanců. Správný manažer dle jeho názoru pracuje s nejistotou či s rizikem, se kterými by se měl vypořádávat na denním základu.

Kvůli tomu autor píše i o dalších manažerských kompetencích – plánování, orientace na cíl a preventivní opatření.

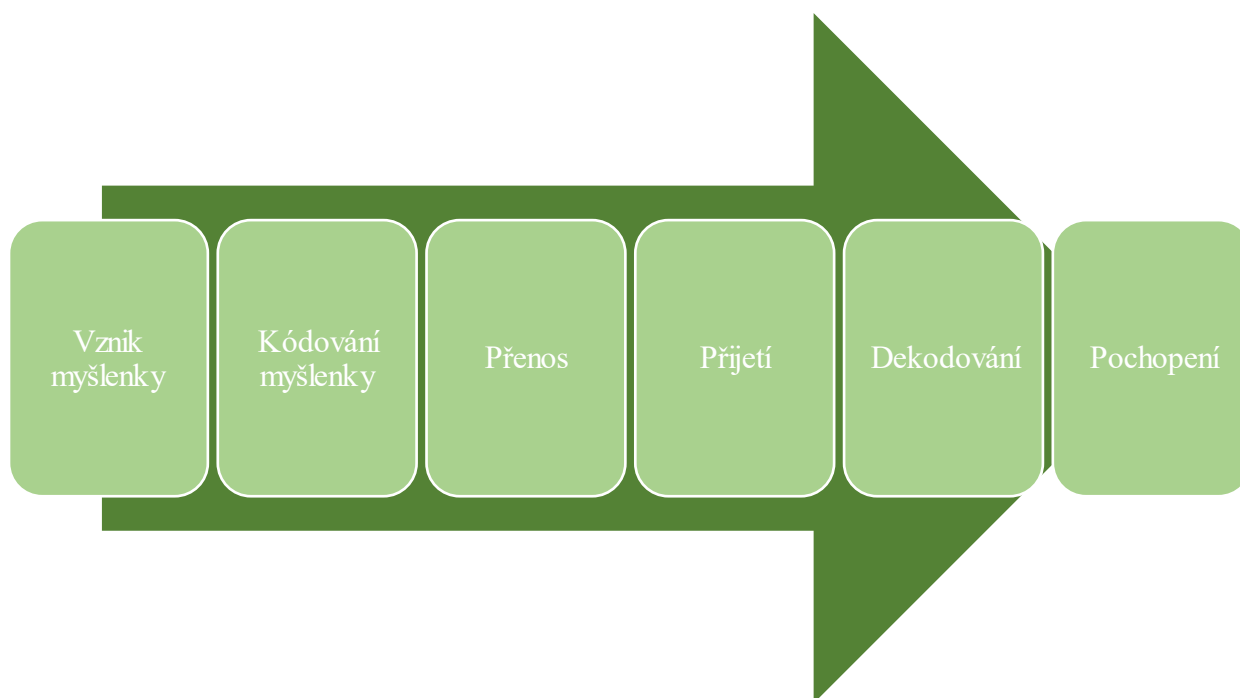
Na závěr kapitoly je možné říct, že na rozdíl od klasického rozdělení manažerských kompetencí neexistuje jednotný přístup k manažerským kompetencím 21. století. Autoři uvedené výše ale zdůrazňovali zejména měkké manažerské kompetence, jako je schopnost pracovat s lidmi, znalost cizích jazyků, komunikace, proaktivní přístup apod. Je zřejmé, že trendem v rámci manažerských kompetencí je důraz na uplatnění měkkých znalostí.

3.3 Manažerská komunikace

3.3.1 Dimenze komunikace

Komunikace je základem dnešního pojetí managementu. Pod tímto pojmem se rozumí určitý přenos informace vyžadující aspoň dvě osoby: příjemce a vysílatele – viz obrázek č. 1. Prvotním krokem v celém procesu je vznik samotné myšlenky u příjemce nebo vysílatele. Vysílatel má určitou informaci, kterou by chtěl sdělit svému okolí. Na základě tohoto rozhodnutí vysílatel provádí kódování zprávy, kterou by chtěl vyslat. Jedná se o záznam informace určené dle pevně stanoveného kódu či znakové sady, a to takovou, která je srozumitelná příjemci dané informace. Následně vysílatel volí prostředek, kterým by se tato informace měla dostat k příjemci a probíhá přenos informace.

Obrázek č. 1. Proces komunikace



Zdroj: Šafránková, 2008

Příjemce by měl být schopen dekodovat odvysílanou zprávu a pochopit ji tak, jak si to přeje vysílatel. Jak je zřejmé z procesu komunikace, sekvence kroků je relativně složitá: ne všechno, co chce sdělit vysílatel, dostane se k příjemci. Do procesu rovněž zasahuje i tak zvaný komunikační šum, který může výrazně omezit kvalitu přenosu informace a vyvolat nežádoucí výsledky. Příkladů komunikačních šumů je celá řada – může se jednat o jak vyloženě technické překážky typu šum z prostředí (telefon, hluk apod.), tak i o nevhodně zvolenou dobu či komunikační prostředek. Ve výsledku nebude příjemce vnímat informaci tak, jak by měl. K tomu je nutné dodat i možné překážky ze strany vysílatele – například nelogické myšlenky či kódování neznámé příjemci, například využití neznámých výrazů či příliš odborná řeč (Šafránková, 2008).

Celý výše uvedený proces se může odehrávat jednostranně či oboustranně. Rozdíl je v tom, jestli informace putuje pouze od vysílatele k příjemci či i oboustranně s možností zajistit zpětnou vazbu (Adair, 2004).

Vzhledem k zaměření dané bakalářské práce v dalším textu je pozornost věnována hlavně komunikaci z podnikového hlediska.

3.3.2 Firemní komunikace

Ke hlavním funkcím komunikace v podniku patří informování, motivování, kontrola a emoce. První funkce vychází z nutnosti zajistit již zmíněný přesun informace. Přitom se může jednat jak o poskytování informace jednotlivcům, tak i kolektivům. Motivační funkce komunikace je založena na pobízení zaměstnance k lepším výkonům. Jedná se o komunikaci realizovanou ze strany manažera směrem ke svému podřízenému. Kontrolní funkce komunikace je založena na zajištění kontroly činnosti jedince či skupiny. Nakonec emotivní funkce již vychází z vyjádření pocitů či uspokojení (Adair, 2004).

Komunikace v podniku bývá rozdělena na dva hlavní druhy: interní a externí. Interní komunikace je založena na předání informace uvnitř organizace, ale jak v horizontální, tak i ve vertikální rovině. Interní komunikace má zpravidla charakter přenosu určitých dat určených hlavně pro interní potřebu. Daná informace by se neměla dostat navenek. Na rozdíl od toho externí komunikace již je založena na interakci se svým přímým a bezprostředním okolím. K danému typu komunikace je zpravidla pověřeno jedno oddělení či osoba. Organizace má určitý plán sdílení informace se svým okolím.

Dalším způsobem rozdělení komunikace uvnitř podniku je její rozdělení na formální a neformální. Formální komunikace je založena na oficiálně uznaném komunikačním kanálu či osobě s určitými předepsanými pravidly. Dále je zde určen směr působení, obsah a omezení. Příkladem mohou být instrukce poskytované od vedoucího ke svému podřízenému. Formální komunikace v podniku může být založena na vertikálním či horizontálním základu, a to v závislosti na postavení příjemce či vysílatele v rámci organizační struktury.

Na rozdíl od toho neformální komunikace nemá oficiální postavení (Šafránková, 2008). Jedná se o komunikaci, která vychází hlavně z přátelských vztahů. Příkladem dané komunikace jsou drby či pomluvy. Daná komunikace je někdy negativně hodnocena ze stánu vedení podniku, jelikož se mnoho kdy jde o sdílení nepravdivých či polopravdivých údajů a navíc se může jednat o ztrátu času během pracovní doby. Na druhou stranu neformální komunikace může posílit sdružování lidí do určitých kolektivů, což může vést k růstu výkonnosti. Proto by bylo vhodné určitým způsobem řídit neformální komunikaci.

Po vytvoření přehledu o vnitřní komunikaci je možné se věnovat vyložení manažerské komunikaci.

3.3.3 Komunikace manažera

Jak již bylo uvedeno, komunikace ze strany manažera je jednou z nejdůležitějších činností vedoucího zaměstnance. Komunikační dovednosti rozhodně patří do tak zvaných měkkých dovedností, které lze získat buď vlastní praxí anebo studiem, respektive kombinací obou přístupů.

Komunikace ze strany manažera nejčastěji probíhá dvěma směry: od manažera k jeho podřízeným a naopak. V prvním případě se jedná o komunikaci směrem dolů a ve druhém případě o komunikaci směrem nahoru. Dále manažer zcela běžně komunikuje i do stran – na stejné úrovni organizační struktury (Šafránková, 2008).

Od manažera je přímo vyžadována jasná komunikace a formulování zřejmých na první pohled myšlenek, aby zaměstnanci bylo jasné, co se od něj očekává. Na druhou stranu manažer by měl mít schopnosti aktivního naslouchání, a to jak svých podřízených, tak i ostatních osob. Vedoucí zaměstnanec by měl být psychologem snažícím se pochopit potřeby a přání svých podřízených.

V rámci práce s podřízeným jemu kolektivem, manažer by měl dbát na předcházení vzniku konfliktů na pracovišti (Adair, 2004). Pokud ale nějaký konflikt vznikne, tak má jej vyřešit. Není vůbec vhodné nechávat konflikty stranou a čekat až se vyřeší sami.

I naopak ztráta komunikace mezi manažerem a podřízeným může být výrazným problémem podniku. V případě nezájmu lidí komunikovat bude manažer čelit velkým problémům, jelikož bude odříznut od přesunu informace uvnitř podniku. Urban (2010) třeba upozorňuje, že zdrojem neochoty lidí komunikovat se svým manažerem může být dlouhodobé zanedbání manažerem jejich hlasů či obav. Manažer by se neměl tvářit, že něco takového neexistuje či dokonce popírat dané obavy, ba naopak úkolem manažera je dané problémy efektivně řešit.

Jedná se o jev, který nese název ztráta invence (Urban, 2010). Zaměstnanci totiž ztrácejí chuť a náladu sdílet svoje poznámky či nápady se svým vedením, jelikož zcela správně si myslí, že to bude stejně zanedbáno manažerem.

Urban (2010) dále doporučuje manažerům aktivně naslouchat svoje zaměstnance. A dokonce je vyzývat k tomu, aby mohli svůj názor otevřeně vyjádřit. Nemůže být nic horšího, nežli ponechání názoru zaměstnanců jenom pro sebe bez možnosti sdílení daného názoru.

Nelze se domnívat, že komunikace a sdílení názoru je jenom o manažerovi či jeho podřízených. Urban (2010) mluví o tom, že hodně záleží i na samotné kultuře organizace. Zcela běžně se stává, že existují organizační kultury, které vůbec nepodporují otevřenou komunikaci a nepobízí zaměstnance k jejich sdílení.

Dále je rovněž nutné počítat s tím, že manažer zcela běžně komunikuje pomocí paralingvistických prostředků anebo extralingvistických kanálů. Pod pojmem neverbální komunikace se má na mysli prostředek komunikace bez slov. Díky dané komunikaci zcela běžně dochází ke zpestření komunikace. Zpravidla verbální a neverbální komunikace probíhají současně a neverbální komunikace manažera doplňuje komunikaci verbální.

U paralingvistických projevů se jedná o neverbální projevy založené na fonickém základu, jako je například hlasitost řeči či slovní důraz. Zcela běžně se lze setkat s rytmem či využitím pauz v rozhovoru. U extralingvistických projevů se naopak jedná o mimo řečové prostředky komunikace, které jsou vyjádřeny tělem – gesta, mimika, dotyk, poloha apod.

Lze se rovněž setkat s proxemikou, což je rovněž neverbální komunikace, která však vychází z vyjádření vztahu mezi lidmi pomocí vzdálenosti, na kterou lidi hovoří. Daný pojem hraje klíčovou roli zejména při kontaktu s lidmi různých kultur, kde jsou zvykem různé vzdálenosti.

3.3.4 Specifické typy manažerské komunikace

Dále je možné říct o existenci specifických typů manažerské komunikace – jedná se o vyjednávání, lobbování, koučování, brainstorming a obchodní jednání. V dalším textu jsou uvedeny všechny typy včetně zdůraznění jejich odlišností.

Vyjednávání je běžnou součástí nejen praxe obchodních zástupců, ale jakéhokoliv managementu. V rámci procesu vyjednávání každá strana prezentuje svůj názor a snaží se jej obhájit před druhou stranou, a to za pomoci diplomatických nástrojů. V manažerské praxi se lze setkat s komunikací s jednotlivci nebo skupinami.

Lobbování je účelovým zprostředkováním informací s cílem dosažení prospěchu pro určitou skupinu. V češtině daný pojem má spíše negativní význam, avšak primárně se nejedná o negativní úmysl, ale spíše o snahu prosadit svůj názor.

V rámci koučování se manažer snaží určitým a neustálým způsobem vést svoje zaměstnance k dosažení požadovaných cílů. Daný způsob realizace manažerské činnosti je možné rovněž pojmenovat jako poradenskou komunikaci (Urban, 2010).

Brainstorming, neboli česky bouře mozků je maximálně otevřená komunikace s cílem řešení problémů netradičním a inovačním způsobem. Výsledkem brainstormingu je nalezení originálního a nevhodného řešení.

Zcela běžně se lze potkat s tím, že manažer vede obchodní jednání (Urban, 2010). Přitom nelze se domnívat, že dané jednání je uplatnitelné jenom v případě obchodního týmu. Ba naopak v manažerské praxi se lze zcela běžně potkat s jednáním o rozpočtu pro svoje oddělení, o odměnách, o navýšení investic apod. manažer musí být schopen obhájit svůj názor před výše postavenými lidmi.

4 Vlastní výzkum

4.1 Představení oboru podnikání

Pro účely vlastního výzkumu byl zvolen farmaceutický trh a podnik Johnson&Johnson. Celkový objem trhu se pohybuje ve výši 1 000 mld. USD. Hlavním trhem odbytu je USA s 500 mld. USD, na druhém místě je Evropa s 230 mld. USD. Jinými slovy, 60-70 % veškerých léků je distribuováno v Evropě nebo USA. Nejrychleji rostoucí jsou ale trhy jiho-východní Asie. Právě kvůli tomu zásadní roli na daném trhu hrají dvě agentury odpovědné za schválení léků – jedná se o Úřad pro kontrolu potravin a léčiv (FDA) v USA a Evropskou agenturu pro léčivé přípravky (EMA). Bez schválení daných úřadů není možné prodávat léky v těchto destinacích.

Samotný obor výroby léčiv se nachází na hranici mezi medicínou, péčí o zdraví a chemickým průmyslem. Jedná se o trh, který je založen na inovacích. V dnešní době většina firem je zaměřena na léčbu onkologických onemocnění a srdečních nemocí. Vzhledem k současné pandemii klíčové je pro firmy i vynalezení a distribuce vakcín proti COVID-19.

V roce 2020 první pětka firem v oboru z pohledu celkových tržeb vypadala následovně: Johnson& Johnson s 56 mld. USD, Pfizer s 51 mld. USD, Roche s 49 mld. USD, Novartis s 47 mld. USD a Merck s 46 mld. USD. V podstatě těchto pět firem zajišťuje 25-30 % odbytů. Je vidět, že trh není vůbec oligopolizován, ačkoliv na něm existují výrazní lídři. Důvodem je existence úzce zacílených firem.

Specifikem oboru jsou pozdní platby od velkých nemocnic, které mohou dosahovat až čtyř měsíců. Důvodem je způsob financování nemocni, který vychází ze státních, veřejných či jiných zdrojů. Zcela běžně dochází, že nemocnice nemají ani možnost peníze uhradit. Proto je možné se zcela běžně v rámci daného oboru se setkat s vnitrofiremními půjčkami či půjčkami od mateřské společnosti. Farmaceutické firmy s tímto zpožděním počítají a nepřístupují k soudnímu vymáhání, jelikož se obávají o ztrátu klienta. U některých farmaceutických firem až 40 % jejich klientů spadá pod nemocnice.

V rámci celosvětového nárůstu objemu obrátu jsou lídry menší soukromé ordinace, lékárny a soukromé kliniky. Navíc dané subjekty mají naprosto výbornou platební morálku, jelikož dostávají okamžité financování od pacientů.

4.2 Představení podniku

Historie podniku sahá do 19. století, kdy bylo poprvé zjištěno, že bakterie mají vliv na nemocnost lidí. Na dané zjištění navazovala firma v oblasti antiseptické léčby poranění. Proto v roce 1886 vznikla firma bratrů Johnsonových, která se zabývala výrobou chirurgických provazů. Konkurenční výhodou podniku bylo v té době nejen prodej sterilních, ale antiseptických obvazů. I v současné době zůstává pro podnik zásadní výzkum a vývoj a zavedení novinek na trhu.

V dnešní době firma operuje pomocí vlastních 190 společností ve 175 zemích světa. Firma poskytuje zaměstnání 110 tisícům lidí. 60 % prodeje je dosaženo v Severní Americe, 25 % prodeje připadá na Evropu, 10 % je vztaženo k asijskému a africkému trhu a nakonec 5 % patří Jižní a Střední Americe.

Firma je rozdělena do čtyř organizačních složek – MDD, Consumer, OCD a VC. V dalším textu je pozornost věnována pouze sektoru medicínských potřeb (MDD – Medical Device and Diagnostics). Dané oddělení je rozděleno do čtyř divizí – Ethicon, Ethicon Endo Surgery, DePuy a Cordis. Ethicon je zaměřen na produkci pro zahojení ran. Ethicon Endo Surgery prodává produkci v oblasti chirurgických zákroků. DePuy je zaměřeno na prodej ortopedických produktů. Nakonec Cordis je zaměřeno na srdeční a cévní onemocnění. Consumer je zaměřeno na široké škále hygienických potřeb a kosmetických pomůcek. Ortho Clinical Diagnostics (OCD) prodává diagnostické přístroje určené pro rozbor krve. Vision Care (VC) nabízí k prodeji glukometry a kontaktní čočky.

Portfolio podniku je rozsáhlé, avšak se týká bezprostředně zdraví lidí. Jedná se o produkty pro děti, zdravotnické potřeby, diagnostické pomůcky až dermatologie a ženskou hygienu. Výroba produktů je zajištěna v celém světě.

Na český trh firma vstoupila v roce 1991. Jak Česká republika, tak i Slovensko mají pouze obchodní zastoupení. Jinými slovy, zde neexistuje výroba či vývoj léků. Jedná se o centra určená pro zákaznickou či finanční podporu podniku.

Účetnictví podniku je přímo podřízeno americkým standardům US GAAP, jelikož akcie firmy jsou kotovány na americké burze. Proto je u zaměstnanců vyžadováno mít aspoň základní znalosti amerických účetních standardů.

Pražské oddělení je založeno na čtyřech organizačních složkách – Oddělení péče o zákazníky (Contact Center), Nákup (Procurement) a Prodej (Receivables) a Finanční

oddělení (Finance). Celkově v Praze pracuje sedm set zaměstnanců. Další výzkum je proveden na příkladu pražského oddělení.

4.3 Analýza interní dokumentace se zaměřením na manažerskou komunikaci

Podnik nabízí celou řadu motivačních nástrojů: káva a čaj, interní vzdělávací portál, zdravotní prohlídky (například měření glykemie či zraku), roční finanční bonus, příspěvek na penzijní pojištění, Multisport kata, příspěvek na dopravu a relaxaci a samozřejmě odměna za doporučení nového kolegy.

Samotná oblast komunikace začíná již před přijetím zaměstnance do podniku. U něj jsou zpravidla zjišťovány reference předchozího zaměstnavatele, psychologické testy a výpis z rejstříku trestů. Jedná se o minimum sloužící pro pochopení způsobu komunikace člověka.

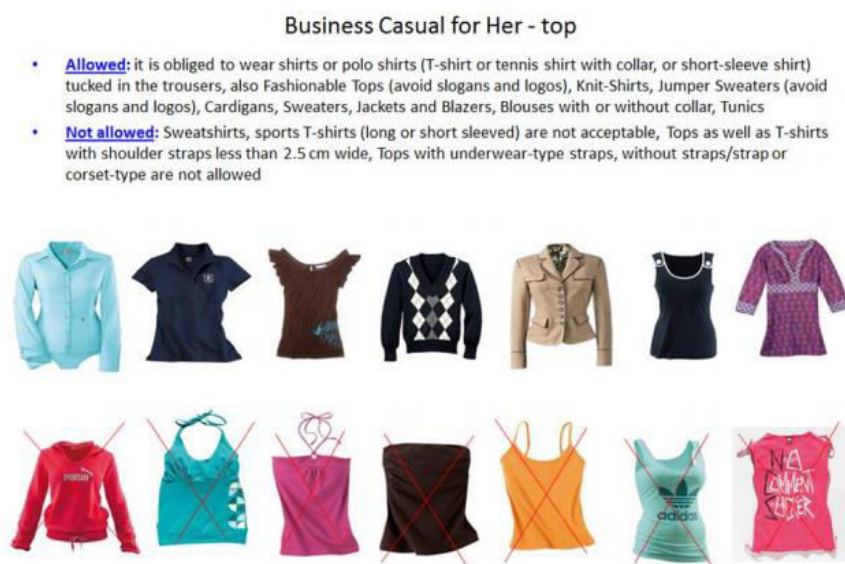
Za komunikaci nese odpovědnost liniový manažer, který musí zajistit přesun informace od vedení firmy k zaměstnancům a obráceně. V etickém kodexu je určena jasná podmínka vyvarovat se subjektivizace informace a jakýchkoliv náznaků agrese. Dalším směrem je horizontální komunikace, což je přesun informace mezi útvary, za daný tok informace nesou rovněž odpovědnost manažeri oddělení (provozní management).

V případě nespokojenost s komunikací mají všichni zaměstnanci možnost se obrátit na člověka v organizaci, který je odpovědný za kontrolu dodržování etiky v podnikové komunikaci.

Pro písemnou interní komunikaci jsou v podniku využívány následující nástroje: MS Outlook, MS Communicator, Skype, sdílená složka na disku a Webex. První složka je klasická – jedná se o email, zde ovšem společnost uplatňuje rozdělení emailu podle jejich významu, každý odeslaný email musí být označen dle předepsaných pravidel. MS Communicator je firemní chat využívány zaměstnanci. Sdílená složka slouží k archivaci dokumentů. Nakonec Webex je využíván pro video konference. Přitom pravidla písemné komunikace jsou striktní – zaměstnanci nemohou využívat jiné způsoby komunikace, jako je například Viber či Whats app. U ústní formy komunikace se jedná o týmové porady, 1+1 neboli face to face schůzky a samozřejmě schůzky pro řešení pracovních úkolů.

V rámci interní komunikace je vyžadováno po manažérech jasné a přesně sdělení. Transparentnost celého procesu komunikace je pro firmu životně důležitou záležitostí. Právě proto oblast komunikace je součástí ročního hodnocení práce zaměstnance.

Obrázek č. 2. Dress code podniku



Zdroj: interní materiály podniku

Bylo zajímavé zjistit, že důležitou složkou komunikace firmy je určitý dress code. Přitom ten je relativně striktní – viz obrázek č. 2.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření s řadovými zaměstnanci

Dalším krokem ve výzkumu je provedení dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci podniku. Očekávaným výstupem daného šetření je zjištění aktuálního stavu manažerské komunikace v podniku z pohledu řadových zaměstnanců. Dalším očekávaným výstupem je odhalení problematických míst nutných pro zlepšení. Oblasti pro výzkum a pořadí otázek je následující: kvalita a význam komunikace, komunikační šumy a hlavně zhodnocení komunikace bezprostředního manažera. V dotazníku bylo 12 otázek, z toho 11 zavřených a jedna otevřená. Daný způsob ověření byl zvolen kvůli větší přehlednosti výstupů vyplývajících z provedeného šetření.

Celkově se výzkumu zúčastnilo 14 osob kteří jsou přímými podřízenými daných manažerů. Pro zlepšení vypovídací schopnosti dotazníku byla přidána filtrační otázka pracovní

pozice. Distribuce dotazníku proběhla formou online. Výstupu jsou uvedeny v tabulkách udávajících absolutní a relativní četnosti. Následně jsou pro větší přehlednost doplněny i grafy.

1. Pracovní pozice

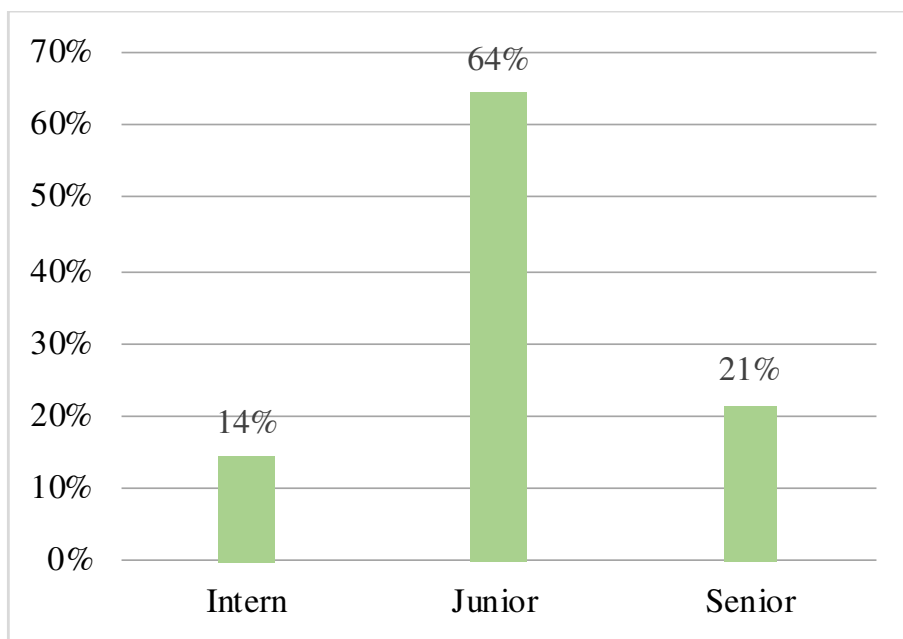
Shrnutí k první otázce se týká přehledu o pracovní pozici zaměstnanců. Jak je zřejmé z tabulky č. 1 většina zaměstnanců má juniorní pozici – 64%. Je ale i významné procento senior zaměstnanců, kterých je 21% ve firmě. Svědčí to o vhodně nastavené politice lidských zdrojů: struktura respondentů je vyvážená.

Tabulka č. 1. Pracovní pozice

Odpověď	Četnost	%
Intern	2	14%
Junior	9	64%
Senior	3	21%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1. Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

2. Jak byste vyhodnotil kvalitu komunikace ve Vašem podniku (1 je nejlepší, 5 je nejhorší)

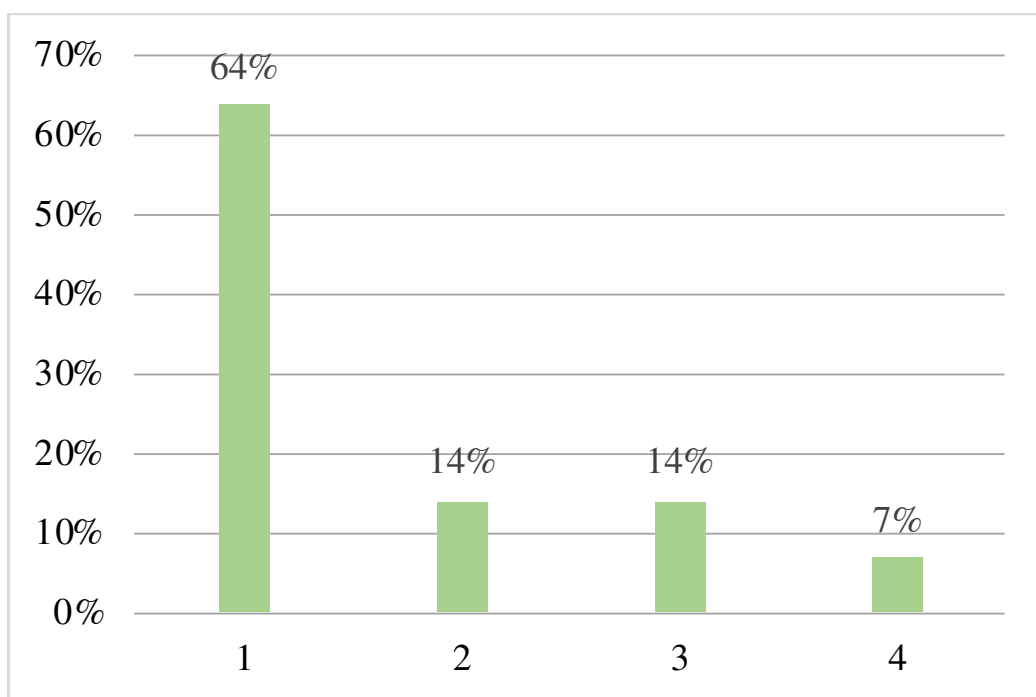
Většina zaměstnanců se domnívá, že kvalita komunikace je relativně dobrá – viz tabulka č. 2. Ani jeden z pracovníků nezvolil nejhorší možnost. Zřejmě se jedná o pozitivní zjištění svědčící o vhodně nastaveném systému celkové komunikace v podniku. Z pohledu vlivu pracovní pozici je možné říct, že neexistují rozdíly ve v jednotlivých skupinách, takže všichni respondenti jsou stejného názoru.

Tabulka č. 2. Kvalita interní komunikace

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
1	9	64%	0	8	1
2	2	14%	1	0	1
3	2	14%	0	1	1
4	1	7%	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2. Kvalita interní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

3. Jak byste vyhodnotil kvalitu komunikace Vašeho nadřízeného (1 je nejlepší, 5 je nejhorší)

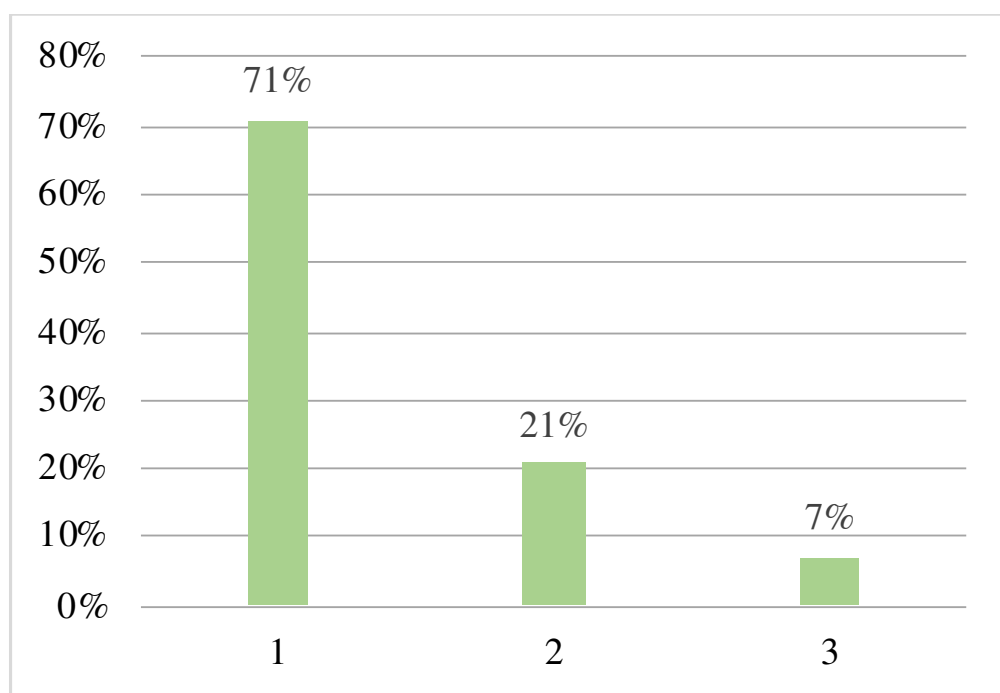
Výsledky obdržené na další otázku jsou v podstatě stejné – viz tabulka č. 3. Jak je zřejmé, výsledky hodnocení kvality komunikace jsou stejné jak i u předchozí otázky. Je evidentní, že interní komunikace je v podniku nastavena a je funkční, přenos dat napříč celou firmou je zajištěn. Pracovní pozice nemá vliv na odpovědi.

Tabulka č. 3. Vyhodnocení kvality interní komunikace

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
1	10	71%	0	8	2
2	3	21%	1	1	1
3	1	7%	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3. Vyhodnocení kvality interní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

4. Jaký je hlavní význam interní komunikace ve Vašem podniku? (může být více než 1 odpověď)?

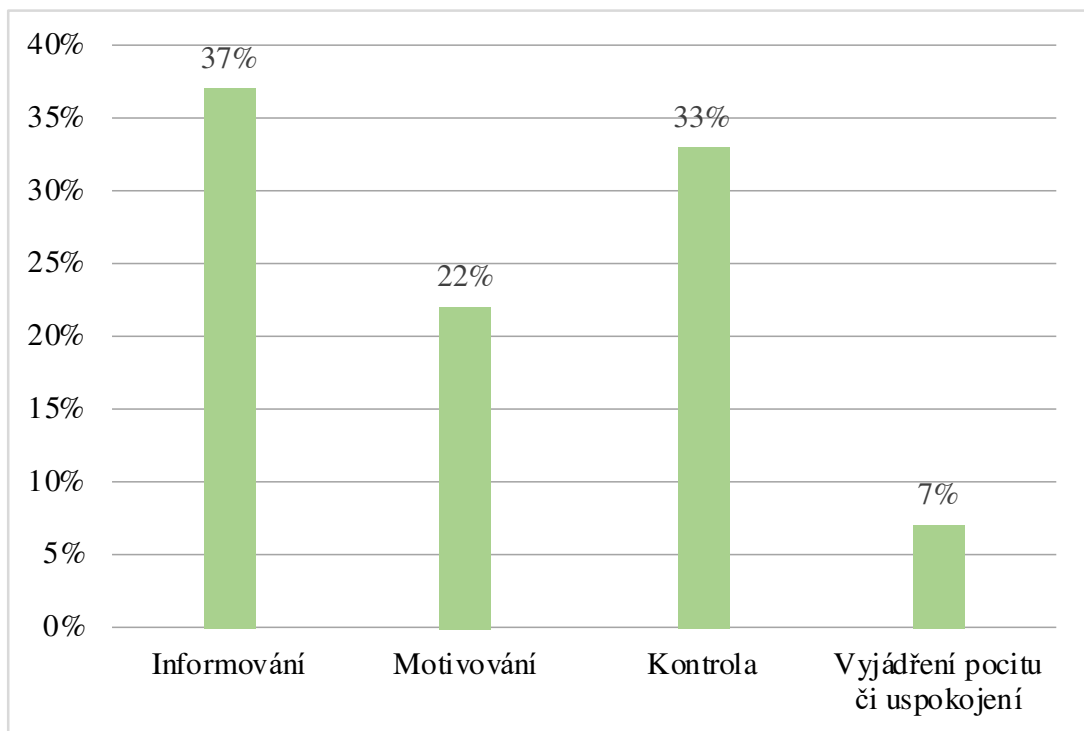
Za hlavní význam interní komunikace považují lidé informování – jedná se o 37 % dotazovaných. Jedná se o zcela logickou úvahu – primárním smyslem komunikace je právě zajištění přenosu informace. Zajímavé je, že u senior zaměstnanců převažuje prvek kontroly. Možným důvodem je to, že starší zaměstnanci již nepotřebují natolik být informováni, jelikož jsou zaměstnáni delší dobu, proto volí spíše kontrolní prvek. Relativně velké procento respondentů rovněž zvolilo i motivaci, což je také pozitivní zjištění.

Tabulka č. 4. Hlavní význam interní komunikace v podniku

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
Informování	10	37%	2	7	1
Motivování	6	22%	0	4	2
Kontrola	9	33%	2	4	3
Vyjádření pocitu či uspokojení	2	7%	1	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4. Hlavní význam interní komunikace v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

5. Jaké jsou nejčastější komunikační šумы ve Vaší firmě? (může být více než 1 odpověď)

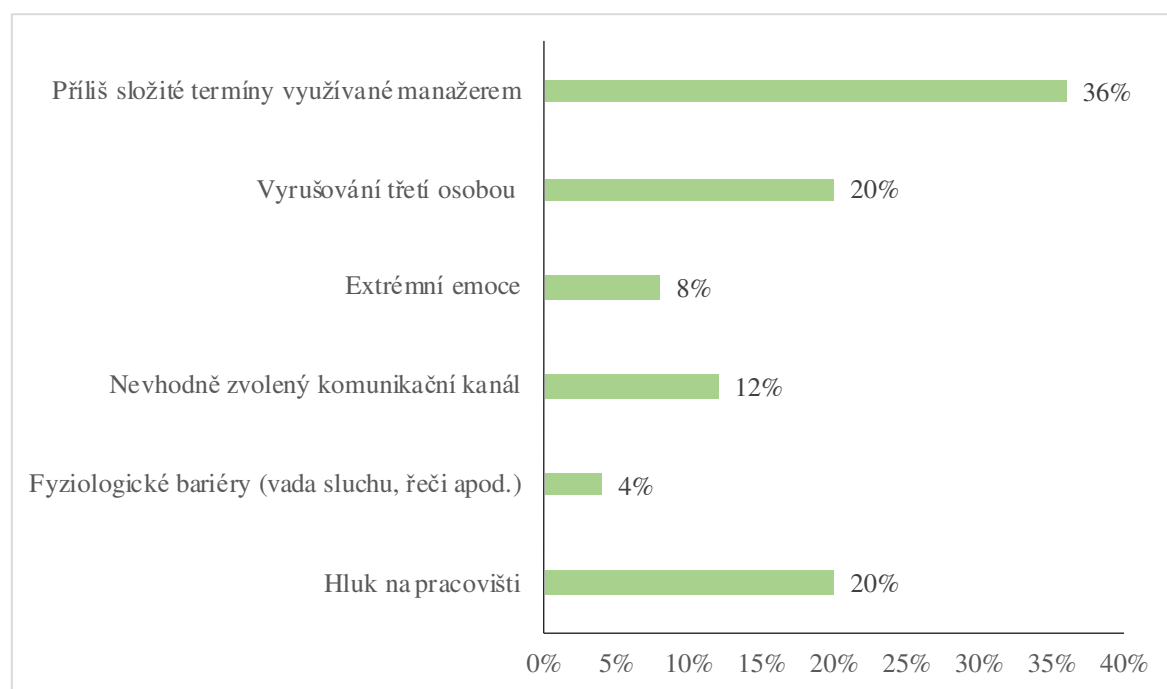
Další otázka měla za cíl zjistit problémy, které se vyskytují při komunikaci. Jak je zřejmé z tabulky č. 5 jedná se hlavně o příliš složité termíny využívané manažerem. Přitom danou možnost zvolili všichni respondenti, jedná se o zjištění, které rozhodně směřuje do návrhové části. Manažeři si musí uvědomit, že odborná úroveň jejich podřízených není natolik vysoká jak ta jejich, proto je nutné způsob vysílání informace přizpůsobit příjemci dané informace, v opačném případě hrozí nepochopení a pokles výkonnosti.

Tabulka č. 5. Nejčastější komunikační šумы

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
Hluk na pracovišti	5	20%	1	2	2
Fyziologické bariéry (vada sluchu, řeči apod.)	1	4%	0	1	0
Nevhodně zvolený komunikační kanál	3	12%	1	2	0
Extrémní emoce	2	8%	0	1	1
Vyrušování třetí osobou	5	20%	0	2	3
Příliš složité termíny využívané manažerem	9	36%	2	5	2

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5. Nejčastější komunikační šумы



Zdroj: vlastní zpracování

6. Máte pocit, že Váš manažer formuluje myšlenky zřejmé na první pohled?

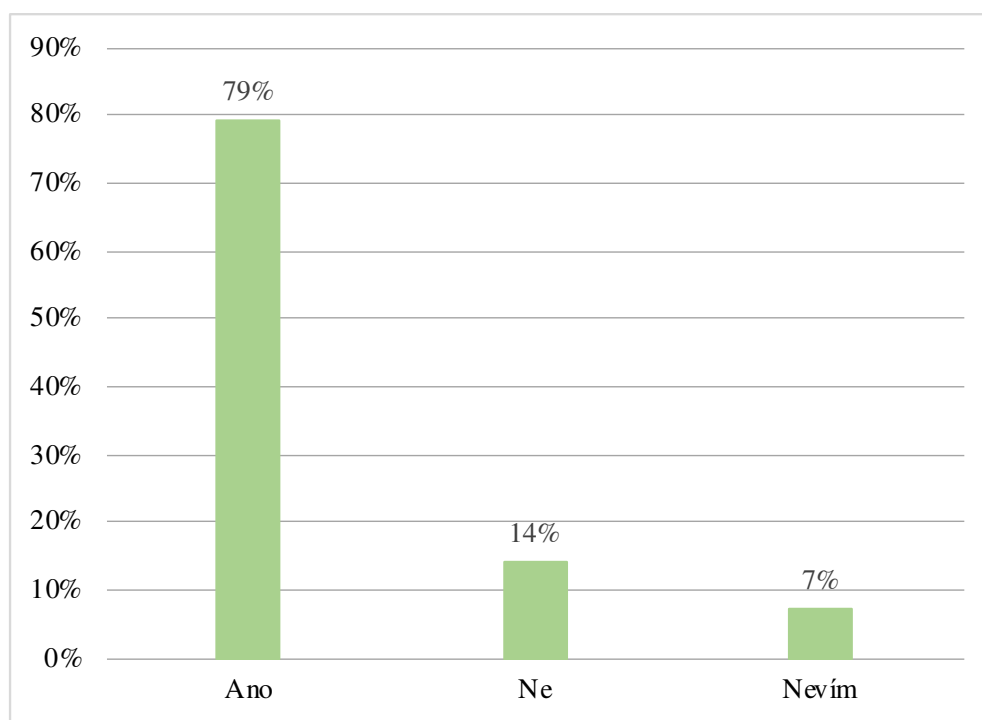
Výsledky výše uvedené otázky korelují s výstupy uvedenými v tabulce č. 6. Jak je vidět, 14 % respondentů si nejsou jisti, že manažer vyjadřuje myšlenky zřejmé na první pohled. Důvod je již známý z předchozí odpovědi – jedná se o přílišnou složitost využitého jazyka. Pracovní pozice nemá vliv na odpovědi, takže i služebně starší zaměstnanci mají problémy s porozuměním.

Tabulka č. 6. Názor respondentů ohledně formulace zřejmých myšlenek manažerem

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
Ano	11	79%	1	8	2
Ne	2	14%	0	1	1
Nevím	1	7%	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6. Názor respondentů ohledně formulace zřejmých myšlenek manažerem



Zdroj: vlastní zpracování

7. Sdělujete vždy informace Vašemu manažerovi?

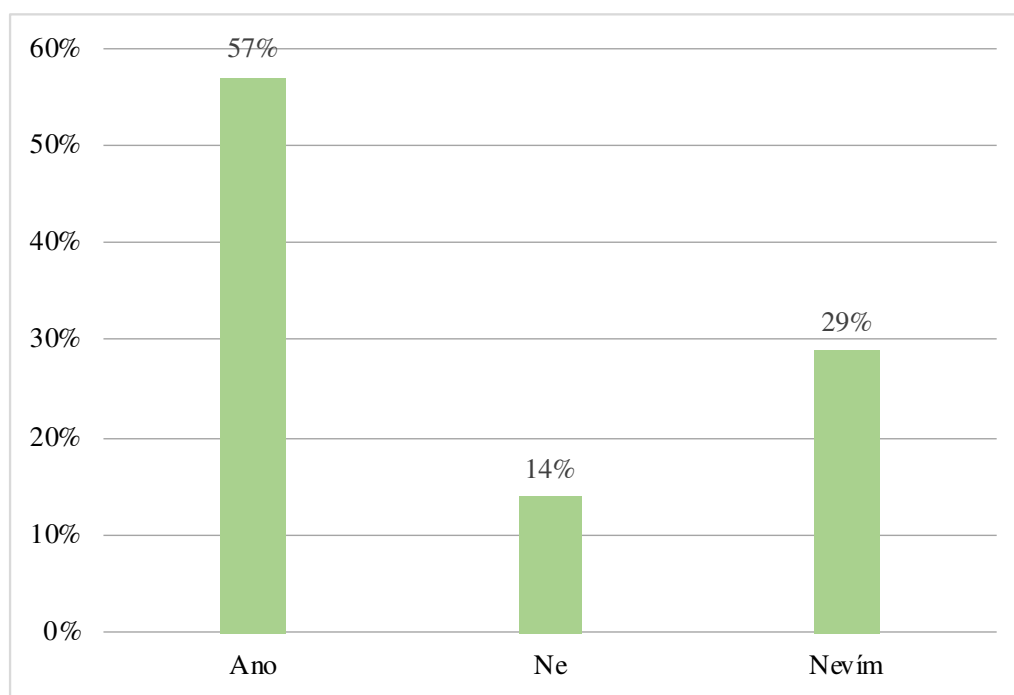
Většinou zaměstnanci rádi sdělují informace svému manažerovi – viz tabulka č. 7. Klíčové je nutné vymezit, že interní to nedělají rádi. Možným důvodem je právě nejistota ze své pracovní pozice vycházející z chybějících znalostí. Má se provést zaškolení internů o výhodách pro ně plynoucích v oblasti sdělení informace manažerovi. Informace nemůže jednoduše zůstat u řadových zaměstnanců, ale musí být co nejrychleji postoupena vyššímu managementu.

Tabulka č. 7. Sdělování informace manažerovi

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
Ano	8	57%	0	6	2
Ne	2	14%	0	1	1
Nevím	4	29%	2	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7. Sdělování informace manažerovi



Zdroj: vlastní zpracování

8. Pomáhá Vám komunikace ze strany Vašeho manažera k plnění Vašich úkolů?

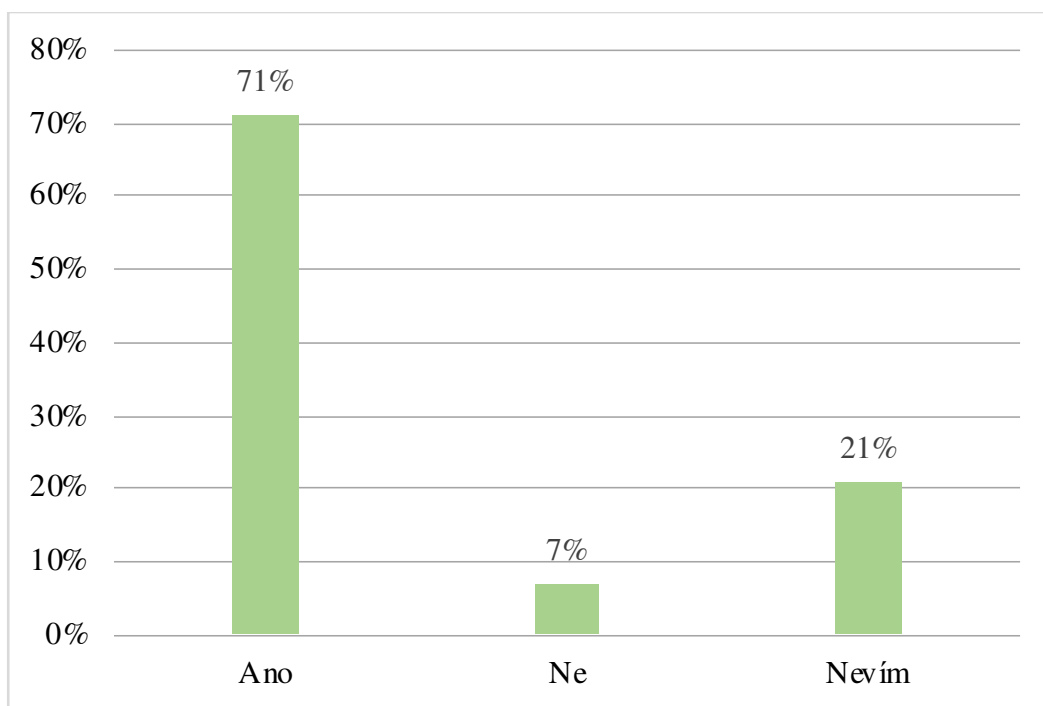
Většinou respondenti se domnívají, že komunikace s manažerem je pro ně prospěšná z pohledu plnění úkolů, jedná se o pozitivní závěr svědčící o tom, že komunikace je efektivním způsobem zlepšení růstu výkonnosti. Pouze 21 % je opačného názoru. Pracovní pozice nemá vliv na odpovědi.

Tabulka č. 8. Názor respondentů na komunikaci manažera jako pomoc s plněním úkolů

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
Ano	10	71%	0	8	2
Ne	1	7%	1	0	0
Nevím	3	21%	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8. Názor respondentů na komunikaci manažera jako pomoc s plněním úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

9. Sděluje Vám manažer vhodným způsobem svou nespokojenost s Vaším výkonem?

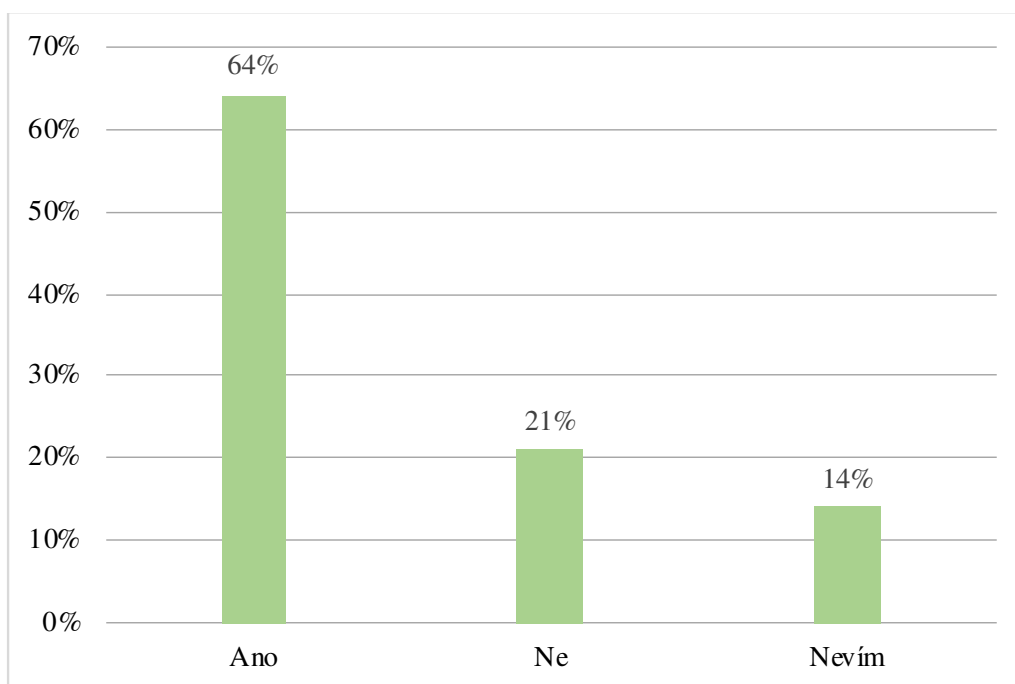
Zcela zřejmé, že dochází k tomu, že existují situace, ve kterých může manažer sdělovat svou nespokojenost s pracovním výkonem zaměstnance. Zásadní ovšem je, aby toto sděloval vhodným způsobem tak, aby zůstala zachována míra motivovanosti zaměstnanců. V opačném případě by mohlo dojít k poklesu výkonnosti. Taková situace bývá pak důvodem pro odchod z podniku. Jak je zřejmé z tabulky č. 9 lze říct, že to většinou dělá vhodným způsobem, a to u všech skupin zaměstnanců.

Tabulka č. 9. Názor respondentů na sdělení nespokojenosti manažerem vhodným způsobem

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
Ano	9	64%	1	6	2
Ne	3	21%	0	2	1
Nevím	2	14%	1	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9. Názor respondentů na sdělení nespokojenosti manažerem vhodným způsobem



Zdroj: vlastní zpracování

10. Domníváte se, že Váš manažer dokáže efektivně delegovat svou práci na Vás?

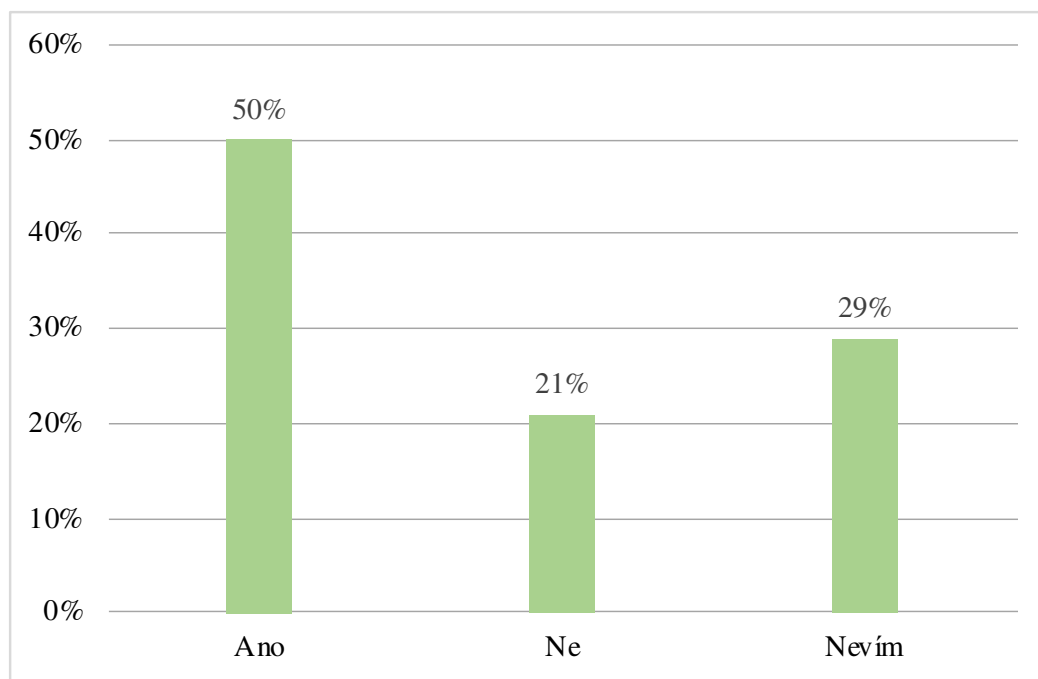
Delegování je jednou z běžných manažerských prací, kde dovednost správně popsat požadovanou úkol, činnost a míru odpovědnosti hodně souvisí s komunikací. V rámci delegování je možné si všimnout toho, že manažer dokáže danou činnost dělat efektivně. Je možné si všimnout větší nespokojenost u junior zaměstnanců, možným důvodem je jejich nejistota, která přímo souvisí s dobou zaměstnání. Daná situace by se měla odstranit.

Tabulka č. 10. Názor respondentů na efektivní delegování manažerské práce

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
Ano	7	50%	0	4	3
Ne	3	21%	0	3	0
Nevím	4	29%	2	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10. Názor respondentů na efektivní delegování manažerské práce



Zdroj: vlastní zpracování

11. Jakou písemnou formou váš nadřízený s vámi komunikuje nejčastěji (může být více než 1 odpověď)?

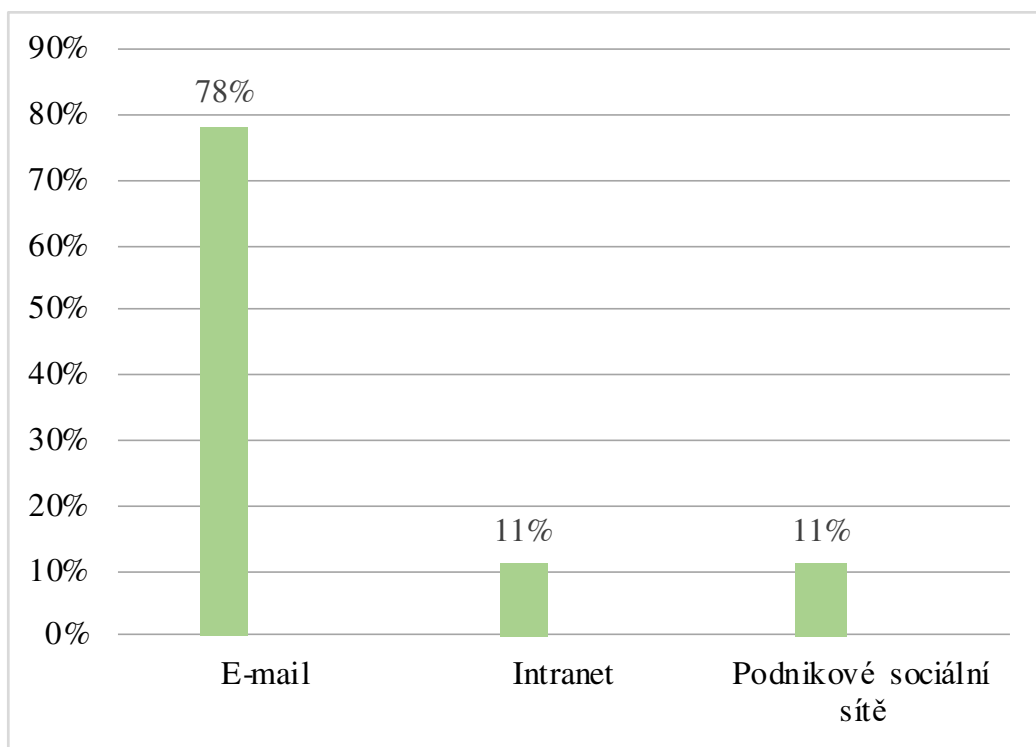
Je vidět z tabulky č. 11, že ve firmě převažuje emailová forma komunikace, a to u všech skupin zaměstnanců. Zajímavé je, že podnikový chat není natolik využíván, ačkoliv by se mohlo zdát právě naopak. Chat zřejmě v podniku slouží pouze jako rychlý zdroj spojení.

Tabulka č. 11. Nejčastější forma písemné komunikace

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
E-mail	14	78%	3	8	3
Intranet	2	11%	0	1	1
Podnikové sociální síť	2	11%	1	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11. Nejčastější forma písemné komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

12. Jakou ústní formou váš nadřízený s vámi komunikuje nejčastěji (může být více než 1 odpověď)?

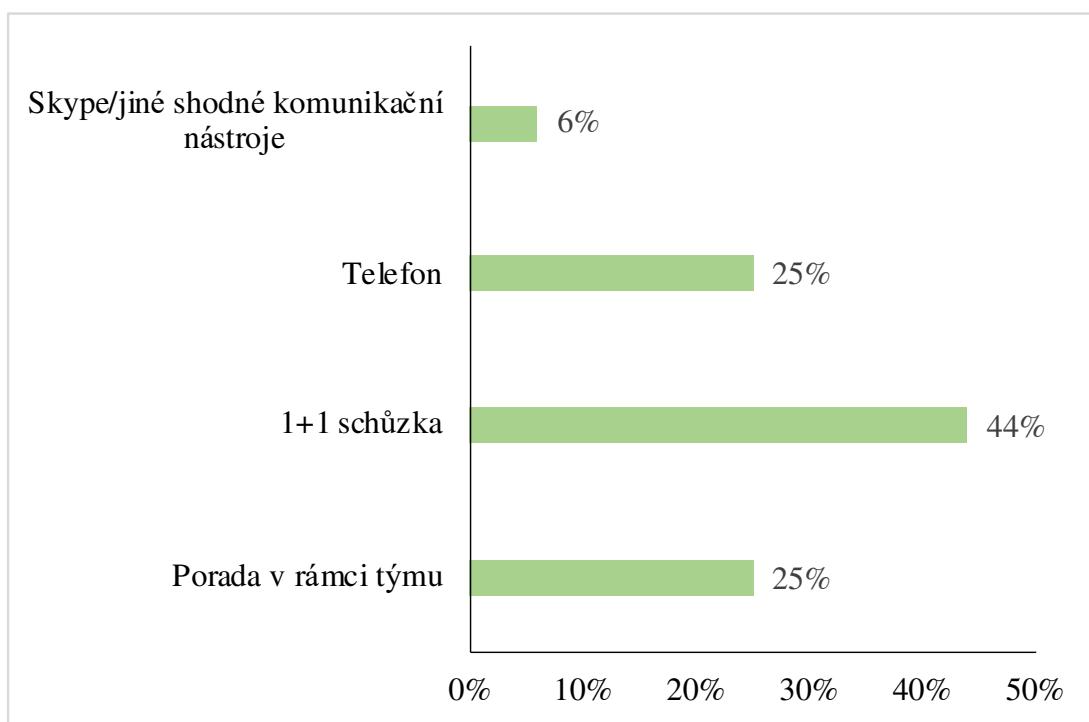
V rámci ústní komunikace převažuje způsob 1+1, což je přímé jednání mezi manažerem a jeho podřízeným – viz tabulka č. 12. Jedná se o porady určené pouze pro tyto dvě osoby, kde manažer sděluje citlivé informace. Je zřejmé, že způsob komunikace v podniku má klasickou formu realizace.

Tabulka č. 12. Ústní forma komunikace nadřízeného

Odpověď	Četnost	%	Intern	Junior	Senior
Porada v rámci týmu	4	25%	2	2	0
1+1 schůzka	7	44%	0	5	2
Telefon	4	25%	1	2	1
Skype/jiné shodné komunikační nástroje	1	6%	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12. Ústní forma komunikace nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

13. Co by vaší komunikaci s nadřízeným v tuto chvíli zlepšilo

Nakonec byla položena otevřená otázka znějící takto: „Co by vaší komunikaci s nadřízeným v tuto chvíli zlepšilo“. Většina lidí nic neuvěděla. Je zřejmé, že řadové zaměstnanci jsou většinou spokojeni. Bylo možné se ale setkat s tím, že zaměstnancem přijdou zdlouhavé porady s jejich manažerem. Nedá se ale s tím nic dělat, jedná se o zjištění, které je příliš subjektivní. Dále bylo možné se setkat s již zmíněným problémem využívání příliš odborných slov. Daná situace by se mohla změnit.

4.5 Výsledky řízených rozhovorů s manažery

Řízené rozhovory proběhly pomocí otázek otevřeného typu. Daný přístup byl zvolen kvůli snaze poskytnout co možná největší prostor pro sebevyjádření. Otázky vycházely ze tří oblastí: osobnost manažera a komunikace, manažerská komunikace v podniku a vzdělávání. Z toho vlastně vyplývají výzkumné předpoklady:

- Způsob komunikace je zásadně ovlivněn osobností manažera,
- Zpětná vazba s podřízenými hraje zásadní roli v rámci manažerské komunikace,
- Vládní opatření v souvislosti s COVID-19 měly výrazný dopad na komunikaci.

Výzkumu se zúčastnili dva manažeři z finančního oddělení podniku, jednalo se o přímé nadřízené zaměstnanců, se kterými bylo provedeno dotazníkové šetření. Respondenti pracují ve firmě již deset let a jsou výborně obeznámeni s veškerými procesy v podniku. Rozhovor proběhl pomocí telefonování.

Ze začátku je vždycky uvedena otázka, odpovědi a pak vlastní komentář. Následně proběhla výsledná komunikace s manažery, kde jim byly sděleny výstupy ze šetření včetně návrhů z nich vyplývajících.

4.5.1 Osobnost manažera a komunikace

1. Jak byste popsal roli manažerské komunikace v rámci manažerských dovedností? Jakou váhu byste přidal manažerské komunikace?

Dle manažerů se jedná o sdělování informace a motivace zaměstnanců. Dále vedoucí zaměstnanci zdůraznili nutnost zajištění zpětné vazby a pochopení aktuální situace, a to přímo od řadových pracovníků. Manažeři zdůrazňují roli šířitele informace jako základní roli komunikace v podniku. Zdůrazňují, že se jedná až o 80 % jejich času. Zvláštním typem komunikace je podle nich komunikace za účelem nápravy výkonu směrem k zaměstnancům. Je důležité, aby zaměstnanec správně pochopil, co se od něj očekává.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Z výsledků jednoznačně vyplynulo, že komunikace je pro manažery důležitá a dovednosti komunikovat je přidána zásadní významná váha. Jak je zřejmé, podle manažerů se jedná o účel šíření či obdržení informace. Zajímavé je, že zde došlo k částečnému rozporu ve zjištěních s řadovými pracovníky, jelikož ty uvedli i významný prvek kontroly. Lze to vysvětlit tím, že manažeři vnímají kontrolu jako součást své každodenní práce.

2. Kterou komunikaci využíváte více – písemnou, ústní, elektronickou nebo telefonickou? Proč? V čem jsou odlišnosti písemné, ústní, elektronické a telefonické komunikace.

V předkrizovém období manažeři využívali hlavně ústní komunikaci, která vychází z bezprostředního kontaktu s danou osobou. V současné době však z důvodu existence nové nemoci a zavedení protikoronavirových opatření, musí se všechno posunout online. Jedná se o faktor, který ztížil komunikaci manažerů. Jednalo se o významné riziko, které firma však zvládla. Odlišnosti v komunikaci spočívají v jiném využití – například nápravné opatření je lepší komunikovat osobně, kdežto pracovní instrukce je lepší šířit emailem, a to z toho důvodu, aby každý měl možnost se vrátit k takto vytvořeným instrukcím. Telefonická komunikace slouží pouze jako rychlé spojení a zjištění urgentní informace.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Výsledky odpovědí manažerů výborně korelují se zjištění uvedených u řadových zaměstnanců. Zajímavé je, že manažeři uvedli to, že každý druh komunikace slouží k jinému účelu a není vhodné je plést dohromady. Rovněž byla zdůrazněna role COVID-19. Firma již měla rozsáhlé zkušenosti s prací z domova, proto zcela bezproblémově zvládla přechod na úplnou práci online. V opačném případě by naopak mohlo dojít ke vzniku problémů, které by se mohly vyústit v podobě poklesu výkonu.

4.5.2 Manažerská komunikace v podniku

1. Co pro Vás znamená formální a neformální komunikace? Jaké má přínosy přímo pro vás? Pro jaký druh činnosti využíváte formální a neformální komunikaci?

Formální komunikace je druhem komunikace, která je řízena přesnými pravidly, jako je například označení emailů a nakládání s citlivými údaji. V tom je nutné sledovat politiku společnosti. Neformální komunikace je závislá spíše na lidech – někdo je introvert, někdo extrovert. Manažeři se ale snaží propojit oba typy komunikace. Snahou je říct takové prostředí pomoci komunikace, aby lidé svou práci nevnímali jako pouhé pracoviště, ale spíše jako součást svého života. Formální je využívána spíše pro emaily či porady a neformální spíše při jednání s lidmi osobně.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Klíčový poznatek dané otázky je v tom, že snahou manažerů je neustále pracovat na tom, aby došlo k propojení a posílení formální a neformální komunikace. Manažeři správně chápou význam obou typů komunikace. Je zřejmé, že manažeři relativně striktně rozdělují formální a neformální komunikaci.

2. Jaké přínosy pro Vás má neformální komunikace?

Jedná se o pochopení hlubinných motivátorů zaměstnanců, co je zajímá, co nikoliv. Navíc neformální komunikace pomáhá vytvoření daleko hlubších vazeb se zaměstnanci, manažeři se snaží mít nikoliv formální, ale i neformální vztah s lidmi. Důvod je jednoznačný – lidé spíše zajímá jejich osobní život, nežli pracovní otázky. Navíc v případě projevení většího

zájmu o svou osobnost, dojde k vytvoření daleko pevnějších vazeb mezi manažerem a jeho podřízeným, což následně pomůže v práci.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Jak je zřejmé z výsledků interview, jedná se zejména o vytvoření pevnějších vazeb na zaměstnance. Výhody jsou jasné – daleko lépe se pak následně řeší problémy s člověkem, se kterým je vytvořen neformální vztah.

3. Co pro Vás znamená efektivní manažerská komunikace? A jak probíhá

Odpověď byla jednoznačná – dosažení účelu, tím může být přesun informace, obdržení informace, kontrola, vyjádření nespokojenosti, prosazení svého názoru apod. Dále je uplatněna efektivní komunikace vycházející ze strategie win-win, tedy aby každá strana něco získala. Manažeři se ze začátku zamýšlí, co vlastně chtějí předat, pak zvolí vhodný komunikační prostředek a následně předají danou informaci. U důležitých úkolů se přímo zeptají podřízených, aby se ujistili, že úkol je pochopen správně. Kromě toho manažeři uvedli i to, že efektivní komunikace je taková komunikace, ve které všichni sdílejí stejné cíle, vzájemně se respektují a navzájem se spolupracují.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Z odpovědí manažerů vyplynulo, že efektivní komunikace je vždycky vztažena ke svému cíli. Neexistuje jedna univerzální komunikace. Nakonec manažeři v procesu komunikace zdůraznili prvek vzájemné spolupráce a prospěšnosti. Odpovědi manažerů v podstatě navazují na předchozí otázku – efektivní komunikace je vždycky posuzována se svým cílem.

4. Jakým způsobem rozlišujete, který komunikační kanál má být využit?

Komunikační kanál je určován na základě sledovaného cíle – co chce manažer udělat a rovněž povahy sdělení. Dále je brán v potaz okruh dotčených subjektů a rovněž i politika firmy v oblasti distribuce informace a nakládání s údaji. Třeba v případě rozšíření informace o nových opatřeních firmy v souvislosti s COVID, manažer jednoduše přepošle obdržený email všem zaměstnancům. Dle manažerů se jedná o zcela běžnou záležitost – třeba právě s tím COVID, firma vydává opatření a rozesílá je na všechny zaměstnance.

Případné otázky od podřízených mají být zodpovězeny manažery. V případě nutnosti hodnocení zaměstnance využije pouze odsouhlasený způsob komunikace.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Výsledek je jasný – manažeři berou v potaz cíl, povahu sdělení, okruh subjektů a politiku firmy. Zásadní je sledování cíle komunikace.

5. Jak byste vyhodnotil své vlastní komunikační dovednosti? Myslíte si, že máte v některé oblasti nedostatky?

Ani jeden z manažerů se nedomnívá, že má výrazné nedostatky v komunikaci. Jedině by si přáli zlepšit svoje komunikační a prezentační dovednosti v angličtině, což prozatím nemohou učinit kvůli časovému nátlaku. Pevně ale věří, že v budoucnosti dokáží najít čas na zlepšení svých znalostí.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Je evidentní, že manažeři by si přáli zlepšit určité znalosti a přesně vědí, v čem se dají zlepšit. Zcela očekávaně zvolili angličtinu jako hlavní dorozumivací jazyk ve firmě. Práce manažera je založena právě na komunikaci, proto zcela logicky právě angličtinu vyžadují vedoucí zaměstnanci.

6. Jakým způsobem je zajištěna zpětná vazba ze strany Vašich podřízených v rámci Vaší manažerské komunikace?

V podstatě všichni zdůraznili nutnost zajištění zpětné vazby, komunikace podle jejich názoru musí být obousměrná. Manažer v podniku není velitel v armádě, ale spíše lídr, pro kterého je důležitý názor jeho podřízených. Vedení firmy se proto snaží ponechat volný prostor pro zaměstnance.

Manažeři uvedli jeden scénář: vždycky nechat podřízeného domluvit a přímo se zeptat na zpětnou vazbu. Pokud podřízený nechce sdělit informace, přímo ho k tomu pobídnout.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Jak je zřejmé, zpětná vazba je zajištěna. Management následně sám profituje na aplikaci jejich výsledků. Z výsledků jednoznačně vyplynulo, že manažeři dodržují firemní kulturu v oblasti komunikace.

7. Myslíte si, že pracovní porady s podřízenými jsou pro vás přínosem? Změnil byste něco?

Dle prvního manažera jsou porady samozřejmým přínosem, jelikož všechno je důležité sdělovat se zaměstnanci. Druhý manažer uvedl nutnost zajistit tok informace, aby zaměstnanci měli pocit, že o nich postrádáno. Díky tomu dokáží zaměstnanci mít daleko větší pocit sounáležitosti s podnikem, což se odráží v jeho práci.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Je zřejmé, že oba manažeři mluví o zajištění vhodného toku informace, a to v souladu s nastavením systému komunikace v podniku. Zajímavý je poznatek vztahující se k tomu, že zaměstnanci mají mít pocit, že o nich postaráno v případě šíření informace.

8. Jakým způsobem probíhají vzájemné a individuální pohovory s Vašimi podřízenými?

Odpovědi manažerů byly stejné. Jedná se o regulérní porady probíhající jednou za měsíc. Ze začátku manažer sděluje svoje poznatky k výkonu zaměstnance a pak společně probírají věci, které by zaměstnanec chtěl sdělit. Povinností zaměstnance je ovšem připravit na danou schůzku oblast otázek, které by chtěl probrat. V současné době však všechny pohovory probíhají online formou.

Vlastní komentář obdržených výsledků

Jak vyplynulo z odpovědí, 1+1 schůzky probíhají pravidelně a je poskytnut dostatečný prostor pro řadového zaměstnance. I znovu je nutné zdůraznit vliv vládních opatření na změnu komunikace v organizaci.

9. Jakým způsobem sdělujete zaměstnanci svoji nespokojenost s jeho výkonem?

Manažer jej vždycky předvolá do místnosti, kde sdělí důvod své nespokojenosti a v klidné atmosféře vysvětlí, co se mu nelíbí. Druhý manažer uvedl, že důležité je vyvarovat se emoci a zachovat klidnou hlavu, i když chyba zaměstnance je značná. Klíčové je mít pozitivní vztahy se zaměstnancem. V době COVID se ale jedná o problém, jelikož podle něj je důležité mít oční kontakt s člověkem, což není možné, když zaměstnanci nejsou na pracovišti. Firma se prozatím s tím relativně dobře vypořádání. Důvodem jsou znovu již zmíněné zkušenosti místních lidí s prací z domova.

Vlastní komentář obdržných výsledků

Z výsledků jasně vyplynulo, že manažeři se snaží zachovat klid i při nespokojenosti. Důležité je jasné sdělení, kde nastal problém. Zajímavý poznatek uvedl druhý manažer, podle kterého se celý proces ztížil nutností pracovat z domova a nemít osobní kontakt.

4.5.3 Vzdělání

10. Sledujete trendy v manažerské komunikaci? Jaké byste uvedl a jaké využíváte?

Manažeři vymezili následující oblasti: nutnost znalosti mezikulturní komunikace z důvodu nutnosti pracovat s týmy po celém světě, přesunutí významní části odpovědnosti na řadové zaměstnance a změna pozice manažera z kontrolora na kouče, agilní přístup, povzbuzení pozitivních emocí u zaměstnance a důraz na přesun komunikace online zejména s potazem na nutnost zavedení práce z domova. Všechny uvedené dovednosti manažeři využívají v praxi.

11. Podporuje Vás podnik ve zlepšení Vaše manažerské komunikace? Pokud ano, jakým způsobem.

Manažeři uvedli možnost absolvování interních vzdělávacích kurzů či v případě potřeby zajištění externích kurzů. Navíc manažeři velice chválili interní vzdělávací portál. Bohužel ale kvůli časové tísní nemají možnost se více věnovat svému sebevzdělávání. Jak je zřejmé z výsledků firma vhodným způsobem podporuje rozvoj manažerské komunikace. Problematické se jeví ale nedostatek času. Jedná se však o zjištění, které není možné

vyřešit v rámci dané práce. Je možné pouze poskytnout obecné doporučení zpracovat nad prioritami.

4.5.4 Zhodnocení výzkumných předpokladů

Na konci šetření je možné provést zhodnocení výzkumných předpokladů. První předpokladem bylo tvrzení, že způsob komunikace je zásadně ovlivněn osobností manažera. Dané tvrzení bylo prokázáno pouze částečně. Většinou odpovědi manažerů byly shodné.

Dalším výzkumným předpokladem byla domněnka, že zpětná vazba s podřízenými hraje zásadní roli v rámci manažerské komunikace. Tvrzení bylo ověřeno – pro manažery je velmi důležité zajištění vhodné zpětné vazby ze strany řadových pracovníků.

Nakonec posledním výzkumným předpokladem bylo tvrzení, že vládní opatření v souvislosti s COVID-19 měly výrazný dopad na komunikaci. Tomu tak skutečně bylo, firma musela de facto přestoupit na nutnost práce a z toho vyplývající komunikace online. S tím se ale výborně vypořádala, což lze vysvětlit zejména již existující praxí firmou s prací z domova. Podnik v podstatě zavedl možnost práce z domova jako povinnou.

4.6 Shrnutí praktické části práce a diskuse

Provedený výzkum poukázal na následující oblasti v rámci vnitrofiremní komunikace:

- Relativně velká spokojenost se systémem komunikace ve firmě a s manažerskou komunikací,
- Ve firmě není nastaven systém sběru nápadů od podřízených,
- Využití příliš odborné terminologie ze strany manažerů,
- Snaha firmy nastolit přesun informace jako horizontálně, tak i vertikálně,
- Striktní pravidla pro vymezení obsahu písemné komunikace,
- Důraz na neformální vztahy mezi manažerem a zaměstnancem,

Zaměstnanci jsou relativně spokojeni se stávajícím systémem komunikace existujícím v podniku, a to platí jak pro nastavení celofiremní komunikace, tak i pro komunikaci ze strany manažerů.

Dále se zjistilo, že ve firmě není nastaven systém sběru nápadů od podřízených, přitom se jedná o významný zdroj inovací a novinek pro management, které by bylo možné posléze uplatnit. Navíc daný způsob sběru informace poskytne vedení firmy přehled o tom, co se děje ve firmě.

Podřízení jednoznačně poukázali na významný problém v manažerské komunikaci – tím je příliš odborný jazyk jejich nadřízených. Ve výsledku toho ne vždycky je jasné řadovým zaměstnancům co se od nich očekává.

Byla evidentní snaha firmy nastolit přesun informace jako horizontálně, tak i vertikálně. Za přesun informace mají odpovědnost bezprostřední manažeři řadových zaměstnanců podniku.

Bylo rovněž poukázáno na striktní pravidla pro vymezení obsahu písemné komunikace, zaměstnanci mají veškeré emaily označovat dle interních pravidel. Zřejmým důvodem je omezení šíření citlivých údajů.

Nakonec jak vyplynulo z výzkumu, je dáván významný důraz na neformální vztahy mezi manažerem a zaměstnancem. Manažeři se snaží vytvořit zejména neformální vztah pro účely lepšího propojení zaměstnance s jeho pracovištěm.

Zbývá již provést diskuzi obdržných poznatků a jejich porovnání s výzkumy či šetření shodného zaměření. Zaprvé bylo evidentní, že podnik má jasnou koncepci a přímo určuje liniový manažery jako hlavní prvek komunikace. Přitom z odpovědí manažerů a jejich podřízených vyplynulo, že tomu tak skutečně je. Důvod je snadný – ve velké firmě je celá řada pravomocí a odpovědností, proto je zcela možné, že dojde ke ztrátě významné části komunikace. Díky tomu podnik například odstranil častý problém v českých firmách spojený s opomíjením interní komunikace ze strany manažerů. Následně se to projevuje ve zvýšené výkonnosti zaměstnanců podniku (Holá, Pouchá, 2020).

Bezesporu, podnik dokázal se výborně vypořádat s následky COVID-19 a vládních opatření. Důvodem jsou rozsáhlé zkušenosti s prací z domova. Lidé zcela bezproblémově dokázali komunikovat pouze online, ačkoliv taková komunikace někdy je daleko složitější. Proto úplný přesun na home-office nebyl pro firmu velkou zátěží. Ostatní podniky neměli

takové zkušenosti – například v roce 2019 pouze 4 % podniků umožňovalo lidem pracovat z domova, což vyvolalo významné problémy v podnicích (Vaníčková, 2020).

V rámci vypracování teoretické části práce bylo upozorněno na dva typy manažerské komunikace v podniku – od manažera k jeho podřízeným a naopak (Šafránková, 2008). Ve zkoumané firmě jsou navíc linioví manažeři odpovědní za přesun informace od vyššího vedení firmy směrem k řadovým zaměstnancům a naopak. Jinými slovy, provozní management je prostředníkem pro přesun informace od manažerů střední a vyšší úrovně až k řadovým zaměstnancům.

Jako největší problém zjištěný v rámci výzkumu se jeví to, že manažeři někdy využívají příliš složité termíny, kterým zaměstnanci někdy nerozumí. Přitom jak bylo upozorněno v teoretické části práce Jřincovou (2010) právě schopnost jasného a správně zakódovaného sdělení se jeví být klíčovou manažerskou kompetencí 21. století.

Rovněž podle teoretické části bylo upozorněno na častý problém manažerské komunikace spojený se zanedbáním hlasů či obav řadových zaměstnanců, kteří nejsou vyslyšeni manažery (Urban, 2010). Ve zkoumaném podniku je však daný problém odstraněn regulárními setkání se zaměstnanci. Manažeři dokonce nutí svoje podřízené připravovat seznam otázek.

4.7 Návrhy a doporučení

Po vytvoření celkového přehledu o komunikaci ve firmě je možné se věnovat tvorbě návrhů. Veškeré návrhy vycházejí z provedeného výzkumu a rovněž i zohledňují uskutečněnou literární rešerši. Je možné zkoumané firmě doporučit následující:

- Sbírat návrhy od zaměstnanců na zlepšení komunikace,
- Více podporovat neformální komunikaci – společná snídane/teambuilding/víkendové výlety apod.,
- Nevyužívat příliš složité termíny,
- Zaškolit junior zaměstnance v oblasti nutnosti sdělování informace.

Jak bylo poukázáno ve výzkumu, ve zkoumané firmě neexistuje systém sběru nápadů a návrhů od zaměstnanců, které by směřovaly ke zlepšení aktuálně existující manažerské a

celofiremní komunikace. Mohlo by se jednat třeba o anonymní box – ne všichni si přejí být známými. Zaměstnanci díky zavedení daného opatření získají pocit větší důležitosti pro firmu a podnik na oplátku získá objektivní zdroj informace.

Vzhledem k vyhlášení vládních opatření v souvislosti s koronavirem dochází k omezení pohybu lidí a částečnému uzavření pracovišť. Nejedná se však o pozitivní vliv na firemní kulturu a výkon lidí. Ba naopak, zaměstnanci se cítí být odtrženými od svých pracovních kolektivů. Posléze se to může odrazit ve vnitrofiremní komunikaci. Lze to odstranit co nejrychlejším zapojením neformální komunikace v týmu, například formou společných snídaní, víkendových výletů apod. Realizace daného opatření může vést k posílení nepracovních vazeb, které mohou následně pomoci v každodenní komunikaci.

Bylo by vhodné se vyvarovat příliš složitým termínům, které běžně využívají manažeři. Dle sdělení zaměstnanců se jedná o významný komunikační šum, který již překáží při výkonu jejich práce. Manažeři si musí uvědomit, že ne všichni zaměstnanci mají natolik odbornou úroveň jak jejich vedení. Aplikace daného opatření povede k omezení komunikačního šumu a tímto i zlepšení vnitrofiremní komunikace.

Výzkum poukázal na to, že služebně mladší zaměstnanci negativně vnímají sdělování informace manažerovi. Právě proto by bylo vhodné zaškolit junior zaměstnance v oblasti nutnosti sdělování informace. Realizace daného opatření zrychlí komunikaci v podniku.

5 Závěr

Daná bakalářská práce byla věnována významu komunikace jako nástroje pro vedení lidí. Cílem dané bakalářské práce je zhodnotit interní komunikaci ve sledované organizaci a s ohledem na její význam pro řízení navrhnout vhodná doporučení. Pro účely splnění daného cíle byl proveden výzkum ve společnosti, a to formou analýzy interní dokumentace, řízených rozhovorů a dotazníkového šetření.

Prvním dílčím cílem bylo provedení literární rešerše v oboru komunikace a dovednosti manažerů. Zde bylo poukázáno na management a jeho dimenze, pak následovalo pojednání o manažerských kompetencích, zhodnocení pojmu komunikace se zaměřením na manažerskou komunikaci. Na konci literární rešerše bylo poukázáno na následující oblasti pro zkoumání v rámci části praktické: postavení komunikačních znalostí manažera v rámci jeho celkových znalostí, prvky efektivní komunikace, způsoby zamezení komunikačního šumu při předávání informace, typy komunikace manažera a účinnost komunikace a komunikačních prostředků, respektive jejich vliv na výkonnost zaměstnanců.

Dalším dílčím cílem bylo provedení řízených rozhovorů s manažery podniku. Shrnutí daného šetření je následující: silný důraz na zpětnou vazbu, dopady zavedení vládních opatření byly minimální, management se snaží vytvořit pevné neformální vazby se zaměstnanci. Výstupy z řízených rozhovorů byly doplněny o dotazníkové šetření provedené mezi řadovými zaměstnanci, kteří jsou podřízenými těchto manažerů. Zde bylo poukázáno na následující závěry: relativně velká spokojenost s managementem a způsobem komunikace, odchylka ve vnímání manažerské komunikace ze strany služebně mladších zaměstnanců, důraz na emailovou komunikaci a 1+1 schůzky a hlavně přílišné využití složitých termínů manažery.

Posledním dílčím cílem bylo vytvoření návrhů pro zefektivnění manažerské komunikace ve vybrané firmě. Celkově firma obdržela čtyři návrhy vycházejících ze šetření. Jednalo se o následující doporučení: sbírat návrhy od zaměstnanců na zlepšení komunikace, více podporovat neformální komunikaci – společná snídaně/teambuilding/víkendové výlety apod., nevyužívat příliš složité termíny a zaškolit junior zaměstnance v oblasti nutnosti sdělování informace.

6 Seznam použitých zdrojů

Monografie

ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.

CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0.

HEKELOVÁ, Z. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-4032-4.

HORVATHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLÁŘ, Z. *Vyučování jako dialog*. Praha: Grada Publishing, 2007. 132 s. ISBN 978-80-247-1541-4.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

PODANÁ, R. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada Publishing, 2012. 112 s. ISBN 978-80-247-4519-0.

SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5092-7.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 392 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠTŮSEK, J. *Podpora faktorů rozvoje klíčových kompetencí a tvořivosti pracovníků v procesu firemního vzdělávání*. Littera Scripta, 2012, roč. 5, č. 1. ISSN 1805-9112.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

Internetové zdroje

HOLÁ, J POUCHÁ, T. Češi mají s komunikací problém. [online]. [06-03-2021]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-52708580-cesi-maji-s-komunikaci-problem>

VANÍČKOVÁ, L. Interní komunikace v době koronakrize. [online]. [06-03-2021]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66765110-interni-komunikace-v-dobe-koronakrize>

7 Přílohy

7.1 Rozhovory s managementem

Osobnost manažera a komunikace

Jak byste popsal roli manažerské komunikace v rámci manažerských dovedností? Jakou váhu byste přidal manažerské komunikace?

Kterou komunikaci využíváte více – písemnou, ústní, elektronickou nebo telefonickou? Proč? V čem jsou odlišnosti písemné, ústní, elektronické a telefonické komunikace.

Manažerská komunikace v podniku

Co pro Vás znamená formální a neformální komunikace? Jaké má přínosy přímo pro vás?

Pro jaký druh činnosti využíváte formální a neformální komunikaci?

Jaké přínosy pro Vás má neformální komunikace?

Co pro Vás znamená efektivní manažerská komunikace?

Jakým způsobem rozlišujete, který komunikační kanál má být využit?

Jak byste vyhodnotil své vlastní komunikační dovednosti? Myslíte si, že máte v některé oblasti nedostatky?

Jakým způsobem je zajištěna zpětná vazba ze strany Vašich podřízených v rámci Vaší manažerské komunikace?

Myslíte si, že pracovní porady s podřízenými jsou pro vás přínosem? Změnil byste něco?

Jakým způsobem probíhají 1+1 pohovory s Vašimi podřízenými?

Jakým způsobem sdělujete zaměstnanci svoji nespokojenost s jeho výkonem?

Vzdělání

Sledujete trendy v manažerské komunikaci? Jaké byste uvedl a jaké využíváte?

Podporuje Vás podnik ve zlepšení Vaše manažerské komunikace? Pokud ano, jakým způsobem

7.2 Dotazník pro zaměstnance

Filtrační otázka

1. Pracovní pozice
 - a. Intern
 - b. Junior
 - c. Senior

Otázky ke komunikaci manažera

1. Jak byste vyhodnotil kvalitu komunikace ve Vašem podniku (1 je nejlepší, 5 je nejhorší)
2. Jak byste vyhodnotil kvalitu komunikace Vašeho nadřízeného (1 je nejlepší, 5 je nejhorší)
3. Jaký je hlavní význam interní komunikace ve Vašem podniku?
 - a. Informování
 - b. Motivování
 - c. Kontrola
 - d. Vyjádření pocitu či uspokojení
4. Jaké jsou nejčastější komunikační šumy ve Vaší firmě?
 - a. Hluk na pracovišti
 - b. Fyziologické bariéry (vada sluchu, řeči apod.)
 - c. Nevhodně zvolený komunikační kanál
 - d. Extrémní emoce
 - e. Vyrušování třetí osobou
 - f. Příliš složité termíny využívané manažerem
5. Máte pocit, že Váš manažer formuluje myšlenky zřejmé na první pohled?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
6. Sdělujete vždy informace Vašemu manažerovi?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
7. Pomáhá Vám komunikace ze strany Vašeho manažera k plnění Vašich úkolů?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
8. Sděluje Vám manažer vhodným způsobem svou nespokojenost s Vaším výkonem?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
9. Domníváte se, že Váš manažer dokáže efektivně delegovat svou práci na Vás?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
10. Jakou písemnou formou váš nadřízený s vámi komunikuje nejčastěji
 - a. E-mail
 - b. Intranet
 - c. Podnikové sociální síť
11. Jakou ústní formou váš nadřízený s vámi komunikuje nejčastěji
 - a. Porada v rámci týmu
 - b. 1+1 schůzka
 - c. Telefon
 - d. Skype/jiné shodné komunikační nástroje

Co by vaši komunikaci s nadřízeným v tuto chvíli zlepšilo (otevřená otázka)