

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

**Určení hlavních parametrů komunikace a následná  
analýza úrovně komunikace v procesu řízení**

**Bc. Tereza Chaloupková**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Chaloupková

Ekonomika a management

Název práce

**Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení**

Název anglicky

**Determination of the Main Communication Parameters and Subsequent Analysis of the Communication Level in the Management Process**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídicích pracovníků v procesu řízení. Dílčími cíli jsou: Určení hlavních parametrů komunikace, vymezení dvojrozměrných oblastí, ve kterých je komunikace považována za správnou, vytvoření dotazníku pro zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucím a podřízenými pracovníky.

### Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti komunikace v procesu řízení.

Druhá část práce představuje vlastní řešení pro dosažení stanovených cílů práce. Za tímto účelem jsou, na základě metod indukce a dedukce, stanoveny dvojrozměrné oblasti, kdy pro stanovení rozměrů slouží šesti bodová škála, která vyjadřuje vhodnost jednotlivých parametrů v procentním vyjádření. Pro splnění tohoto cíle je použito dotazníkové šetření. Statistické vyhodnocení odpovědí umožňuje získat souřadnice jednotlivých parametrů, a tak určit, zda se zjišťovaný druh komunikace nachází v požadované oblasti. Tím je určena úroveň zkoumaných druhů komunikace.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Komunikace, parametry, dotazník, bodová škála, oblasti komunikace, manažerská komunikace, leadership, komunikační kanál, překážky komunikace, forma komunikace.

---

**Doporučené zdroje informací**

ALLHOFF, Dieter-W.; ALLHOFF, Waltraud. Rétorika a komunikace : 14. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2283-2.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

FIEDLER, Jiří; HORÁKOVÁ, Jana; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. Komunikace v řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

FORET, M. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 9. 1. 2024

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2024

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Arnoštu Traxlerovi za podání pomocné ruky, ochotu, trpělivost a předání mnoha užitečných rad jak při psaní závěrečné práce, tak v průběhu celého studia.

Rovněž děkuji všem zúčastněným zaměstnancům společnosti XY s.r.o., bez kterých by tato práce nevznikla a majitelům společnosti XY s.r.o. za prostor pro provedení analýzy v jejich firmě.

# Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení

## Abstrakt

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace středního managementu společnosti XY s.r.o. v procesu řízení. Pro dosažení tohoto cíle byly stanoveny hlavní parametry komunikace, jejichž úroveň byla zjištěna na základě dotazníkového šetření. Výsledné hodnoty jednotlivých parametrů byly zobrazeny ve dvojrozměrném schématu (osa X a osa Y), na základě výsledných hodnot získaných na základě dvojkombinací parametrů pak byla posouzena úroveň jednotlivých parametrů vnitropodnikové komunikace ve společnosti XY s.r.o.

Teoretická část byla zpracována formou literární rešerše v rámci, které byly shrnuty základní poznatky z oblasti vnitropodnikové komunikace.

Praktická část byla vypracována na základě výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci společnosti XY s.r.o. ve spolupráci s vedením společnosti, jež si samo nastavilo požadované a přijatelné oblasti komunikace v rámci dvojrozměrného schématu.

**Klíčová slova:** Komunikace, parametry, dotazník, bodová škála, oblasti komunikace, manažerská komunikace, leadership, komunikační kanál, překážky komunikace, forma komunikace

# Determination of the Main Communication Parameters and Subsequent Analysis of the Communication Level in the Management Process

## **Abstract**

The main objective of the thesis was to determine the level of communication of the middle management of company XY Ltd. in the management process. To achieve this goal, the main parameters of communication were established, the level of which was determined based on a questionnaire survey. The resulting values of individual parameters were displayed in a two-dimensional scheme (axis X and axis Y) and based on the resulting values obtained from the combination of parameters, the level of individual parameters of intra-company communication in company XY Ltd. was assessed.

The theoretical part was processed in the form of a literature review, summarising the basic findings in the field of intra-company communication.

The practical part was developed based on the results of the questionnaire survey, which was conducted among employees of company XY Ltd. in collaboration with the company's management, with itself set the desired and acceptable areas of communication within the two-dimensional scheme.

**Keywords:** Communication, parameters, questionnaire, point scale, areas of communication, managerial communication, leadership, communication channel, obstacles to communication, form of communication,

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce.....</b>	<b>12</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Definice pojmu komunikace .....	13
3.2 Funkce komunikace .....	13
3.3 Základní složky komunikace.....	14
3.4 Druhy komunikace .....	15
3.5 Komunikace v organizaci.....	16
3.5.1 Vertikální x horizontální komunikace .....	18
3.5.2 Komunikační kanály .....	18
3.5.3 Předpoklady fungování vnitropodnikové komunikace .....	18
3.5.4 Komunikační balíček .....	19
3.5.5 Top management.....	20
3.5.6 Střední management .....	21
3.5.7 Typy manažerů ve vnitropodnikové komunikaci .....	22
3.5.8 Komunikace se zaměstnanci .....	23
3.5.9 Zaměstnanci a firemní cíle.....	25
3.5.10 Tok informací ve firmě .....	26
3.5.11 Řízení vs. Vedení .....	27
3.5.12 Styly řízení/vedení .....	28
3.6 Konflikty ve firmách.....	29
3.6.1 Rozdíl mezi konfliktem a problémem .....	29
3.6.2 Typy konfliktů .....	30
3.6.3 Situační konflikt.....	31
3.6.4 Konflikty typové .....	31
3.6.5 Systémový konflikt .....	32
3.6.6 Řešení konfliktů.....	33
<b>4 Metodika .....</b>	<b>35</b>
<b>5 Vlastní práce .....</b>	<b>40</b>
5.1 Charakteristika společnosti XY s.r.o.....	40
5.2 Řídící struktura a popis kompetencí oddělení společnosti XY s.r.o. ....	41
5.3 Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci .....	44
5.4 Vyhodnocení identifikačních otázek.....	49
5.5 Shrnutí a vyhodnocení parametrů komunikace.....	50
5.5.1 Včasnost.....	50



5.5.2	Formálnost .....	51
5.5.3	Racionalita .....	52
5.5.4	Srozumitelnost .....	53
5.5.5	Kolektivnost.....	55
5.5.6	Asertivita/Manipulace.....	56
5.5.7	Jednosměrnost/Dvojsměrnost .....	57
5.5.8	Osobní/elektronická .....	58
5.6	Shrnutí a vyhodnocení parametrů komunikace.....	60
5.6.1	Srozumitelnost X Formálnost .....	60
5.6.2	Včasnost X Formálnost.....	61
5.6.3	Racionalita X Formálnost .....	62
5.6.4	Včasnost X Kolektivnost .....	63
5.6.5	Srozumitelnost X Kolektivnost.....	64
5.6.6	Racionalita X Jednosměrnost/Dvojsměrnost .....	65
5.6.7	Asertivita/Manipulace X Jednorozměrnost/Dvojsměrnost.....	66
5.6.8	Včasnost X Osobní/Elektronická.....	67
5.6.9	Srozumitelnost X Osobní/Elektronická .....	68
5.6.10	Srozumitelnost X Srozumitelnost pracovních cílů .....	69
<b>6</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>72</b>
8.1	Tištěné zdroje .....	72
8.2	Online zdroje.....	73
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>74</b>
9.1	Seznam obrázků .....	74
9.2	Seznam tabulek .....	74
9.3	Seznam grafů.....	74

# 1 Úvod

Komunikace v jejích mnoha podobách nás provází životem od prvního nádechu po poslední výdech, je neoddělitelnou součástí našich životů.

Díky technologickému vývoji máme dnes k dispozici mnoho nových komunikačních kanálů. Doba se mění, vše se díky digitalizaci zrychluje, stále slyšíme o zefektivňování procesů, máme k dispozici nepřeberné množství online komunikačních nástrojů, z toho lze usuzovat, že kvalita vnitropodnikové komunikace by měla mít, stejně jako vše, rostoucí tendenci. To je velmi hezká hypotéza, nicméně v praxi se mnohdy setkáme se smutnou realitou, lidé jako by zapomněli na velikost významu kvalitní vnitropodnikové komunikace, všichni přeci mají přístup na disk, do sdílených dokumentů, všechny informace lze najít tam, tak na co si je navzájem předávat?

Přesně tento styl myšlení a jednání se zaměstnanci může být začátkem konce, žijeme ve světě, ve kterém lze vyměnit zaměstnance za stroje, výrobní linky ve velkých závodech nefungují jako manufaktury ve 14. století, místo hal plných lidí zde najdeme řady strojů, ovládané jednotkami zaměstnanců, je přeci efektivnější a levnější vyměnit lidi za stroje. To je do určité míry pravda, ale ne všechny lidi lze vyměnit za roboty, a přesně tito zaměstnanci, tento lidský faktor, je mnohdy naší největší konkurenční výhodou. Každá firma si může nakoupit stejné stroje jako má konkurence (pro tuto chvíli vynechme finance), kde je tedy vaše konkurenční výhoda? Máte lepší strategii, vymysleli jste nové složení, materiál, produkt, umíte lépe prodávat? Kdo za tím vším stojí? Lidé!

Mnoho firem si již tuto skutečnost velmi dobře uvědomuje a vytváří různé motivační systémy. Ano, motivace je v dnešní době čím dál skloňovanějším slovem a zcela nepochybně je potřeba, vždyť je to taková malá vnitropodniková strategie na udržení zaměstnanců, jen se bohužel v moři benefitů často utopí to nejpřirozenější, nejjednodušší a nejlidštější ze všeho, komunikace.

Můžete mít jako zaměstnanec snový plat, MultiSport kartu, spolu s příspěvkem na penzijní připojištění a každý půl rok wellness víkend zdarma, ale jak moc vás vše výše uvedené bude motivovat, pokud vám váš nadřízený bude každý druhý den měnit prioritu cílů, zadávat úkoly na poslední chvíli, všechny důležité informace o změnách ve firmě se k vám dostanou „šušandou“ od kolegů a pokud si

o něčem z toho budete chtít promluvit dostane se vám buď odmítnutí nebo emotivní odpovědi s agresivním nádechem? Na tuto otázku si odpovězte sami, na otázku, jak pracovat s vnitropodnikovou komunikací a jak vyhodnotit její kvalitu odpoví tato práce.

## **2 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace středního managementu v procesu řízení.

Díličními cíli jsou: Určení hlavních parametrů komunikace, vymezení dvojrozměrných oblastí, ve kterých je komunikace považována za správnou, vytvoření dotazníku pro zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucím a podřízenými pracovníky.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice pojmu komunikace

Slovo „komunikace“, vychází z latiny a lze ho volně přeložit jako „něco spojovat“, tento překlad může mít mnoho významů, lze ho použít jak pro označení spojování/přemísťování informací, myšlenek, postojů ale také lidí, materiálu apod. S komunikací je úzce spjatý pojem „komunikační prostředek“ kterým může být jazyk, telefon, pošta ale také, vlaky, letadla a autobusy. (Mikuláščík, 2003, s.8)

Janoušek (1968), Krivohlavý (1988) i Nakonečný (1999) definují (nezávisle na sobě) tento pojem velmi podobným způsobem, komunikace je pro ně především: „Sdělování významů v sociálním chování a v sociálních vztazích lidí.“ Jejich definice úzce koreluje s tou, kterou lze najít v naučném slovníku: „Pojem komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek. (Mikuláščík, 2003, s.19)

### 3.2 Funkce komunikace

Již v úvodu bylo řečeno, že komunikace je všude kolem nás, v předchozích odstavcích bylo uvedeno, že nás spojuje ale proč vlastně? Jaké jsou její funkce?

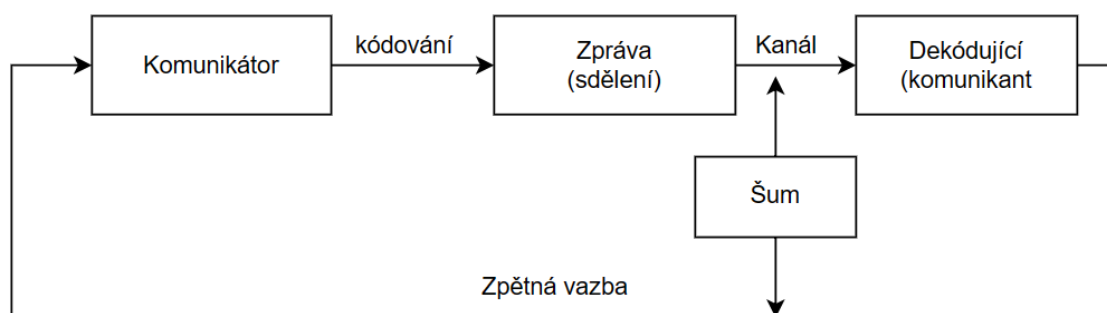
Funkce komunikace:

1. **Informativní** – jedná se o prosté předání dat, informací a faktů.
2. **Instruktivní** – jde o rozšířenou funkci informativní, k prostému předání dat či informací je přidán popis např.: vysvětlení významů či postupu.
3. **Přesvědčovací** – působení mezi dvěma subjekty komunikace jehož hlavním cílem je změnit postoj, názor nebo způsob chování druhého subjektu.
4. **Posilovací a motivující** – vychází z funkce přesvědčovací jen s tím rozdílem, že jde primárně o snahu posílit pocit vlastní hodnoty, sebevědomí apod.
5. **Zábavná** – tato funkce vytváří ve zúčastněných pocit spokojenosti, pohody, a má za cíl nás pobavit či dokonce rozesmát.
6. **Vzdělávací a výchovná** – obvykle bývá uplatňována především v prostředí institucí, jde o jakési sycení funkcí Informativní a Instruktivní.

7. **Socializační a společensky integrující** – tato funkce podporuje tvorbu a posílení mezilidských vztahů, lze jí připsat na vrub navazování kontaktů, sblížení, vytváření a posilování pocitů jako je vzájemná závislost a sounáležitost.
8. **Osobní identity** – tato funkce bývá často opomíjena, jedná se o komunikaci na úrovni JÁ, díky které je nám umožněno, abychom si plně uvědomili věci o nás samotných a pomáhá nám uspořádat a formovat vlastní sebevědomí, pocity, názory apod.
9. **Poznávací** – jedná se opět o rozšíření funkce Informativní, na základě poznávací funkce jsme za pomoci mezilidské komunikace a cizích každodenních zážitků, zkušeností a vzpomínek získat velmi rychle informace, ke kterým bychom se sami bez interakce s druhými dostávali mnohem pomaleji.
10. **Svěřovací** – připívá k uvolnění vnitřního napětí a získání podpory a pomoci druhých, díky sdílení vnitřních těžkostí a důvěrných informací.
11. **Úniková** – pokud je člověk otrávený, sklíčený nebo znechucený, může mít tendenci si s někým nezávazně promluvit a odreagovat se od aktuálních starostí. (Mikuláščík, 2003, s.22)

### 3.3 Základní složky komunikace

Obrázek 1 Shannonův model komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

**Komunikátor** – může jím být jednatel či skupina. Jedná se o subjekt, na jehož straně vznikla konkrétní myšlenka, kterou chce sdělit

**Komunikant** – příjemce zprávy od komunikátora

**Kódování** – převedení komunikátorovy myšlenky do formy přijatelné pro komunikanta.

**Zpráva** – soustava symbolů přenášená verbálně či neverbálně za pomoci komunikačního kanálu

**Komunikační kanál** – zajišťuje plynulost informačního toku mezi komunikantem a komunikátorem např.: řeč, gesta, televize, telefon apod.

**Dekódování** – dešifrování původní myšlenky komunikantem – porozumění zprávy

**Zpětná vazba** – reakce příjemce na obdržené sdělení, závisí na správném dekodování původní myšlenky

**Šum** – faktory deformující původní zprávu, a to mnohdy do té míry, že sdělení obdržené příjemcem se výrazně liší od původní myšlenky vyslané komunikátorem.

(Plaňava, 2005, s.32)

### 3.4 Druhy komunikace

Komunikace má nejen mnoho funkcí ale také širokou škálu podob, které jsou komunikátorem využívány. To, jak dobře zvládneme přizpůsobit projev publiku záleží na dovednostech uživatele. Komunikátor během projevu využívá hned několik druhů komunikace, které na sebe navazují a vzájemně se doplňují.

#### **Druhy komunikace:**

1. **Záměrná** – komunikátor má vše pod kontrolou, jeho způsob komunikace koreluje s jeho záměrem/myšlenkou.
2. **Nezáměrná** – oproti komunikaci záměrné komunikátor, obvykle vlivem emocí, komunikuje své myšlenky jiným způsobem, než byl původní záměr. Jeho projev tak může mnohdy působit zmateně, neuspořádaně zvyšuje se pravděpodobnost toho, že příjemce špatně dekóduje zprávu, kterou mu chtěl komunikátor předat.
3. **Kognitivní** – využívá logických, smysluplných a racionálních argumentů.
4. **Afektivní** – komunikace skrze působení na city – emoční projevy.
5. **Pozitivní** – každý komunikační projev je určitým způsobem hodnotící, lze z něj poznat, zdali je sdělení a příjemce vnímán pozitivně či negativně.

Pozitivní komunikace obsahuje projev uznání, souhlasu, obdivu, nadšení a přijetí.

6. **Negativní** – negativní komunikace vyjadřuje kritiku, odmítnutí, útok, odpor apod. nepřináší žádnou pozitivní zpětnou vazbu ze strany příjemce.
7. **Shodná** – zpráva, kterou sděluje komunikátor se absolutně shoduje s názory a postoji příjemce.
8. **Neshodná** – je opakem komunikace shodné, komunikant a komunikátor jsou v názorovém rozporu.
9. **Asertivní** – respektuje práva a názory ostatní, a to i přesto, že se jedná o sebekprosazující druh komunikace.
10. **Agresivní** – jedná se opět o sebekprosazující styl ale s agresivním podtónem. Vyznačuje se bezohlednou až útočnou povahou napadající názory a potřeby příjemce.
11. **Manipulativní** – používá nečisté způsoby jednání, zastrašování a úskoky.
12. **Pasivní** – úniková/ústupná
13. **Intrapersonální** – jedná se o vnitřní rozhovor, komunikant a komunikátor jsou tatáž osoba.
14. **Interpersonální** – probíhá minimálně mezi dvěma jedinci.

(Mikuláščík, 2003, s.32)

### 3.5 Komunikace v organizaci

Firemní komunikace je nejen komunikační sítí uvnitř organizace ale, v dnešní měnící se době, může být významnou konkurenční výhodou. V posledních letech dochází ke stále rychlejšímu vývoji technologií, nárůstu konkurence (mimo jiné i z důvodu globalizace), spolu s tím přichází nové komunikační technologie v důsledku čehož dochází ke změně podmínek pro komunikaci ve firmách a s tím úzce spjatých interpersonálních dovedností. (Armstrong, 2015, s. 169)

Jednou z největších konkurenčních výhod je efektivní vnitropodniková komunikace, jelikož dobře informovaní zaměstnanci, zaručují chod a funkčnost celého systému (obzvláště ve firmách, jejichž produktem je služba). Informovaný pracovník je základním předpokladem pro rozvoj a inovaci, které jsou jedním ze základních pilířů úspěšné a rostoucí organizace. (Armstrong, 2015, 169)



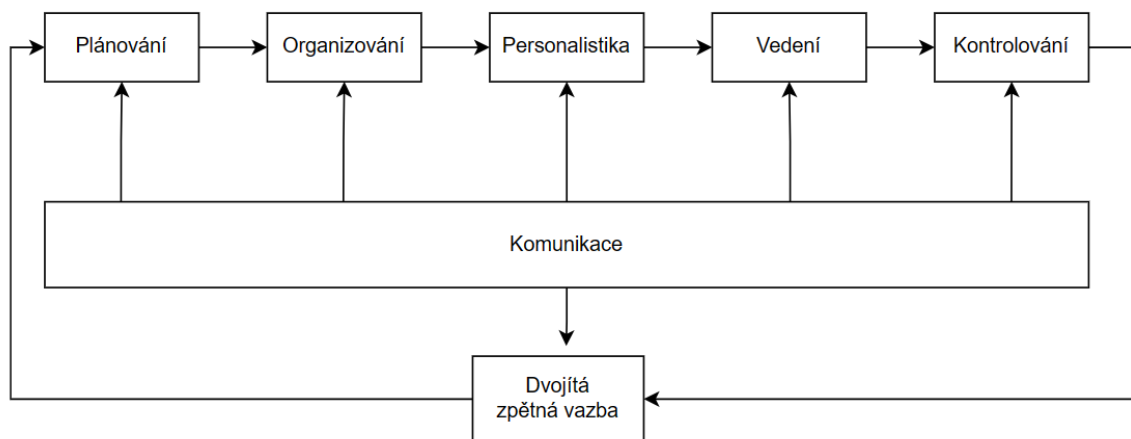
Vnitropodniková komunikace má různé míry formálnosti, od standardizované formy, kterou jsou podnikové zprávy (např. MS Viva), výroční zasedání apod. po formu nestandardizovanou, která je založen na emočních vlivech a má proměnlivější podobu, patří sem například podniková „šuška“ ale i s tou je důležité se seznámit, jelikož mnohdy odráží stav důvěry zaměstnanců a velice často lze skrze ni získat objektivnější poznání o stavu a motivovanosti zaměstnanců, a to mnohem rychleji než bychom se dozvěděli z formálních zdrojů. (Mikuláščík, 2003, s.215)

Vnitropodniková komunikace v procesu managementu je tvořena:

- **Cíl** – jasně stanovený a dobře komunikovaný cíl podniku
- **Strategie** – způsob/návod, jak dosáhnout vytyčeného cíle
- **Zdroje** – efektivní nakládání s dostupnými zdroji (informace, lidé, know-how, finance, materiál)
- **Zaměstnanci** – výběr, získávání a hodnocení zaměstnanců
- **Vedení** – vedení, řízení zaměstnanců/spolupracovníků
- **Kontrola** – kontrola a *dvojitá zpětná vazba* \*

(Janda, 2004, s.12)

Obrázek 2 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací



Zdroj: Vlastní zpracování

*\*Dvojitá zpětná vazba* – manažeři ve firmách velmi často žádají od zaměstnanců zpětnou vazbu, ale málokdy tyto podněty zavádějí do praxe. Jednoduchá zpětná vazba je k ničemu, pokud nejsou získané poznatky využity v praxi.

### 3.5.1 Vertikální x horizontální komunikace

**Vertikální komunikace** – je v praxi uplatňována mezi pracovníkem na vyšší pozici a podřízeným zaměstnancem. Vertikální komunikaci můžeme dále dělit na sestupnou, kdy vedoucí pracovník komunikuje směrem k podřízenému nebo vzestupnou v rámci které předává zaměstnanec nějaké sdělení nadřízenému.

**Horizontální komunikace** – probíhá napříč mezi jednotlivými odděleními. (Barták, 2023, s.110)

### 3.5.2 Komunikační kanály

Komunikační kanály se mezi sebou liší především množstvím oslovených lidí, přesností, rychlostí a náklady. Komunikační proces lze prohlásit za úspěšný, pokud podporuje spolupráci a je díky němu dosaženo požadovaného výsledku. K tomu všemu je nezbytná důvěra, motivace a identifikace zaměstnanců s cíli a vizí firmy spolu s úspěšným řešením vzniklých problémů. Pro různé typy komunikace jsou vhodné odlišné komunikační kanály. (DeVito, 2008, s.36)

#### **Základní vnitropodnikové komunikační kanály:**

- Rozhovor tváří v tvář
- Skupinový rozhovor – porady, brainstorming
- Telefonický rozhovor
- Online kanály – e-maily, online schůzky, vnitropodnikové sociální sítě

(DeVito, 2008, s.36)

### 3.5.3 Předpoklady fungování vnitropodnikové komunikace

#### *Proč komunikace nefunguje?*

Špatná komunikace je obvykle odrazem hlubších a větších problémů firmy. Špatně vytvořená organizační struktura má za následek narušení plynulosti komunikace mezi řídicími pracovníky organizačních jednotek. Nejasné cíle, strategie a standardy vyvolávají v zaměstnancích pocity nejistoty, zmatku a mnohdy i frustrace, jelikož není jasné, co se od nich očekává či jakým směrem by se měla ubírat jejich práce. Špatné plánování má za následek celkově nejasné zaměření firmy a neefektivní využití zdrojů. (Janda, 2004, s.107)

Manažer má za úkol vytvořit pro své zaměstnance příznivé pracovní prostředí, metaforicky by se měl stát pro svůj tým jakýmsi „deštníkem“, který chrání své podřízené před možnými „ataky“ přicházejícími z vyššího managementu. Ve chvíli, kdy je zaměstnanec přehlacený nerelevantními informacemi, anebo nemá dostatek dat pro svou práci, je na vině nadřízený, který neplní svou práci. (Janda, 2004, s.108)

### 3.5.4 Komunikační balíček

Vytváření „komunikačního balíčku“ je vhodným nástrojem při zavádění změn v organizaci.

Na začátku každého projektu vedení shromažďuje data, radí se mezi sebou nezřídka kdy přizve i externí specialisty. Po nějaké době je hotovo, bylo vybráno nejlepší možné řešení, které je následně předloženo zaměstnancům, ti tímto způsobem obdrží jedním z komunikačních kanálů „balíček“, který obsahuje nově zavedené řešení, na kterém se nepodíleli, vedení jim ho jednoduše předložilo jako hotovou věc. Každý takovýto balíček, který zaměstnanci obdrží, vyvolá otázky typu: Co se děje? Proč zase něco nového? Což velmi často vede k tomu, že zaměstnanci odmítnou tento „balíček“ přijmout a vedení je nuceno ze svého rozhodnutí odstoupit. Není výjimkou, že jsou tímto způsobem mnohdy zavrhnuty i velmi inovativní a moudrá rozhodnutí, protože nedůvěra k novému je přirozenou vlastností lidí. (Janda 2004, s. 109)

Jak tedy přistoupit k zavádění změn? Důležité je nechat zaměstnance, aby se podíleli na přípravě „balíčku“.

Fáze tvorby komunikačního balíčku:

- Na začátku projektu je nutné informovat zaměstnance a nechat jim prostor pro připomínky.
- V průběhu rozhodování poskytněte zaměstnancům informace, ze kterých vycházíte při rozhodování o změně.
- Uspořádejte meeting se zaměstnanci, dejte k dispozici všechny proměnné na základě, kterých se rozhodujete včetně předchozích připomínek zaměstnanců.
- Dejte prostor pro připomínky a návrhy řešení.
- Další meeting uspořádejte před přijetím konečného rozhodnutí, dejte možnost zaměstnancům vyjádřit se k užšímu výběru variant řešení.

- Oznamte výsledné rozhodnutí, to nezapomeňte doplnit o vysvětlení a poděkovat všem zúčastněným.

Ve větších firmách je samozřejmě obtížné zapojit všechny zaměstnance a také nelze tímto způsobem rozhodovat o všech změnách, nicméně je to vhodný způsob, jak si poradit s velkými změnami v rámci vnitropodnikových procesů, při kterých je důležité dát zaměstnancům možnost vyjádřit se, pokud by se tak nestalo hrozí, že se rozvine „šuškanď“, která vyvolá u podřízených otázky typu: Co to znamená pro mé pracovní místo? Proč nám o tom neřekli? Co tím sledují? K takové „šuškanď“ se často připojí i podezíravost a v tu chvíli se po firmě začínají nekontrolovatelně šířit fámy a panika. (Janda, 2004, s.111)

### 3.5.5 Top management

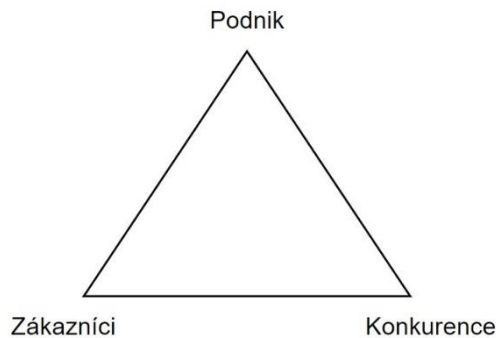
Velmi často je osoba ředitele připodobňována ke kapitánu lodi, pokud je ředitel kapitán znamená to, že zbytek vrcholového managementu jsou první důstojníci, společně s „kapitánem“ poté rozhodují o cíli cesty, směru, kterým loď pluje a využití dostupných zdrojů ať už se jedná o lidské zdroje, materiál nebo technologie. (Janda, 2004, s.120)

Hlavním úkolem top managementu je vytvořit strategii firmy, ta musí být vnímána v rámci širšího celku a následně volena s citem. Jak píše Kenichi Ohmae ve své knize *Myšlení stratéga*: při tvorbě strategie je nutné vzít v úvahu tři věci:

- Firmu a její zaměstnance jako celek
- Zákazníka
- Konkurenci

Každý tento bod má své vlastní zájmy, potřeby a je samostatnou částí. Společně tvoří strategický trojúhelník, který je potřeba udržet v rovnováze. (Ohmae, 1983, s.26)

Obrázek 3 Strategický trojúhelník



Zdroj: Vlastní zpracování

Spolu s top managementem je neoddělitelně spjata vůdcovství, které je nejen o tvoření vztahů s těmi, které řídíme ale také o výsledcích své práce.

Bennis a Nanus definují klíčové dovednosti vůdce takto:

- Schopnost přijmout zaměstnance takové jací jsou
- Schopnost přistoupit k problémům a vztahům s lidmi spíše ve světle současnosti než minulosti
- Schopnost chovat se ke svým zaměstnancům alespoň s takovou zdvořilostí, kterou prokazujeme náhodným známým a cizím lidem
- Schopnost věřit druhým
- Schopnost pracovat i bez stálého uznání a souhlasu druhých

Bennis, W., & Nanus, B. (1985)

### 3.5.6 Střední management

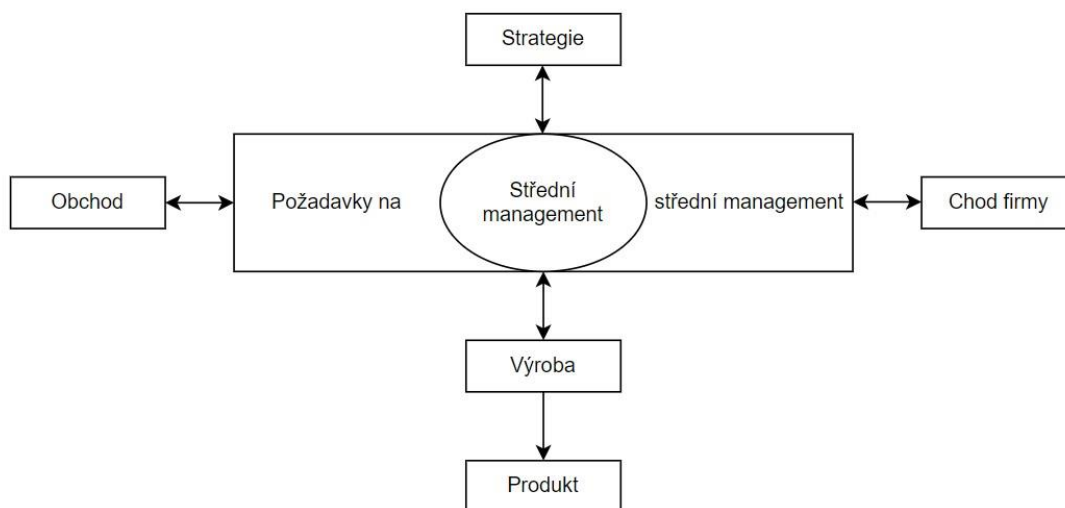
Střední management je nárazníkem mezi top managementem a zaměstnanci firmy, je rozhodujícím prvkem při zavádění nových postupů a závisí na něm i následná funkčnost inovací ve firmě, jelikož je právě jeho úkolem dopracovat nově zaváděné postupy tak, aby byly použitelné pro zaměstnance, kteří se nachází níže v organizační struktuře podniku. Na střední management se valí vlna kritiky a případné konflikty ve chvíli, kdy se něco pokazí nebo zaměstnanci nepřijmou nové postupy a na jeho bedrech poté leží řešení vzniklé situace. Mnohdy dochází k tomu, že musí obhajovat inovace na jejichž tvorbě se nijak nepodíleli (proto je dobré zahrnout střední management do rozhodovacích procesů viz 3.5.4. Komunikační balíček). Pracovníci středního

managementu jsou pod neustálou palbou kritiky, jelikož je vždy co vylepšovat, proto je dobré nezapomínat na uznání a vyzdvihnutí úspěchů těchto pracovníků.

(Janda, 2004, s.116)

Při zavádění častých změn může začít docházet k odporu ze strany středního managementu, jelikož jsou to oni, kdo čelí následné vlně kritiky jak zaměstnanců, tak top managementu spolu s neustálým poukazováním na jeho „neschopnost“, a právě zde je největší riziko vzniku konfliktu. (Janda, 2004, s.117)

Obrázek 4 Tlak na střední management



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.5.7 Typy manažerů ve vnitropodnikové komunikaci

V rámci vnitropodnikové komunikace se setkáme s několika typy manažerů, kteří jsou obrazem *neefektivní komunikace*:

**Pošťáci** – Tito manažeři pouze předávají cizí myšlenky a rozhodnutí, aniž by se podíleli na rozhodování. Typicky se u nich lze setkat s přístupem „Bylo nám přikázáno...“, „...neříkej to mně ale těm nahoře...“. Stejně tak se chovají při opačné komunikaci tedy zdola nahoru, nadřizným pouze tlumočí požadavky podřízených, aniž by se snažili je vyřešit.

**Černá díra** – všechna komunikace u nich mizí, přesně jako v černé díře, jakákoliv myšlenka, nápad či oznámení u nich končí a mizí, typické je pro ně přirovnání „mrtvého brouka“.

**Hradby** – jedná se o manažery, kteří okolo sebe vystavěli hradby nedotknutelnosti, nikdo je nikdy neviděl ale zároveň všechno řídí a nelze se k nim dostat.

**Jezdci na kole** – toto přirovnání vychází z toho, že když jedete na kole musíte dole hodně šlapat a nahoře jste shrbení. Jedná se typicky o manažery, kteří úslužně podlézají vedení a svou zlost a frustraci si vybíjejí na podřízených po kterých „šlapou“.

(Janda, 2004, s.125)

*Jak by měla vypadat osobnost dobrého manažera?*

Dobrý manažer musí být vzorem pro své podřízené, je nutné, aby šel druhým příkladem a byl to právě on, kdo bude ztělesňovat a dodržovat hodnoty, které jsou důležité pro skupinu lidí, které vede. Důležitým prvkem je také charakter, schopnost vést, rozhodovat a motivovat lidi. (Janda, 2004, s.126)

*Jakým stylem by měla vypadat jeho vnitřní komunikace?*

- Je vzor v řešení a rozhodování vnitropodnikových otázek
- Jeho komunikace/zpětná vazba je upřímná a přímá, nebojí se vyjádřit svůj názor
- Má jasně stanovené hodnoty, je vzorem chování
- Ukazuje lidem dosažitelnost cílů, na své osobě může demonstrovat, že mnoho věcí již dokázal a tím ostatním ukázat, že to jde
- Dává lidem jistotu, podřízeným je oporou v řešení konfliktů, nejasností či jiných firemních otázek
- Motivuje

Stejně jako mnoho jiných, i leadership je vlastností, kterou je třeba budovat a osvojit si a to vyžaduje čas. (Janda, 2004, s.127)

### 3.5.8 Komunikace se zaměstnanci

Většina firem se snaží přilákat zákazníky různými marketingovými kampaněmi, PR a dalšími rozličnými způsoby, na co ale velmi často zapomínají je fakt, že zaměstnanci jsou pro firmu stejně důležití, jako zákazníci, protože jsou to

právě oni, kdo přichází do styku se zákazníkem. Můžeme mít vytvořenou sebelepší strategii, marketingovou kampaň, PR ale pokud máme v naší firmě neinformované, demotivované a neochotné zaměstnance je nám vše výše uvedené k ničemu. Často se setkáme s myšlenkou, že klíčem k úspěchu je skvělý produkt, to je svým způsobem pravda, jelikož nás sebelepší marketing nezachrání, pokud budeme mít nekvalitní produkt, nicméně v dnešní době jsou zákazníci náročnější, než bývali dříve a pouhý kvalitní produkt jim nestačí, očekávají „něco navíc“, chtějí skvělý servis, nemluvě o firmách jejichž produktem je služba, právě tam ovlivňuje ochota zaměstnance, dát své práci maximum, celkovou spokojenost zákazníka. Potřebujeme, aby naši zaměstnanci dali do své práce srdce a emoce. Toho ale nikdy nedocílíme, pokud jim předáme seznamy firemních hodnot a bez jakéhokoliv dalšího zájmu je pošleme pracovat. Tyto seznamy sami o sobě nikdy nevzbudí v zaměstnanci potřebnou motivaci ani zájem o zákazníka. (Holá, 2017, s.23)

Jak dosáhnout toho, aby se ze zaměstnanců pobírajících plat stali „vyslanci“ podniku“? To by měla být otázka kterou by si měl položit každý, kdo se zabývá interní komunikací. (Stejskalová, 2008, s.125)

*Co vše je interní komunikace?*

Mnoho lidí se domnívá, že interní komunikace je pouze komunikace se zaměstnanci, to ale není pravda. V rámci organizace se setkáme s mnoha lidmi, kteří se podílejí na chodu firmy, hrají pro ni důležitou roli, a přitom nejsou jejími zaměstnanci, jde například o externisty či různé smluvní partnery. Interní komunikace je pojem, kterým označujeme VEŠKEROU komunikaci, která probíhá uvnitř firmy, je tedy nutné do ní zahrnout opravdu všechny, kteří se na ní podílejí.

(Stejskalová, 2008, s.126)

Do interní komunikace patří nejen emaily, sociální sítě, porady, firemní akce apod. ale také pracovní prostředí jako celek např.: vzhled kanceláře, sociální podmínky, možnost občerstvit se, benefity, to vše patří do toho, jakým způsobem firma komunikuje. Lze sem zahrnout i to, jak otevřený je management k výměně názorů nebo jestli, a jak, podporuje týmovou práci. (Stejskalová, 2008, s.126)

Pro interní komunikaci platí stejné zásady jako pro zájmové skupiny. Je důležité, aby ve firmě probíhala oboustranná komunikace, je nutné, abychom usilovali o získání zpětné vazby, snažili se o pochopení názorů, které naši zaměstnanci mají. Velmi často jsou právě zaměstnanci opomíjenou skupinou, se kterou probíhá



komunikace pouze jedním směrem, anebo není brán zřetel na zpětnou vazbu, která od nich přichází. Přestože se interní komunikace začíná stávat jednou z priorit organizací, mají zaměstnanci při různých průzkumech stále pocit, že by mohla být její úroveň vyšší, zatímco zaměstnavatelé lamentují, že ve chvíli, kdy žádají zpětnou vazbu, odmítají jejich podřízení reagovat. Je nutné si připustit, že je velmi složité dosáhnout „ideálního“ stavu pro obě strany. (Barták, 2023, s.73)

#### *Co je cílem komunikace se zaměstnanci?*

Je běžné, že zaměstnavatelé hledají, co zaměstnanci potřebují, aby byli spokojeni, nicméně je důležité si uvědomit, že cílem firmy není spokojený zaměstnanec ale zákazník. Celková vnitropodniková komunikace a firemní kultura se odráží v chování zaměstnanců, aneb jak se firma chová k zaměstnancům, tak se zaměstnanci chovají k zákazníkům, a TO je důvod, proč je třeba řešit kvalitu vnitropodnikové komunikace. (Stejskalová, 2008, s.124)

### **3.5.9 Zaměstnanci a firemní cíle**

Představme si firemní cíle jako puzzle. Vedení zná obrázek, který chce složit a stejně tak má k dispozici všechny dílky skládačky ale co zaměstnanci? Zaměstnancům jsou běžně komunikovány jen ty cíle, které se jich přímo týkají a mnohdy k nim chybí přidání „celkového obrázku“, tedy vize toho, k čemu celá firma směřuje. To má za následek hned několik věcí, jednak si zaměstnanci začínají domýšlet informace, které nemají k dispozici, a to může vést ke špatnému uchopení úkolů, anebo ve své práci nevidí smysl. Pokud jim chybí celkový pohled v rámci, kterého by viděli i cíle ostatních a mohli si tak spojit dohromady jednotlivé dílky skládačky, aby měli ucelený obraz, mohou mít pocit, že jejich práce nemá smysl.

Pokud skládáte puzzle vždy potřebujete:

- Znat finální podobu – víte co máte dělat, jaký dílek kam patří
- Víte, že všechny dílky mají své místo, do kterého zapadají.

Stejná pravidla platí pro komunikování jednotlivých cílů ve firmě, nestačí mít jen dobře vytvořenou strategii, ale je třeba mít jasnou vizi, kterou lze předávat dál spolu s jednotlivými cíli zaměstnancům na nižších řídicích stupních.

(Stejskalová, 2008, s.127)

### 3.5.10 Tok informací ve firmě

Podívejme se, jak vypadá typický posun informací ve firmě, co se děje na jednotlivých řídicích stupních?

Na vrcholu této pomyslné pyramidy stojí majitelé, ředitel či jiný řídicí orgán v závislosti na typu obchodní společnosti a struktury dané organizace, ten má k dispozici všechny informace a pohled na firmu jako celek. Zde, na základě analýzy všech možností a hledisek, spolu se zkoumáním možných rizik a jejich dopadů na organizaci, vznikají sdělení. (Holá, 2017, s.52)

Postupně se tyto myšlenky cizelují a zaměřují na větší detail. K rozpracování těchto užších myšlenek dochází na nižším organizačním stupni. Ředitel obchodu rozhoduje a zvažuje možnosti v rámci svého oddělení na základě kterých určuje další potřebné kroky. To samé se odehrává v ostatních odděleních (finance, marketing, výroba...), kde jsou, na základě další analýzy, myšlenky opět zúženy a putují dále dolů organizační strukturou. Již teď je zřejmé, že se informace na cestě od vedení až dolů k zaměstnancům několikrát zúží, což výrazně mění pohled na celkovou problematiku, je čím dál více zdůrazňováno, *co* se má udělat, a ne *proč* se to má dělat. K zaměstnancům na nejnižších pozicích se tak velmi často dostane jen rozhodnutí, co mají dělat bez jakéhokoliv dalšího kontextu. Pokud zaměstnanci nemají dostatek informací k tomu, aby si mohli své cíle zasadit do určitého kontextu, začíná se opět šířit „septanda“ a roztáčí se kolo dezinformací. (Stejskalová, 2008, s.129)

*Jaké zásady je potřeba dodržovat při toku informací ve firmě?*

- Poskytněte zaměstnancům kontext k úkolům, které mají
- Při vzniku zprávy je nutné, aby se tvůrci shodovali a panovala u nich jednota názorů. Pokud panují od začátku nejasnosti ohledně toho, co má být sděleno, stane se z původní zprávy při postupu komunikačními kanály úplný nesmysl.
- Při přechodu zprávy přes prostředníky (různé úrovně řízení) je nutné si na každém stupni zajistit zpětnou vazbu, abychom měli jistotu, že je komunikována stále stejná zpráva a nedochází k efektu tiché pošty.
- Ten, kdo rozhodnutí předává dál musí být dobře informován, aby byl schopen obhájit a vysvětlit jejich opodstatnění, k tomu musí mít

k dispozici všechny informace a souvislosti a mohl tak převzít spoluodpovědnost za výsledek.

Častým problémem, se kterým se potýká mnoho firem je utajování informací, jednak, jak bylo uvedeno výše, při směru shora dolů „...abychom neděsili zaměstnance“, tak při komunikaci zespona nahoru. Tato nedůvěra zaměstnanců vůči vedení pramení, mimo jiné, z minulosti, kdy obecně platilo, že je lepší nic neříkat, ideálně mlčet, pokud nejsi tázán, a komunikace běžně probíhala jen jedním směrem. (Stejskalová, 2008, s.133)

Je třeba naučit naše zaměstnance opět mluvit a dát jim najevo, že nás jejich názor zajímá, že za jeho vyjádření nebudou trestáni ani degradováni a nemusí se tedy stydět promluvit. Atmosféru důvěry nelze vybudovat za jednu noc, jedná se o dlouhodobý a namáhavý proces, nicméně i přesto je nutné na ni pracovat. Je známo mnoho případů, kdy zatajování maličkosti, o které mnoho lidí vědělo ale báli se ji říct, nebo se dostala jen do určitého řídicího stupně, kde byla záměrně zamlčena vedla následně k několikanásobně většímu problému, než byla původní „maličkost“. (Stejskalová, 2008, s.134)

### **3.5.11 Řízení vs. Vedení**

V dnešních dnech prochází mnoho organizačních struktur rozsáhlými změnami, které mají zajistit zrychlení rozhodovacích procesů. Rozhodovací pravomoc, se postupně přesouvá z vrcholku hierarchické pyramidy na nižší řídicí stupně až k zaměstnancům, kteří jsou blíže reálnému dění. Mimo jiné začínají napříč odděleními vznikat samostatné projektové týmy. Dochází tak ke zploštění hierarchické struktury a začíná růst důraz na aktivní zapojení zaměstnanců prostřednictvím delegování a sebeřízení. S tím vším se mění role manažerů, pomalu je ustupováno od tradičního řízení zaměstnanců k jejich vedení a motivování. (Barták, 2010, s.26)

Základním rozdílem mezi řízením a vedením zaměstnanců je, že při řízení říkáme co, jak a kdy mají zaměstnanci dělat, zatímco při vedení je jim ponechána volnost na samostatné rozhodování a myšlení, vedoucí pracovník vytváří pouze podmínky a případně podřízené směřuje k cíli, nicméně je stále kladen důraz na samostatnost a odpovědnost zaměstnanců. (Barták, 2010, s.32)

S přechodem od řízení k vedení se osobnost manažera mění z kontrolora na iniciátora a osobního poradce, spolu s tím je přijímán přístup, že podřízení jsou jedním z nejcennějších zdrojů, které firma má, a proto jsou aktivně rozvíjeny jejich schopnosti a potenciál. Na základě dvouleté studie společnosti Andersen Consulting bylo stanoveno čtrnáct vlastností, které je nezbytné, aby si manažeři na vrcholových pozicích osvojili.

- 1) Globální myšlení
- 2) Vyhledávání příležitostí
- 3) Vytvářet sdílené vize
- 4) Rozvíjet své zaměstnance a delegovat úkoly
- 5) Respektovat kulturní rozdíly
- 6) Podporovat týmovou práci
- 7) Vnímat změnu jako příležitost ne hrozbu
- 8) Hledat nové technologické změny
- 9) Nebát se výzev
- 10) Starat se o blaho zákazníka
- 11) Dosahovat konkurenčních výhod
- 12) Být vzorem a prokazovat profesní zdatnost
- 13) Sdílet vedení
- 14) Mít pevně stanovené hodnoty a držet se jich

Vzhledem k tomu, že i manažer je jen člověk je velmi obtížné najít někoho, kdo by splňoval 14 ze 14 bod, proto je důležité, aby si každý vedoucí pracovník uvědomoval své silné a slabé stránky, uměl přijmout konstruktivní kritiku a svůj tým se snažil stavět tak, aby využil potenciálu jednotlivých zaměstnanců a vyplnil jím své slabé stránky. (Stejskalová, 2008, s.138)

### 3.5.12 Styly řízení/vedení

Styl řízení je determinačním a zároveň determinovaným faktorem firemní kultury.

- **Patriarchální styl** – Existuje jen jedna rozhodující autorita „otec“, který je bezvýhradně uznáván všemi členy organizace, a zároveň rozhoduje o všech podstatných otázkách, přičemž očekává poslušnost a vděčnost podřízených.

- **Charismatický styl** – Je uplatňován prostřednictvím charismatické vedoucí osobnosti, kombinuje rozumové a citové apely za účelem dosažení motivace podřízených a větší participace zaměstnanců na cílech organizace.
- **Autokratický styl** – Je uplatňován především v silových složkách jako je policie, armáda apod. funguje zde princip „nedělitelné lidské pravomoci“. Komunikace probíhá pouze jedním směrem, a to shora dolů, na zpětnou vazbu není brán zřetel.
- **Byrokratický styl** – Nejčastěji se s ním lze setkat ve státní správě, preferuje dodržování postupů, norem a nařízení před samotným dosažením cíle.
- **Demokratický styl** – V rámci demokratického stylu je respektována autorita vedoucího, ale zároveň je podporována týmová práce, kooperace a společné hledání možných řešení, přičemž je zachována odpovědnost vedoucího za konečná rozhodnutí.
- **Liberální styl** – Spočívá v přenesení veškeré odpovědnosti na podřízené, kteří řeší své úkoly samostatně. Probíhá zde převážně horizontální komunikace. S tímto stylem se lze setkat především u vědeckých uměleckých, či poradenských firem.
- **Integrojící styl** – Kombinuje demokratický a autokratický styl. V rámci integračního stylu je kombinováno příkazování vedoucího pracovníka, typické pro autokratický styl spolu s rozvíjením diskuse ohledně metod a možností, jak dosahovat požadovaných cílů.  
(Barták, 2023, s.19)

### 3.6 Konflikty ve firmách

Co je konflikt? Slovem konflikt je označován střet dvou anebo více názorů, zájmů, snah nebo aktivit, které si jsou vzájemně protichůdné, resp. V daný moment není možné je všechny v plné míře naplnit. (Bednář, 2015, s.13)

#### 3.6.1 Rozdíl mezi konfliktem a problémem

Konflikt nese osobní náboj, zatímco problém je věcný. V případě řešení problému uvnitř firmy se zaměstnanci obvykle spojí a společně pracují na jeho

odstranění (všichni sledují společný cíl, mají stejný zájem na tom celou situaci vyřešit), zatímco v případě konfliktu se pohybují v osobní rovině, různé strany sledují různé cíle, mají různé zájmy, při řešení konfliktů nelze dosáhnout spokojenosti všech stran. (Bednář, 2015, s. 24)

Výhodou některých konfliktů je, že je při nasazení dostatečného úsilí lze převést na problém, a to v případě, že existuje společný cíl obou stran, pokud neexistuje lze takový cíl vytvořit za účelem vyřešení celé situace.

(Bednář, 2015, s. 25)

### 3.6.2 Typy konfliktů

Lze vytvořit řadu kategorizací konfliktů ale podstatné jsou tři základní typy:

- **Konflikt uvnitř řízené skupiny** – jedná se o nejčastější a nejběžnější typ konfliktu se kterým se lze ve firmě setkat. Z pohledu manažera se jedná o relativně nejjednodušší typ konfliktu, který může řešit, jelikož jsou všichni zúčastnění jeho podřízení a má proto dobrou pozici při jeho řešení, navíc pokud se naučí jako vedoucí pracovník tyto typy konfliktu efektivně řešit vzroste jeho neformální autorita před zaměstnanci.
- **Konflikt mezi úrovněmi řízení** – je méně častý ale zato je jeho řešení velmi nepříjemné, lze ho také pojmenovat jako konflikt podřízených s vedením v rámci, kterého není respektována autorita vedoucího pracovníka, což může při dlouhodobé absenci řešení podryvat celkovou důvěru zaměstnanců ve vedení firmy, které není schopno tuto situaci řešit, a to může mít za následek celkové nabourání chodu firmy.
- **Konflikt na úrovni vedení** – pokud konflikt na úrovni řízení nabourává firmu potom ji konflikt na úrovni vedení přímo eroduje. Jestliže není top management sám schopný řešit a předcházet svým konfliktům výrazně tak otrásá základy celé organizace a spolu s tím před zaměstnanci ztrácí na důvěryhodnosti.

(Bednář, 2015, s.24-27)

Pro všechny typy konfliktů platí stejná zásada a to, že je jejich průběh nutné držet uvnitř firmy, pokud by přerostly do takové míry, že by začaly poškozovat vztahy

s partnery, dodavateli či zákazníky může mít pro firmu až likvidační následky. (Bednář, 2015, s.27)

### 3.6.3 Situační konflikt

Jedná se o typ konfliktu, kdy se setkávají nevhodné osoby v nevhodnou dobu.

**Prostý střet** – jedná se o velmi běžný konflikt např.: zaměstnanci z jiného oddělení bylo zadáno vytvoření reportu, ten svůj úkol splnil ale jeho kolega odmítl report přijmout, jelikož byl vypracován jinak, než je zvyklý a dostali se tak do konfliktu. V tomto případě jde o pouhé nedorozumění a je třeba si pouze ujasnit jaký výstup je očekáván. Takovýto konflikt je obvykle vyřešen rychle, už jen z toho důvodu, že ani jedna ze zúčastněných stran o konflikt nestojí.

**Konflikt priorit** – lze se s ním setkat při využívání a dělení firemních zdrojů. Např.: máme ve firmě jedno vybavení na natáčení, dva zaměstnanci ho potřebují a hádají se, či činnost má přednost a kdo toto vybavení více potřebuje. Jedná se o složitější konflikt, než je prostý střet, protože zde se řeší, která strana má přednost a záleží na účastnících konfliktu, potažmo manažerovi, jak vzniklou situaci vyřeší. Bohužel mnoho řídicích pracovníků tyto situace řeší stylem: „tak se nějak dohodněte“, což situaci nejen neřeší ale ještě ji může vyostřit.

**Duplicita zájmů** – duplicita nebo také překrytí zájmů, vzniká obvykle na základě nedokonalé organizace ve firmě, kdy mají dva zaměstnanci v rámci své agendy oba na starost jednu činnost, čímž dochází k překrytí kompetencí. Hlavním důvodem konfliktu je otázka „Kdo to udělá?“ velice často tak dochází k tomu, že si zaměstnanci mezi sebou tuto činnost přehazují jako „horký brambor“, snaží se zbavit odpovědnosti a hodit ji na protistranu

**Střetnutí nekompatibilních zaměstnanců** – Ačkoliv si toto mnoho firem nepřipouští, mezi některými zaměstnanci existuje jakási vzájemná neslučitelnost, ta obvykle nestojí na žádném racionálním jádru, ale jde spíše o jakousi osobní animozitu. Jediným možným řešením je zajistit, aby spolu tyto dva pracovníci nespolupracovali. (Bednář, 2015, s.68-76)

### 3.6.4 Konflikty typové

U konfliktů typových je nutné hledat jejich příčinu ne v náhodném setkání ale v prostém faktu, že spolupracovníci přicházejí do konfliktu díky svým vlastnostem,

odlišnostem nebo naopak podobnostem. Tento typ konfliktu lze pozorovat ve sdílených kolektivech a týmech. (Bednář, 2015, s.77)

**Kolega se prosazuje na úkor ostatních** – Jednotliví členové týmu by měli mít jasně vymezené role a k nim příslušné pravomoci, občas se ale bohužel stane, že má jeden či více členů týmu tendenci překračovat hranice svých kompetencí a pokouší se ostatním říkat co mají dělat a spolu s tím se staví nad své kolegy. V extrémních případech to může vést k tomu, že s daným jedincem ostatní odmítají spolupracovat.

**Konflikt z dlouhodobé spolupráce nekompatibilních spolupracovníků** – Jedná se o dlouhodobě neřešený konflikt nekompatibilních pracovníků, který může otrávit celý tým a pokud zůstane neřešený je možné, že bude vést k odchodu jedné či druhé strany.

**Konflikt nového zaměstnance v zaběhnutém týmu** – Při výběru nových zaměstnanců je důležité zohlednit i to, jak nový člen zapadne do stávajícího týmu. Velmi často se totiž stane, že nově příchozí zaměstnanec po nástupu do firmy začne pomalu zasahovat do činností ostatních, oproti příkladu prosazování kolegy na úkor ostatních tu ale neplatí, že by nově příchozí chtěl ostatní ovládat, jen není schopen se držet své role a spolu s tím přichází na řadu sociální konflikt, který je nutné začít řešit dříve, než se z něj stane větší problém.

**Zvládání konfliktního typu** – Všechny výše uvedené konfliktní typy měly společně jedno, spouštěč. Každý z nich měl spouštěč, který zapříčinil vznik konfliktu. Existují ale typy lidí (naštěstí jich není mnoho), kteří jakoby, konflikty záměrně vyhledávali, vytvářeli a živili, tito zaměstnanci pak otavují pracovní prostředí skupiny, jsou imunní vůči všem technikám řešení konfliktu. Přestože existují možnosti jak, tento konflikt řešit je ve většině případů lepší se s tímto zaměstnancem rozloučit než, aby otrávil prostředí celé firmy. (Bednář, 2015, s.77-90)

### 3.6.5 Systémový konflikt

Systémový konflikt není vyvolán vlastnostmi lidí ani náhodně ale byl vyprodukován systémem. Vliv na něj má styl vedení, firemní kultura, míra jistoty, tlak vedení a mnoho dalšího.

#### **Bitva před cílem**

S bitvou před cílem se lze setkat například při řešení projektů, kdy byla na začátku vyplývána větší část budgetu, než měla a nyní, na konci projektu, chybí



potřebné finance k jeho dokončení, přičemž vedení odmítlo alokovat danému projektu více financí. V tu chvíli není možné projekt dokončit a začíná se hledat „viník“ celé situace.

#### **Válka o vodu**

Válka o vodu nastává ve chvíli, kdy máme dvě nebo více skupin závislé na jednom zdroji. Například máme výrobní závod A a B, tyto závody mají společný sklad a potřebují stejné díly, běžně se stává, že závod A vyplývá díly dříve než závod B, jehož produkce je tím pádem narušena, za což může jednak špatné skladové hospodářství a zároveň organizace výroby v rámci které není stanoveno který závod má kdy přednost.

#### **Válka o zákazníka (o území)**

Jedná se o modifikovanou formu války o vodu, kdy se nebojuje o zdroje firmy ale o zákazníka. Například: V obchodním oddělení mají obchodníci jasně stanovená území, na kterých si hledají potenciální zákazníky, konflikt vzniká ve chvíli, kdy začne jeden obchodník „lézt do zelí“ druhému.

#### **Konflikt ze selhání nebo absence pravidel**

Žádné vnitřní směrnice ani pravidla nemohou nikdy obsáhnout všechny možné situace. Lze se také setkat s tím, že pravidlo v dané situaci existuje ale není možné ho použít. V takových situacích přichází ke slovu neformální vůdci, ničemu by nevadilo, kdyby byl jeden a situaci pomohl vyřešit nicméně je častá situace, kdy se neformálního vedení snaží ujmout vícero lidí. V tuto chvíli by měl zakročit vedoucí pracovník a situaci operativně vyřešit.

(Bednář, 2015, s.91-107)

### **3.6.6 Řešení konfliktů**

Každý konflikt má nějakou příčinu, co ale důležitější je jeho výsledek.

- **Dohoda** – Dohoda je optimálním řešením všech konfliktů, ať už k ní dojde přímo mezi zúčastněnými stranami nebo za přispění vedoucího pracovníka či jiné z autorit. Za řešení dohodou lze považovat i převedení konfliktu na problém díky čemuž docílíme toho, že začnou všechny zúčastněné strany sledovat stejný cíl. Je důležité, aby dohoda byla akceptována všemi stranami a to dlouhodobě, díky čemuž dojde k prevenci návratu konfliktu.

- **Vítězství jedné ze stran** – Při řešení konfliktů, které mají i věcný základ se může stát, že dojde k řešení ve prospěch jedné ze zúčastněných stran, což obvykle tvoří podhoubí pro vznik dalších konfliktů, jelikož se „poražená“ strana může pokoušet „revanšovat“ a naopak vítězná strana může mít tendenci být v dalších konfliktech agresivnější.
- **Utlumení** – Utlumení neznamenaá konec konfliktu, obvykle k němu dochází po zásahu nadřízeného nebo jiné autority. Konflikt není vyřešen jen jsou potlačeny jeho projevy, nicméně mezi zúčastněnými dále přetrvává.
- **Prosazení autority** – prosazení autority znamená obvykle prohru obou stran. Konflikt je potlačen autoritou, obvykle pod pohrůzkou strašných dopadů pro obě strany. Výsledkem je okamžité zastavení konfliktu v akutní fázi ale je vytvořeno prostředí pro blízké spuštění dalšího konfliktu.
- **Posun podmínek** – S posunem podmínek se lze stejně jako u vítězství jedné ze stran setkat u věcných konfliktů, které zahrnují i racionální složku, jen vzácně se objevuje u čistě osobních konfliktů. V tomto případě dochází k tomu, že se konflikt vyřeší sám bez přispění stran a tona základě změny vnějších či vnitřních podmínek v důsledku čehož zanikne původní stimul konfliktu.
- **Společenský nátlak** – Se společenským nátlakem se můžeme setkat uvnitř uzavřené skupiny či týmu, v principu jde o to, že naši kolegové odmítají pozorovat konflikt jednotlivých členů a dojde k nátlaku přímo ze strany kolegů na vyřešení této situace.

(Boukalová, 2023, s.84-87)

## 4 Metodika

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace středního managementu v procesu řízení. Pro dosažení cíle je nutné realizovat níže uvedené kroky:

(Dle metodiky vedoucího práce)

- Stanovit parametry, a kombinace dvou různých parametrů, na základě, kterých bude posuzována úroveň komunikace.
- Hodnocení úrovně parametrů bude stanoveno na základě bodové škály, pomocí které bude procentuálně vyjádřena vhodnost jednotlivých parametrů.
- Pomocí dotazníkového šetření bude zjištěna úroveň parametrů komunikace v konkrétním podniku.
- Na základě výsledných hodnot jednotlivých parametrů, budou, ve dvojrozměrném schématu (osa X a osa Y), určeny souřadnice os.
- Oblasti odpovídající požadované, přijatelné, nepřijatelné a zcela nepřijatelné úrovni komunikace budou ve dvojrozměrném schématu stanoveny pomocí logické dedukce a indukce.
- Na základě zjištěných hodnot souřadnic, získaných za pomoci dvojkombinace parametrů, bude posouzena vhodnost/nevhodnost úrovně dané kombinace komunikací.

### 1) Stanovení parametrů, podle kterých bude úroveň komunikace posuzována.

- a) **Včasnost** (stupnice: [1] velmi pozdě/nikdy – [2] pozdě – [3] spíše pozdě – [4] spíše včas – [5] včas – [6] s předstihem)
- b) **Formálnost** (stupnice: [1] říká se – [2] kolega říkal – [3] vedoucí naznačil – [4] vedoucí oznámil – [5] vedoucí oznámil na poradě – [6] zápis z porady)
- c) **Racionalita** (stupnice: [1] pouze emoce – [2] emoce převládají – [3] emoce mírně převládají – [4] racionalita mírně převládá – [5] racionalita převládá – [6] pouze racionalita)

- d) **Srozumitelnost** (stupnice: [1] zcela nesrozumitelně – [2] nesrozumitelně – [3] spíše nesrozumitelně – [4] spíše srozumitelně – [5] srozumitelně – [6] zcela srozumitelně)
  
- e) **Kolektivnost** (stupnice: [1] vedoucí nekomunikuje s týmem – [2] vedoucí naznačí týmu na pracovišti – [3] vedoucí sdělí týmu na pracovišti – [4] diskuse s vybranými členy týmu na pracovišti – [5] diskuse s celým týmem na poradě – [6] prezentace na poradě a diskuse)
  
- f) **Asertivita/manipulace** (stupnice: [1] nečestná cesta s prvky manipulace – [2] neúcta k partnerovi – [3] převládá neúcta k partnerovi – [4] převládá úcta k partnerovi – [5] úcta k partnerovi – [6] vysoká sebeúcta a úcta k partnerovi)
  
- g) **Jednosměrnost/Dvojsměrnost** (stupnice: [1] hromadně bez možnosti vyjádřit se – [2] osobně bez možnosti vyjádřit se – [3] osobně s minimální možností vyjádřit se – [4] osobně s částečnou možností vyjádřit se – [5] osobně s možností vyjádřit se – [6] osobně, formou diskuse)
  
- h) **Osobní/elektronická** (stupnice: [1] sociální sítě, intranet – [2] e-mail (jednosměrně) – [3] e-mail (s možností zpětné vazby) – [4] telefonicky – [5] osobně na pracovišti (face to face) – [6] diskuse na poradě (face to face))

**2) Úroveň parametrů bude hodnocena šesti bodovou škálou, která bude vyjadřovat vhodnost jednotlivých parametrů v procentním vyjádření.**

Obsahově byla šestibodová škála definována v předcházejícím bodě. Procentní vyjádření (ohodnocení stupně naplnění vhodnosti) představuje

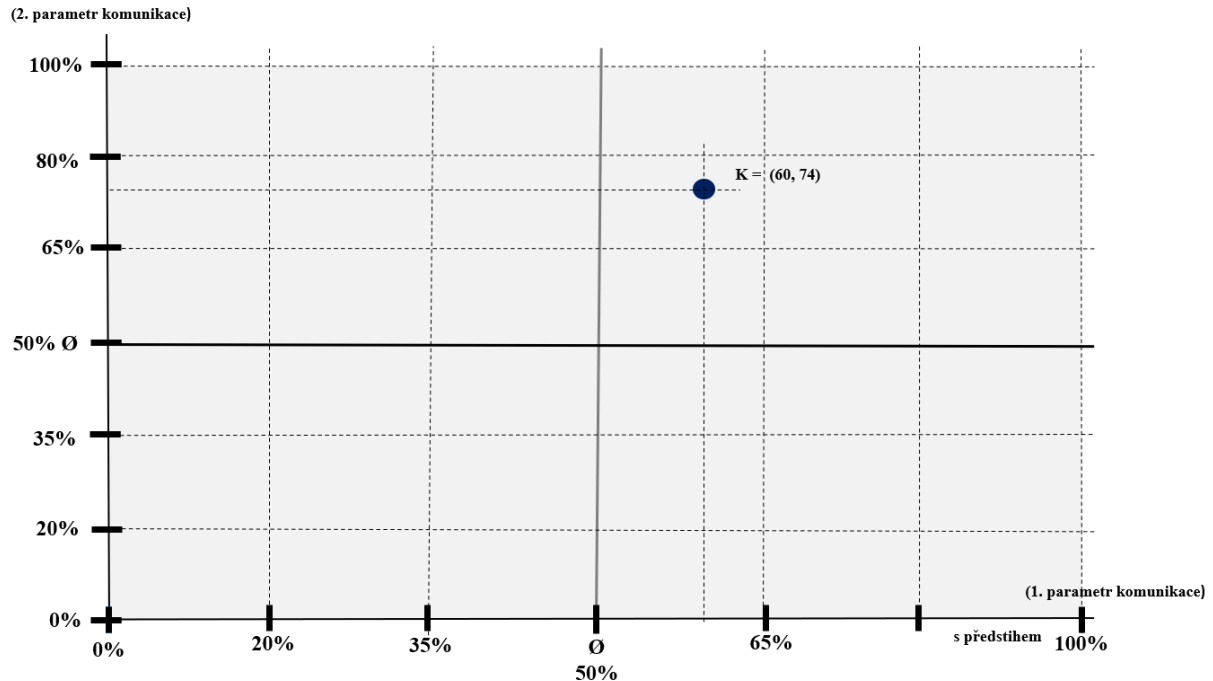
[1] 0 %      [2] 20 %      [3] 35 %      [4] 65 %      [5] 80 %      [6] 100 %

**3) Úroveň parametrů komunikace bude zjištěna dotazníkovým šetřením.**

Dotazník je vytvořen v elektronické podobě na platformě **LimeSurvey**, viz příloha práce.

- 4) Zjištěné hodnoty jednotlivých parametrů umožní, ve dvojrozměrném schématu (osa X a osa Y), určit souřadnice na jedné z os.

Příklad viz schéma, kde bod K představuje zobrazení komunikace dle získaných hodnot souřadnic.



### Výpočet hodnoty souřadnic

Hodnoty odpovědí na otázky zkoumaného parametru budou označeny  $HX_i$  pro osu x,  $HY_j$  pro osu y. Protože nebude stanovena hierarchie důležitosti jednotlivých odpovědí vypočteme hodnotu jako aritmetický průměr hodnot odpovědí respondentů, jak pro osu x, tak pro osu y.

$$x = \frac{\sum_{i=1}^n (HX_i)}{n}$$

kde  $n$  je počet respondentů

$$y = \frac{\sum_{j=1}^m (HY_j)}{n}$$

kde  $n$  je počet respondentů

V uvedeném příkladě je  $x = 60$  a  $y = 74$ . Podle souřadnic můžeme úroveň zkoumané komunikace zanést do schématu.

## 5) Vytvořené dvojkombinace parametrů

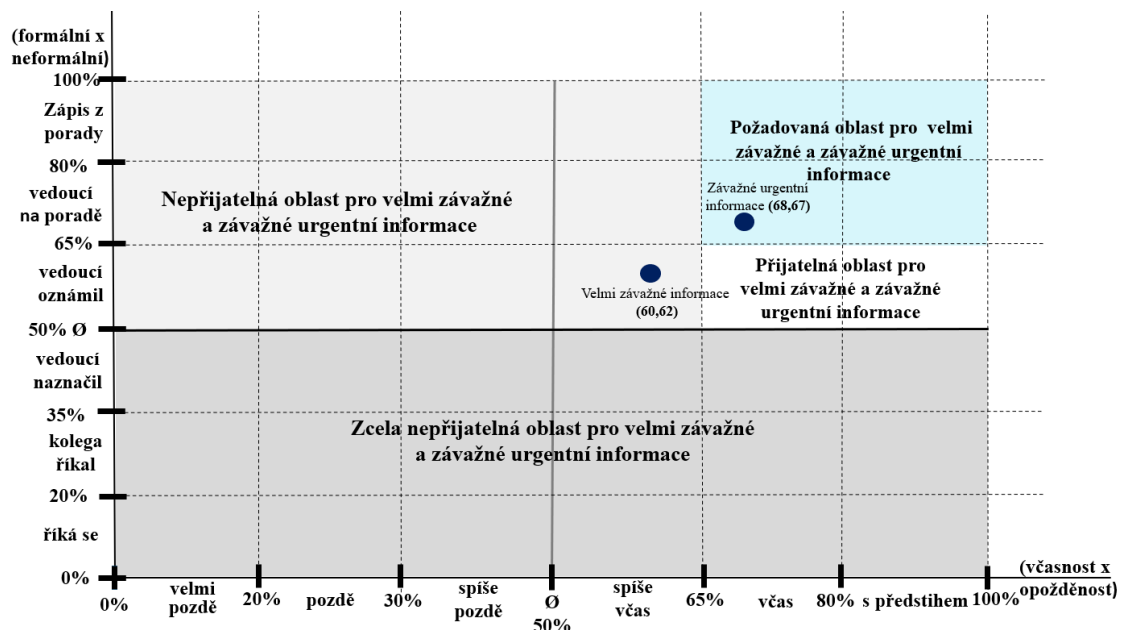
- Srozumitelnost X Formálnost
- Včasnost X Formálnost
- Racionalita X Formálnost
- Včasnost X Kolektivnost
- Srozumitelnost X Kolektivnost
- Racionalita X Jednosměrnost/Dvojsměrnost
- Asertivita/Manipulace X Jednosměrnost/Dvojsměrnost
- Včasnost X Osobní/Elektronická
- Srozumitelnost X Osobní/Elektronická

Pomocí vytvořených dvojkombinací bude provedeno vyhodnocení odpovědí respondentů při komunikaci velmi závažných a závažných informací.

## 6) Vytvoření požadovaných, přijatelných, nepřijatelných a zcela nepřijatelné oblastí úrovní komunikace.

Vytvoření daných oblastí bude vysvětleno na dvojkombinaci formálnost x včasnost viz následující schéma.

- Pro požadovanou oblast velmi závažných a závažných urgentních informací je stanovené minimum dosažené úrovně komunikace, 65 % na ose x (včasnost) a 65 % na ose y (formálnost).
- Pro přijatelnou oblast velmi závažných a závažných urgentních informací je stanovené minimum dosažené úrovně komunikace, 65 % na ose x (včasnost) a 50 % na ose y (formálnost).
- Stejným způsobem byly definovány ostatní oblasti viz schéma a stejným způsobem jsou definovány oblasti pro další uvedené dvojkombinace parametrů komunikace.



### 7) Zjištění vhodnosti či nevhodnosti úrovně kombinace komunikací.

Ve schématu jsou znázorněny hodnoty úrovně komunikace pro závažné urgentní informace, které je možné hodnotit pozitivně (souřadnice se nachází v požadované oblasti).

Naopak velmi závažné informace je potřeba hodnotit negativně, protože se nachází v nepřijatelné oblasti především z hlediska včasnosti. Z hlediska formálnosti se nachází v přijatelné oblasti.

## 5 Vlastní práce

### 5.1 Charakteristika společnosti XY s.r.o.<sup>1</sup>

Společnost XY s.r.o. patří mezi přední české firmy zabývající se dotačním poradenstvím.

Hlavním předmětem podnikání společnosti XY s.r.o. je psaní žádostí o dotaci klientům jak z oblasti B2B, tak B2G. Administrace žádosti o dotaci je složitý proces a mnoha firmám se nevyplatí platit vlastní dotační oddělení, které by se staralo o získávání dotací z veřejných zdrojů či studovat složité podmínky dotačních výzev, proto v ČR existují firmy jako je společnost XY s.r.o., které (obvykle za % ze získané dotace) za své klienty píší žádosti o dotaci.

Společnost XY s.r.o. je na českém trhu přes 10 let, nejprve se zabývala čistě dotacemi v oblasti B2B konkrétně získáváním zdrojů pro klienty podnikající v oblasti vědy a výzkumu, později své působení rozšířila i o investiční projekty v oblasti digitalizace a snížení energetické náročnosti budov. Postupem času, kvůli zvýšení cash flow, do svého portfolia zařadila společnost XY s.r.o. i dotační tituly z oblasti B2G.

Aktuálně se společnost XY s.r.o. řadí mezi top 3 poradenské firmy na českém trhu, udržet si tuto pozici není jednoduché vzhledem k tomu o jak vysoce konkurenční prostředí se jedná, což je jeden z důvodů, proč si společnost nepřála v rámci této práce zveřejnit své jméno.

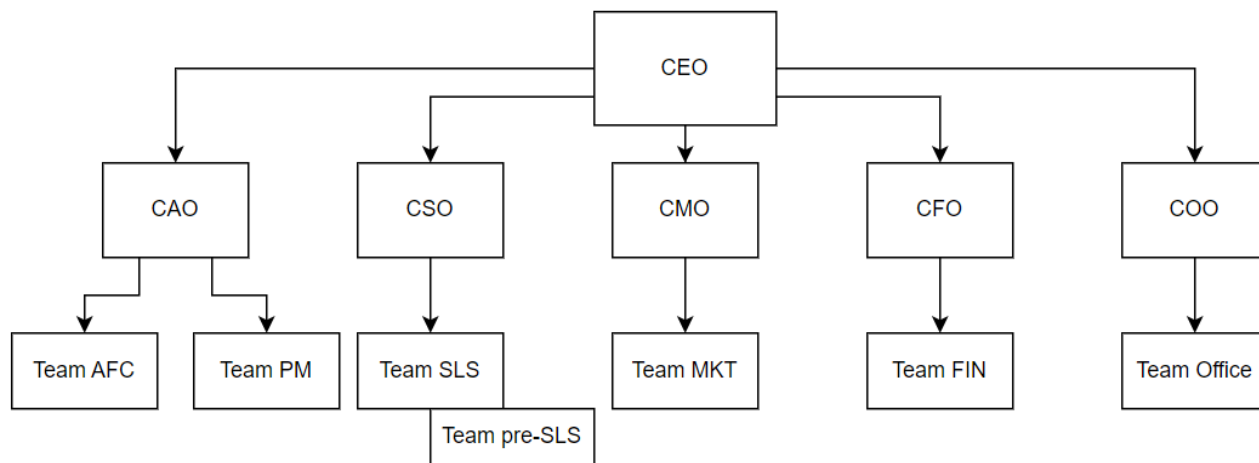
---

<sup>1</sup> V průběhu analýzy praktické části byl vznesen z vedení firmy „XY s.r.o.“ požadavek, aby zůstalo reálné jméno podniku v anonymitě. Z tohoto důvodu je v rámci celé práce použit smyšlený název společnosti „XY s.r.o.“, a to tak aby nedošlo k poškození žádné ze zúčastněných stran výzkumu.



## 5.2 Řídící struktura a popis kompetencí oddělení společnosti XY s.r.o.

Obrázek 5 Řídící struktura společnosti XY s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

- **CEO (Chief Executive Officer)** – Ředitel společnosti XY s.r.o.  
Komunikuje se středním managementem, se kterým tvoří firemní strategii.
- **COO (Chief Operations Officer)** – Stará se o chod kanceláře a zodpovídá za komunikaci s dodavateli, kteří poskytují služby přímo společnosti XY s.r.o.  
Má pod sebou tým Office, který mu zajišťuje podporu pro plnění jeho úkolů a má na starost zabezpečení denního chodu kanceláře.
- **CFO (Chief Financial Officer)** – Ředitel oddělení financí, má pod sebou tým finance, který má na starosti fakturace, výplaty zaměstnanců a řešení pohledávek.
- **CMO (Chief Marketing Officer)** – Ředitel Marketingu, vede tým Marketing. Hlavním zdrojem poptávek společnosti XY s.r.o. jsou leady generované marketingovými zdroji, hlavním úkolem tohoto oddělení je v první řadě vytvořit a aplikovat takovou marketingovou strategii, která zajistí co největší množství kvalitních leadů (příchozích poptávek). Spolu s tím se stará o brand awareness a PR společnosti XY s.r.o.

- **CSO (Chief Sales Officer)** – Obchodní ředitel, vede obchodní tým spolu s týmem Pre-sls.

Zatímco oddělení Marketingu se stará o dostatečné množství přichozích poptávek Obchodní oddělení má na starost jejich zpracování. Vše začíná v oddělení Pre-sls, které je „appendixem“ obchodního oddělení, právě zde dochází k prvotnímu zpracování leadu.

Jakmile do firmy přijde poptávka propadne v systému CRM přímo ke konzultantům z Pre-sls oddělení, kteří mají za úkol na tuto poptávku reagovat, a to nejpozději do 48 hodin, jejich cílem je zjistit níže uvedené základní informace:

1) Jaký má potenciální klient projekt? Na co konkrétně by chtěl čerpat finance? Mnohdy chtějí lidé žádat o dotaci na něco na co dotace neexistuje, nebo tento dotační titul nespadá do portfolia společnosti XY s.r.o.

2) Výše investice + předběžný odhad výše dotace. (Každý dotační titul má stanovenou minimální výši dotace, o kterou lze žádat, je tedy běžné, že se malé projekty pohybují pod touto hranicí a jsou tedy nezpůsobilé k tomu, aby se pokoušeli žádat o dotaci. Pro firmu XY s.r.o. – nerelevantní)

3) Termíny, kdy chce potenciální klient začít s realizací projektu, jestli již něco realizoval či je po realizaci (ve většině případů dotací pro podnikatele nelze žádat o dotaci zpětně po realizaci projektu, takový lead je pro firmu nerelevantní)

4) IČO firmy a spolu s tím to, zda potenciální žadatel splňuje potřebné podmínky finančního zdraví, aby mohl žádat o dotaci

Pakliže dojde ke splnění všech výše uvedených podmínek je lead vyhodnocen jako „obchodní případ“ a je předán dál obchodníkům do oddělení Sales. Ti se s potenciálním klientem spojí a na základě dat získaných od oddělení Pre-sls vytvoří cenovou nabídku a po dalších konzultacích vyřeší s klientem vystavení a podpis smlouvy.

Tím práce obchodníků zdaleka nekončí...

- **CAO (Chief Advisory Officer)** – Zaštituje a řídí celý chod klientské služby společnosti XY s.r.o. má pod sebou tým Projektových manažerů a AfterCare.

***Tým projektových manažerů:***

Jakmile projde potenciální klient analýzou na oddělení Pre-sls a je předán obchodníkovi nastává jednak zpracování cenové nabídky, jak bylo uvedeno výše ale také hloubková analýza projektového záměru, tu iniciuje obchodník na základě svého uvážení, ale vede ji projektový manažer.

*Projektový manažer v rámci společnosti XY s.r.o. je zaměstnanec, který se zabývá samotným psaním dotačních žádostí pro klienta zná tak všechny podmínky a detaily dotačních titulů a ví přesně na co je třeba se klienta ptát při řešení konkrétní dotace. (Jelikož je nemožné, aby znal jeden člověk detaily 50dotačních titulů mají projektoví manažeré společnosti XY s.r.o. svoje specializace na konkrétní odvětví, podle toho tak obchodníci vědí, koho je třeba k analýze přizvat).*

Pokud projektový manažer na základě hloubkové analýzy shledá klienta relevantním pro žádost o dotaci, vystaví obchodník klientovi smlouvu a projektový manažer začne ve spolupráci s klientem psát žádost o dotaci.

V ideálním případě dochází po sepsání žádosti o dotaci k jejímu schválení a vydání „rozhodnutí o poskytnutí dotace“ mnoho klientů se domnívá, že tím vše končí a mají vyhráno, to ale není pravda, na řadu přichází oddělení After Care.

***Tým After Care:***

Vzhledem k tomu, že o většinu dotací pro podnikatele se žádá před realizací projektu je po schválení žádosti o dotaci čas na onu realizaci. Nyní je třeba dohlédnout na to, že bude v průběhu realizace dodrženo vše, co klient popsal v žádosti. Přichází tedy mravenčí práce sběru účtenek, reportování průběhu realizace včetně poctivého hlášení změny dodavatelů příslušným úřadům apod. Po ukončení realizace je nutné nechat všechny dokumenty zkontrolovat příslušným řídicím orgánem (v případě dotací pro podnikatele je jím obvykle MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu) a následně dochází k vyplacení dotace.

Ne, tady práce oddělení After Care stále nekončí, investiční projekty mají vždy tzv. „dobu udržitelnosti“ po kterou musí žadatel projekt spravovat (doba udržitelnosti u dotací pro podnikatele se pohybuje obvykle v rozmezí 3-5 let) a je nutné minimálně jednou ročně psát monitorovací zprávy. (Dochází tak k omezení

případů, ve kterých firma zrealizuje velký investiční projekt, který měsíc po realizaci prodá, to díky povinnému monitoringu není tak lehké provést.)

Celý tento relativně složitý proces je protkán prací obchodníka, který slouží jako klientova primární kontaktní osoba pro řešení všech vzniklých komplikací a spolu s tím zodpovídá za co nejlhadsí přesun klienta mezi odděleními a zajištění přiřazení příslušných konzultantů.

Z výše uvedeného rozboru organizační struktury vyplývá:

- 1) Klíčovými odděleními, pro komunikaci s klientem a určování kvality služby, kterou společnost XY s.r.o. poskytuje, je obchodní oddělení spolu s týmem projektových manažerů a After Care.
- 2) Chod firmy jako takové (zajištění dostatečného počtu příchozích poptávek, financování a chodu kanceláře), Dopadá na bedra oddělení marketingu, financí a officu.

### **5.3 Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci**

Hlavním cílem práce bylo zjistit úroveň komunikace zaměstnanců středního managementu. Pro naplnění tohoto cíle byly realizovány následující kroky:

- 1) Na platformě LimeSurvey byl, v elektronické podobě, sestaven dotazník, který byl zaslán na email zaměstnancům společnosti XY s.r.o.
- 2) Byly stanoveny parametry na jejichž základě byla následně posuzována úroveň komunikace. K hodnocení úrovně parametrů byla použita šestibodová škála, na jejímž základě byla, v procentuálním vyjádření, hodnocena úroveň parametrů, a to v procentuálním vyjádření.
- 3) Za pomoci hloubkového rozhovoru byla ředitelem společnosti XY s.r.o. stanovena přijatelná oblast úrovně komunikace ve které by se měly výsledky pohybovat tak, aby mohla být výsledná úroveň vnitropodnikové komunikace prohlášena za dostatečnou.
- 4) Výsledné hodnoty získané vyhodnocením dotazníkového šetření byly, na základě předem stanovených kombinací parametrů, zobrazeny ve dvojrozměrném schématu. Získané souřadnice byly dále porovnávány

s definovanou oblastí přijatelnosti stanovenou ředitelem společnosti XY s.r.o.

5) Parametry úrovně komunikace byly hodnoceny na základě níže uvedené šestibodové stupnice:

**a) Včasnost**

Kdy se k vám dostávají závažné informace?

- [1] Velmi pozdě/Nikdy
- [2] Pozdě
- [3] Spíše pozdě
- [4] Spíše včas
- [5] Včas
- [6] S předstihem

**b) Formálnost**

Jakým způsobem se k vám dostávají závažné informace?

- [1] Ve firmě se říká
- [2] Dozvěděl/a jsem se od kolegy
- [3] Vedoucí oznámil v určité situaci (kuchyňka, mezi řečí apod.)
- [4] Vedení oznámilo na vnitrofiremní sociální síti (MS Viva)
- [5] Vedoucí oznámil na meetingu
- [6] Vedení oznámilo na celofiremní poradě

**c) Racionalita**

Jaká komunikační rovina převládá při předávání závažných informací?

- [1] Pouze emocionální
- [2] Přebývá emocionální
- [3] Spíše emocionální
- [4] Spíše racionální
- [5] Přebývá racionální
- [6] Pouze racionální

**d) Srozumitelnost**

Jak srozumitelně vám jsou komunikovány závažné informace a jejich příčiny?

- [1] Zcela nesrozumitelně
- [2] Nesrozumitelně
- [3] Spíše nesrozumitelně
- [4] Spíše srozumitelně
- [5] Srozumitelně
- [6] Zcela srozumitelně

**Srozumitelnost pracovních cílů**

Jakým způsobem vám jsou stanovovány pracovní cíle a jejich prioritizace?<sup>2</sup>

- [1] Absolutně netuším, co mám dělat, neexistuje prioritizace cílů
- [2] Nevím, co mám dělat, priority se mění na denní/týdenní bázi
- [3] Spíše nevím, co mám dělat, priority se běžně mění
- [4] Spíše vím, co mám dělat, priority se spíše nemění
- [5] Víím, co mám dělat, priority se mění ve výjimečných případech
- [6] Víím přesně, co mám dělat, priority se nemění

**e) Kolektivnost**

Jakou formou vám vedoucí komunikuje informace týkající se celého týmu

- [1] Pouze elektronickou formou vybraným kolegům
- [2] Vedoucí naznačí na pracovišti
- [3] Vedoucí sdělí na pracovišti (mimo meeting, poradu apod.)
- [4] Hromadně elektronickou formou celému týmu
- [5] Formou diskuse s celým týmem na poradě
- [6] Formou prezentace a následné diskuse s týmem

---

<sup>2</sup> Na základě žádosti ředitele společnosti XY s.r.o. byla do sekce srozumitelnost přidána druhá otázka týkající se čistě srozumitelnosti stanovování pracovních cílů.

**f) Asertivita/Manipulace**

Jak s vámi při zjištění chyby/problému váš vedoucí komunikuje?

- [1] Nečestná cesta, výhrůžky na mou osobu, prvky manipulace
- [2] Neúcta k partnerovi v komunikaci
- [3] Převládá neúcta k partnerovi v komunikaci
- [4] Převládá úcta k partnerovi v komunikaci
- [5] S úctou k partnerovi v komunikaci
- [6] S vysokou sebeúctou a úctou k partnerovi v komunikaci

**g) Jednosměrnost/Dvojsměrnost**

Jakým způsobem probíhá proces komunikace závažných informací

- [1] Hromadně bez možnosti zpětné vazby
- [2] Spíše hromadně bez možnosti zpětné vazby
- [3] Převládá osobní sdělení bez možnosti zpětné vazby
- [4] Spíše hromadné sdělení s poskytnutím prostoru pro zpětnou vazbu
- [5] Osobně s poskytnutím prostoru pro zpětnou vazbu
- [6] Na poradě, probíhá diskuse mezi vedoucím a podřízenými

**h) Osobní/ Elektronická**

Jakým stylem se dozvídáte informace týkající se přímo Vás?

- [1] Vše se jako první dozvídám od kolegů
- [2] Elektronickou formou bez zohlednění mé zpětné vazby
- [3] Elektronickou formou s možností zpětné vazby
- [4] Je mi sděleno vedoucím na pracovišti
- [5] Vedoucí se mnou prodiskutuje na pracovišti
- [6] Formou 121 (One-On-One), vše vím jako první

Stupeň naplnění vhodnosti jednotlivých bodů na škále byl udán procenty viz níže:

- [1] 0 %
- [2] 20 %
- [3] 35 %
- [4] 65 %
- [5] 80 %
- [6] 100 %

Na základě zjištěných hodnot jednotlivých parametrů byly určeny souřadnice na příslušných osách, a to na základě aritmetického průměru odpovědí respondentů.

Výsledné dvojkombinace ve dvojrozměrném schématu byly určeny následně:

- Srozumitelnost X Formálnost
- Včasnost X Formálnost
- Racionalita X Formálnost
- Včasnost X Kolektivnost
- Srozumitelnost X Kolektivnost
- Racionalita X Jednosměrnost/Dvojsměrnost
- Asertivita/Manipulace X Jednosměrnost/Dvojsměrnost
- Včasnost X Osobní/Elektronická
- Srozumitelnost X Osobní/Elektronická
- Srozumitelnost X Srozumitelnost pracovních cílů



## 5.4 Vyhodnocení identifikačních otázek

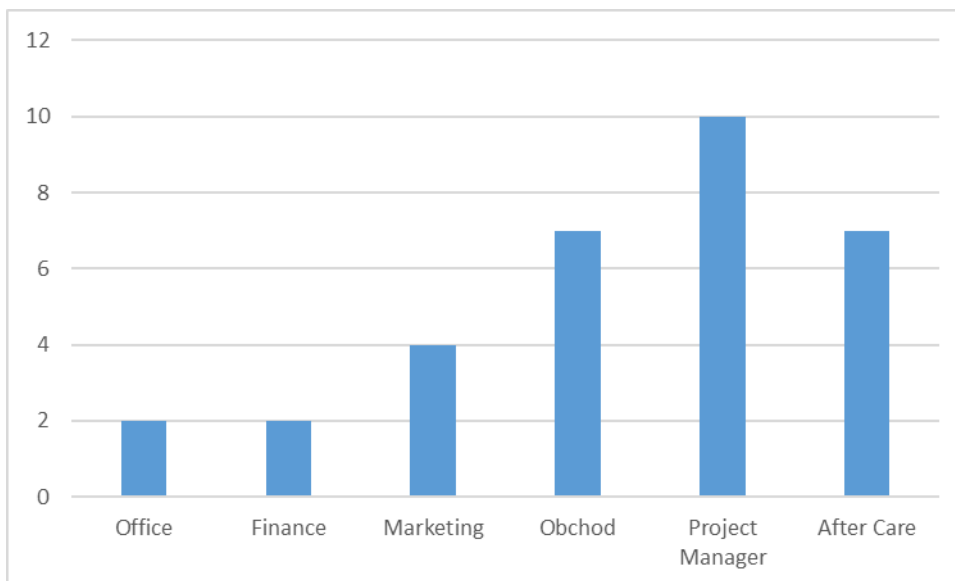
V rámci průzkumu byla stanovena jen jedna identifikační otázka, a to z jakého oddělení je respondent.

Tabulka 1 Oddělení, ve kterém respondent pracuje

Oddělení	Počet respondentů	Procenta
Office	2	6 %
Finance	2	6 %
Marketing	4	13 %
Obchod	7	22 %
Project Manager	10	31 %
After Care	7	22 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1 Oddělení, ve kterém respondent pracuje



Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože dotazník nevyplnili všichni oslovení zaměstnanci z výsledku identifikační otázky, jejímž cílem bylo zjistit zastoupení jednotlivých oddělení mezi respondenty vyplývá, že nejpočetnější skupinou respondentů byli projektoví manažeři (31 %) spolu s oddělením After Care (22 %) a obchodu (22 %) na čtvrtém místě je

Marketing (6 %) a za ním oddělení Financí (2 %) a Office (2 %). Toto procentuální rozložení odpovídá reálnému poměru zaměstnanců napříč firmou.

## 5.5 Shrnutí a vyhodnocení parametrů komunikace

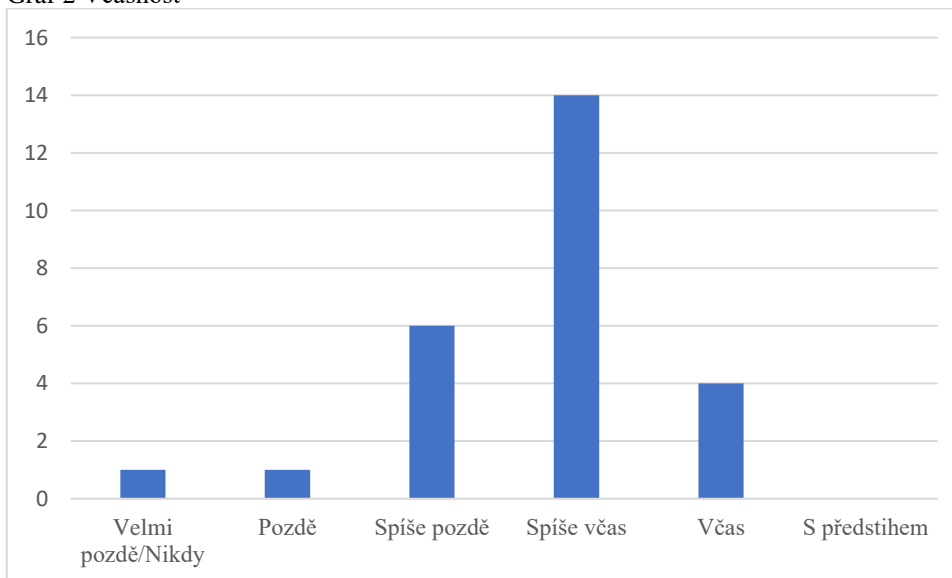
### 5.5.1 Včasnost

Tabulka 2 Včasnost

Kdy se k vám dostávají závažné informace?	Počet respondentů	procenta
Velmi pozdě/Nikdy	1	4 %
Pozdě	1	4 %
Spíše pozdě	6	23 %
Spíše včas	14	54 %
Včas	4	15 %
S předstihem	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Včasnost



Zdroj: Vlastní zpracování

54 % respondentů dostává závažné odpovědi „spíše včas“, což je výsledek, který se pohybuje v přijatelné oblasti, nicméně je důležité zpozornět, protože na druhém místě je s 23% odpověď „spíše pozdě“ a odpověď „včas“ je na třetím místě s pouhými 15% přičemž nikdo ze zúčastněných nemá informace s předstihem.

V tomto případě by bylo dobré dále zjišťovat, jestli ve skupině „spíše pozdě“ převládá některé z oddělení, jelikož je možné, že dochází k pozdějšímu předávání

informací u jednoho vedoucího pracovníka v rámci středního managementu a nemusí se tak jednat o problém napříč organizací.

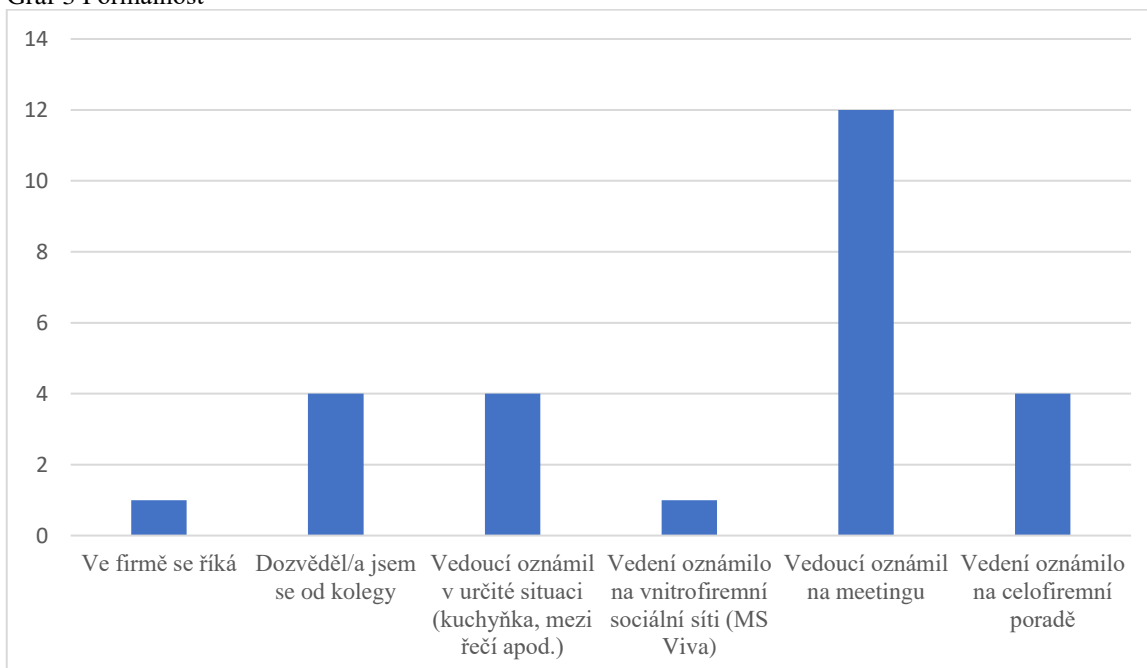
### 5.5.2 Formálnost

Tabulka 3 Formálnost

Jakým způsobem se k Vám dostávají závažné informace?	Počet respondentů	procenta
Ve firmě se říká	1	4 %
Dozvěděl/a jsem se od kolegy	4	15 %
Vedoucí oznámil v určité situaci (kuchyňka, mezi řečí apod.)	4	15 %
Vedení oznámilo na vnitrofiremní sociální síti (MS Viva)	1	4 %
Vedoucí oznámil na meetingu	12	46 %
Vedení oznámilo na celofiremní poradě	4	15 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Formálnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení formálnosti komunikace velmi závažných informací uvedlo 66 % respondentů, že jim jsou velmi závažné informace komunikovány vesměs formální cestou ať už se jedná o oficiální oznámení na celofiremní poradě či meetingu nebo za užití vnitrofiremní sociální sítě MS Viva. Zbýlých 34 % uvádí, že při komunikaci závažných informací je upřednostněn spíše neformální přístup, a to oznámení

vedoucím v určité situaci na pracovišti či se vše dozvěděli od kolegy nebo z firemních klepů.

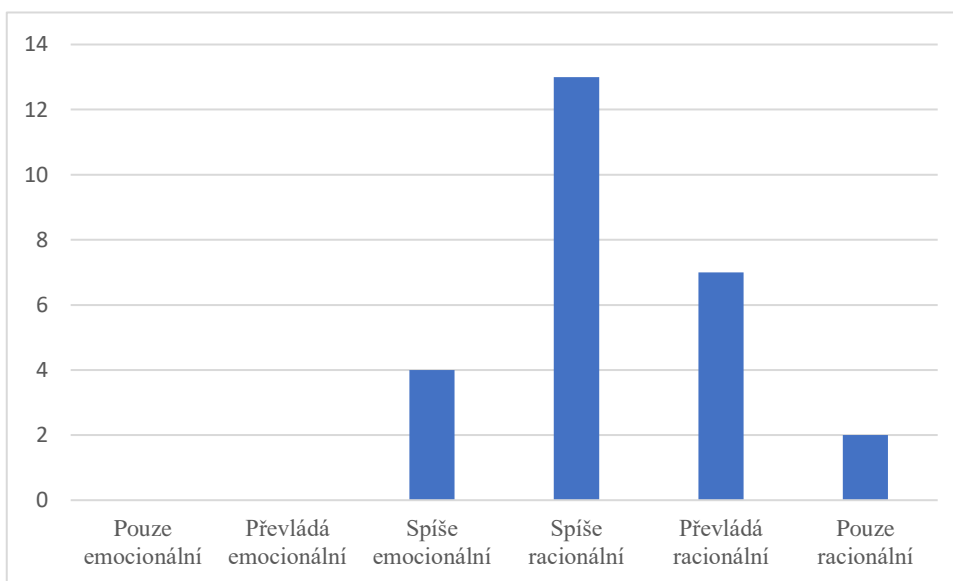
### 5.5.3 Racionalita

Tabulka 4 Racionalita

Jaká komunikační rovina převládá při předávání závažných informací?	Počet respondentů	procenta
Pouze emocionální	0	0 %
Převládá emocionální	0	0 %
Spíše emocionální	4	15 %
Spíše racionální	13	50 %
Převládá racionální	7	27 %
Pouze racionální	2	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Racionalita



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky hodnocení racionality vycházejí velmi příznivě. 50 % respondentů má zkušenost se „spíše racionální“ komunikací ze strany svých nadřízených, na druhém místě s 27% je odpověď „převládá racionální“ a na třetím místě se umístila odpověď „spíše emocionální“ s 15%.

Zde by bylo opět potřeba zjistit z kterých týmů byly respondenti, kteří mají zkušenost s emocionálním jednáním svých nadřízených, znovu se může jednat o problém pouze v rámci jednoho oddělení, což by byl příznivý výsledek, jelikož by

bylo možné dále pracovat na rozvoji komunikačních schopností konkrétního vedoucího pracovníka.

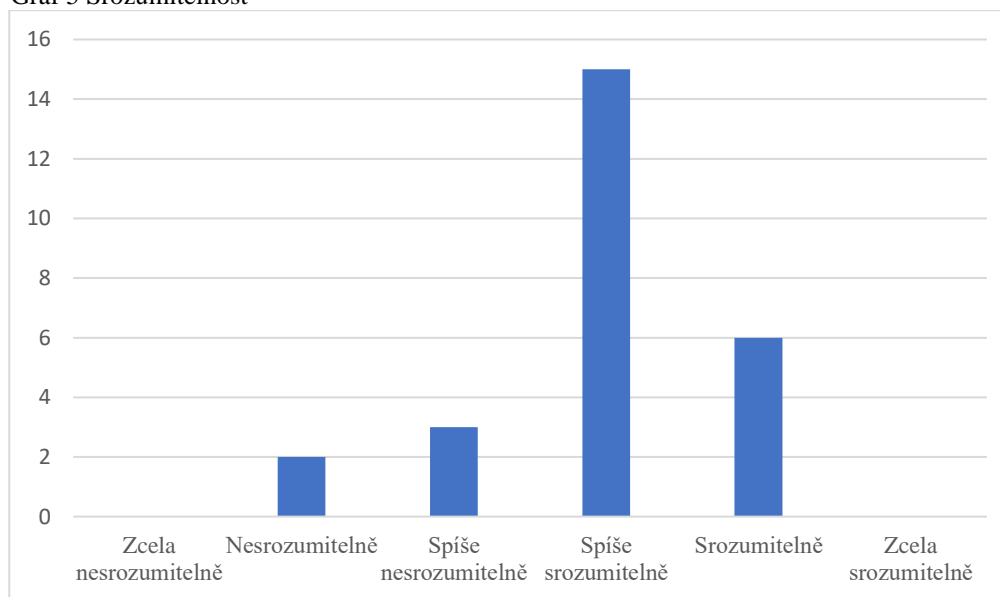
#### 5.5.4 Srozumitelnost

Tabulka 5 Srozumitelnost

Jak srozumitelně vám jsou komunikovány závažné informace a jejich příčiny?	Počet respondentů	procenta
Zcela nesrozumitelně	0	0 %
Nesrozumitelně	2	8 %
Spíše nesrozumitelně	3	12 %
Spíše srozumitelně	15	58 %
Srozumitelně	6	23 %
Zcela srozumitelně	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Srozumitelnost



Zdroj: Vlastní zpracování

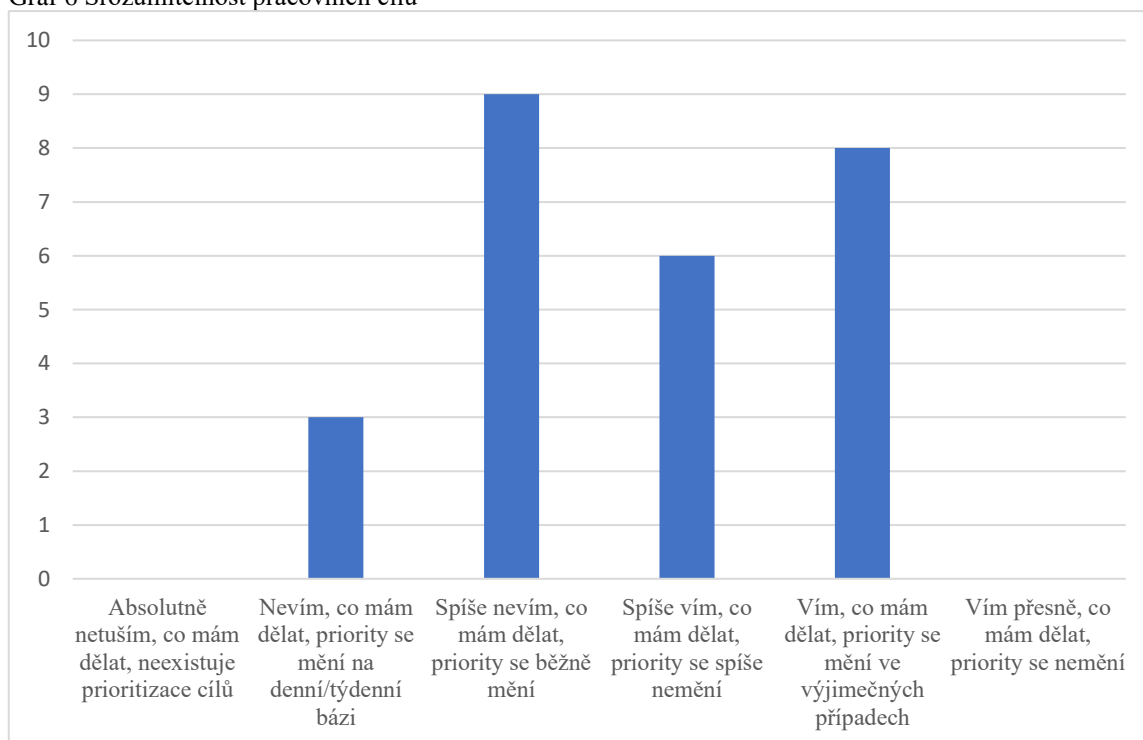
Z hlediska srozumitelnosti komunikace závažných informací a jejich příčin se zaměstnanci v 58 % případů shodují, že se jedná o spíše srozumitelnou komunikaci a 23 % uvedlo, že s nimi jejich nadřízený komunikuje srozumitelně. V součtu 20 % se potýká s tím, že jsou jim informace předávány spíše nesrozumitelně až nesrozumitelně.

Tabulka 6 Srozumitelnost pracovních cílů

Jakým způsobem vám jsou stanovovány pracovní cíle a jejich prioritizace?	Počet respondentů	procenta
Absolutně netuším, co mám dělat, neexistuje prioritizace cílů	0	0 %
Nevím, co mám dělat, priority se mění na denní/týdenní bázi	3	12 %
Spíše nevím, co mám dělat, priority se běžně mění	9	35 %
Spíše vím, co mám dělat, priority se spíše nemění	6	23 %
Vím, co mám dělat, priority se mění ve výjimečných případech	8	31 %
Vím přesně, co mám dělat, priority se nemění	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 Srozumitelnost pracovních cílů



Zdroj: Vlastní zpracování

Zatímco v případě srozumitelnosti předávání závažných informací se zaměstnanci ve více než polovině případů shodli, že dostávají srozumitelné informace v případě stanovování cílů a jejich priorit je situace o něco horší.

35 % zaměstnanců uvedlo, že spíše neví, co mají dělat a jejich priority se běžně mění, 31 % uvádí, že vědí, co mají dělat a prioritizace cílů se jim mění jen ve výjimečných případech a 23 % se přiklání k relativně neutrální variantě „spíše vím co mám dělat, priority se spíše nemění“ s tím, že 12 % se potýká s tím, že neví, co mají dělat a jejich priority se mění na denní či týdenní bázi.

V tomto případě by bylo více než žádoucí dále zjistit, zda se jedná o problém konkrétního týmu a dále s touto skutečností pracovat. Jelikož je velmi těžké dosahovat optimálních pracovních výsledků, pokud zaměstnanci neví, co mají dělat nebo se jsou jim často měněny priority cílů.

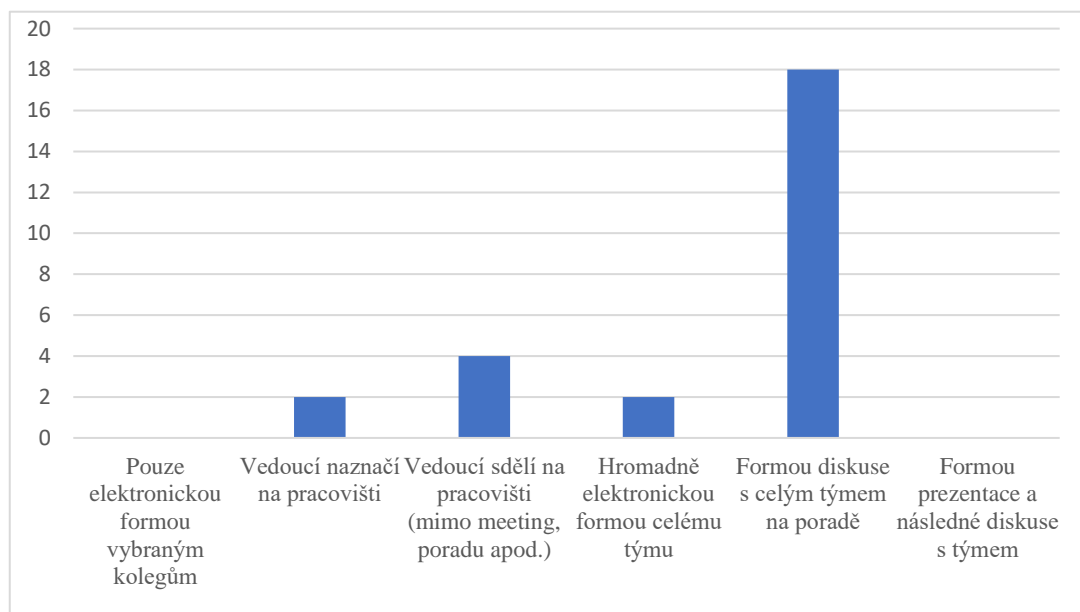
### 5.5.5 Kolektivnost

Tabulka 7 Kolektivnost

Jakou formou Vám vedoucí komunikuje informace týkající se celého týmu?	Počet respondentů	procenta
Pouze elektronickou formou vybraným kolegům	0	0 %
Vedoucí naznačí na pracovišti	2	8 %
Vedoucí sdělí na pracovišti (mimo meeting, poradu apod.)	4	15 %
Hromadně elektronickou formou celému týmu	2	8 %
Formou diskuse s celým týmem na poradě	18	69 %
Formou prezentace a následné diskuse s týmem	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Kolektivnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky týkající se komunikace z hlediska kolektivnosti jsou více než pozitivní 69 % zaměstnanců se shoduje na tom, že s jejich týmem řeší vedoucí závažné informace na poradě formou diskuse. 15 % dotazovaných uvádí, že jim vedoucí sděluje

tyto informace týkající se celého týmu na pracovišti mimo meeting, což není ideální řešení vzhledem k vysokému riziku vzniku komunikačního šumu.

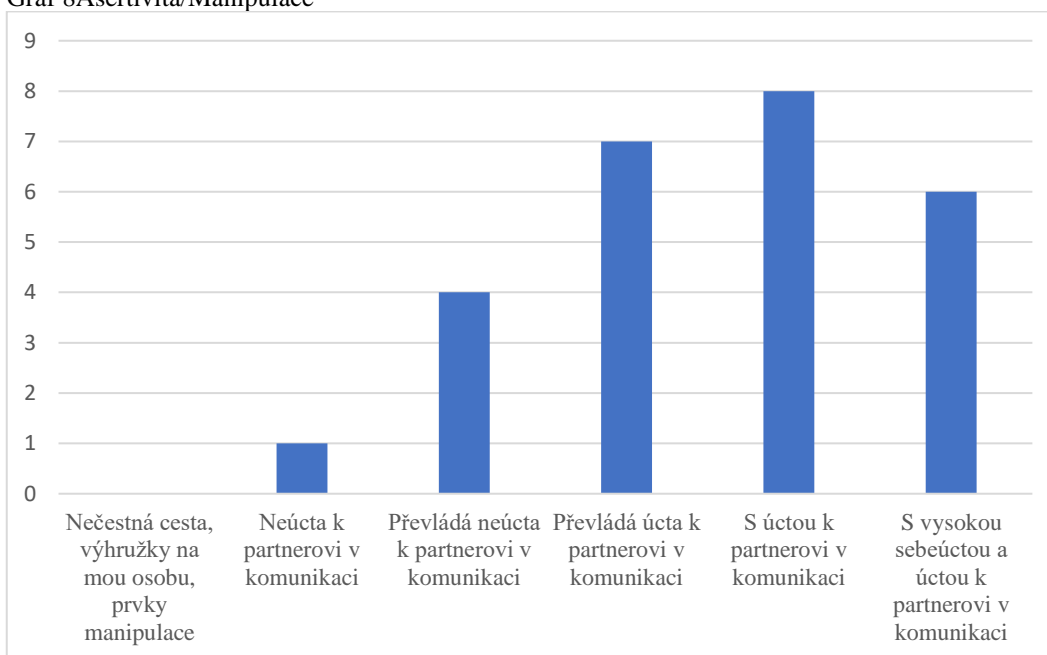
### 5.5.6 Asertivita/Manipulace

Tabulka 8 Asertivita/Manipulace

Jak s Vámi při zjištění chyby/problému Váš vedoucí komunikuje	Počet respondentů	procenta
Nečestná cesta, výhrůžky na mou osobu, prvky manipulace	0	0 %
Neúcta k partnerovi v komunikaci	1	4 %
Převládá neúcta k partnerovi v komunikaci	4	15 %
Převládá úcta k partnerovi v komunikaci	7	27 %
S úctou k partnerovi v komunikaci	8	31 %
S vysokou sebeúctou a úctou k partnerovi v komunikaci	6	23 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Asertivita/Manipulace



Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu týkající se asertivního a manipulativního chování vyplývá, že 81 % zaměstnanců má při komunikaci s nadřízeným vesměs pozitivní zkušenost a převládá zde úcta k partnerovi. Zbýlých 19 % se setkala s převládající neúctou k



partnerovi v komunikaci, což může být ovlivněno jednak subjektivním vnímáním míry neúcty, ale rozhodně by bylo dobré se dále zabývat tím, zdali se nejedná o jednu konkrétní osobu v rámci středního managementu, s kterou mají zaměstnanci tuto zkušenost, jelikož se jedná jak o neprofesionální, tak nepřijatelný přístup ke komunikaci s podřízeným.

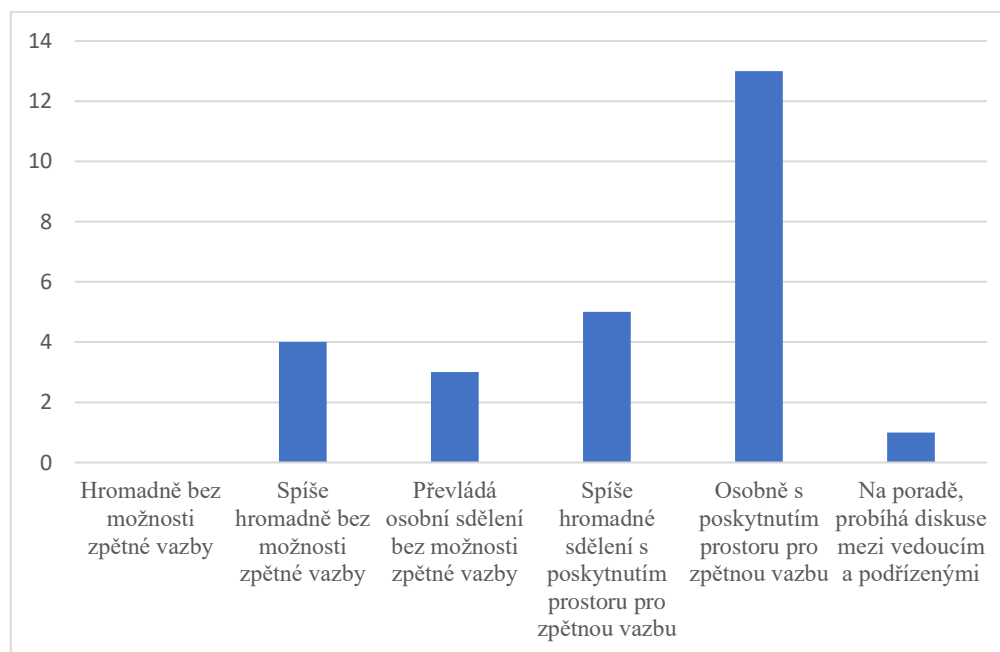
### 5.5.7 Jednosměrnost/Dvojsměrnost

Tabulka 9 Jednosměrnost/Dvojsměrnost

Jakým způsobem probíhá proces komunikace závažných informací?	Počet respondentů	procenta
Hromadně bez možnosti zpětné vazby	0	0 %
Spíše hromadně bez možnosti zpětné vazby	4	15 %
Převládá osobní sdělení bez možnosti zpětné vazby	3	12 %
Spíše hromadné sdělení s poskytnutím prostoru pro zpětnou vazbu	5	19 %
Osobně s poskytnutím prostoru pro zpětnou vazbu	13	50 %
Na poradě, probíhá diskuse mezi vedoucím a podřízenými	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Jednosměrnost/Dvojsměrnost



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci hodnocení jednosměrnosti/dvoj směrnosti komunikace se zaměstnanci v 73% případů shodují, že od jejich vedoucích dostávají prostor pro zpětnou vazbu. Zbýlých 27 % se potýká s nedostatkem prostoru pro zpětnou vazbu.

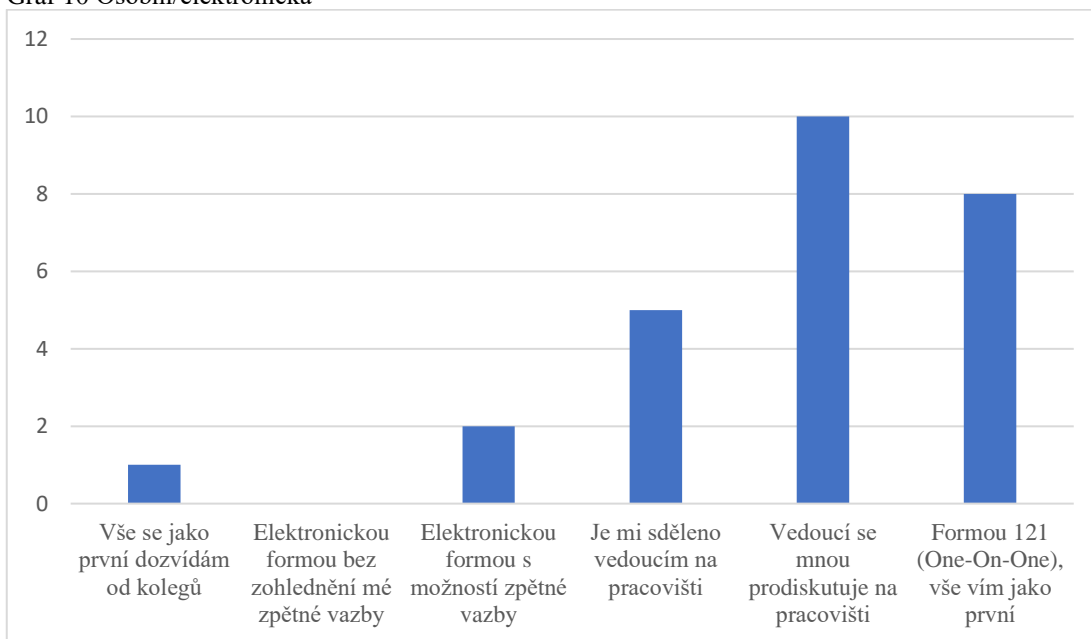
### 5.5.8 Osobní/elektronická

Tabulka 10 Osobní/elektronická

Jakým stylem se dozvídáte informace týkající se přímo VÁS?	Počet respondentů	procenta
Vše se jako první dozvídám od kolegů	1	4 %
Elektronickou formou bez zohlednění mé zpětné vazby	0	0 %
Elektronickou formou s možností zpětné vazby	2	8 %
Je mi sděleno vedoucím na pracovišti	5	19 %
Vedoucí se mnou prodiskutuje na pracovišti	10	38 %
Formou 121 (One-On-One), vše vím jako první	8	31 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 Osobní/elektronická



Zdroj: Vlastní zpracování

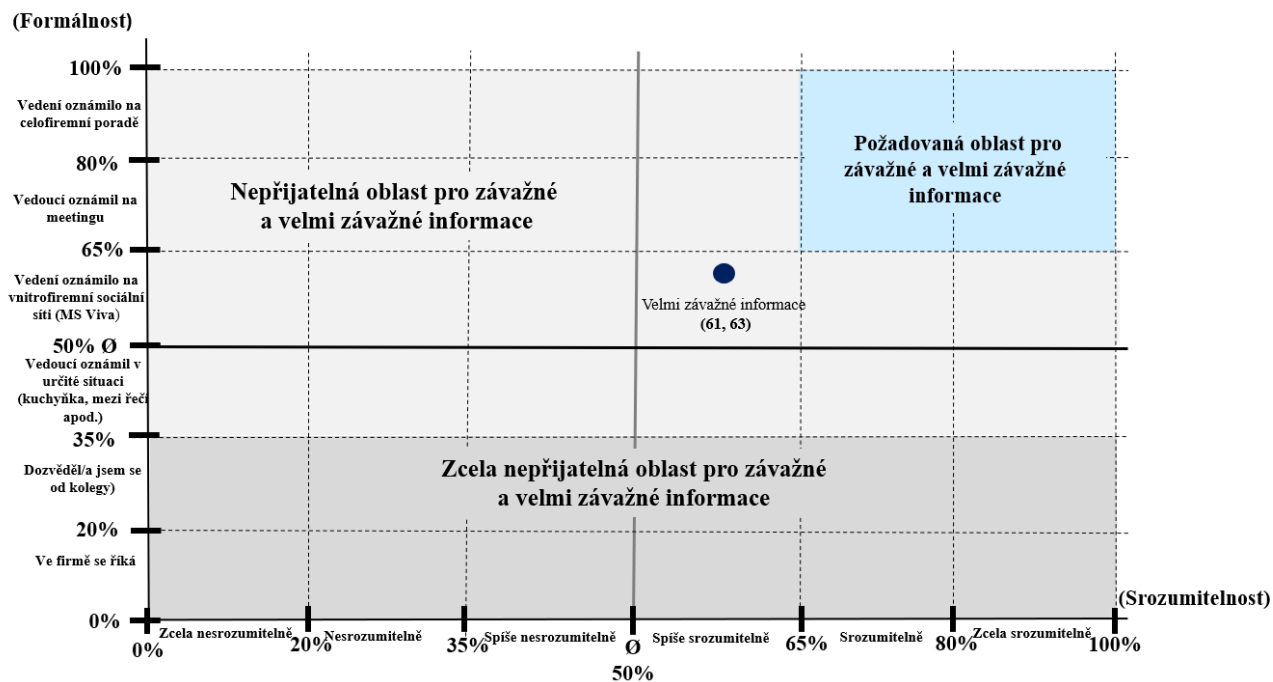
Při hodnocení osobní/elektronické komunikace uvedlo 88 % respondentů, že jim jsou závažné informace komunikovány osobně ať už prostřednictvím One-On-One schůzky či diskuzí na pracovišti, což koreluje s požadavky vedení, které

upřednostňuje komunikaci závažných informací osobně. Dalších 8 % uvedlo, že jsou s nimi informace komunikovány především elektronicky s tím, že mají dostatek prostoru pro zpětnou vazbu. To může být způsobeno i tím, že zhruba 30 % zaměstnanců společnosti XY s.r.o. pracuje na dálku a je tedy složitější předávat jim informace osobně. Jeden respondent uvedl, že se vše dozvídá od kolegů, zde je důležité se zamyslet, vzhledem k celkovým výsledkům průzkumu zda se jedná o opomíjeného jedince nebo o nepozorného zaměstnance.

## 5.6 Shrnutí a vyhodnocení parametrů komunikace

### 5.6.1 Srozumitelnost X Formálnost

Graf 11 Srozumitelnost X Formálnost



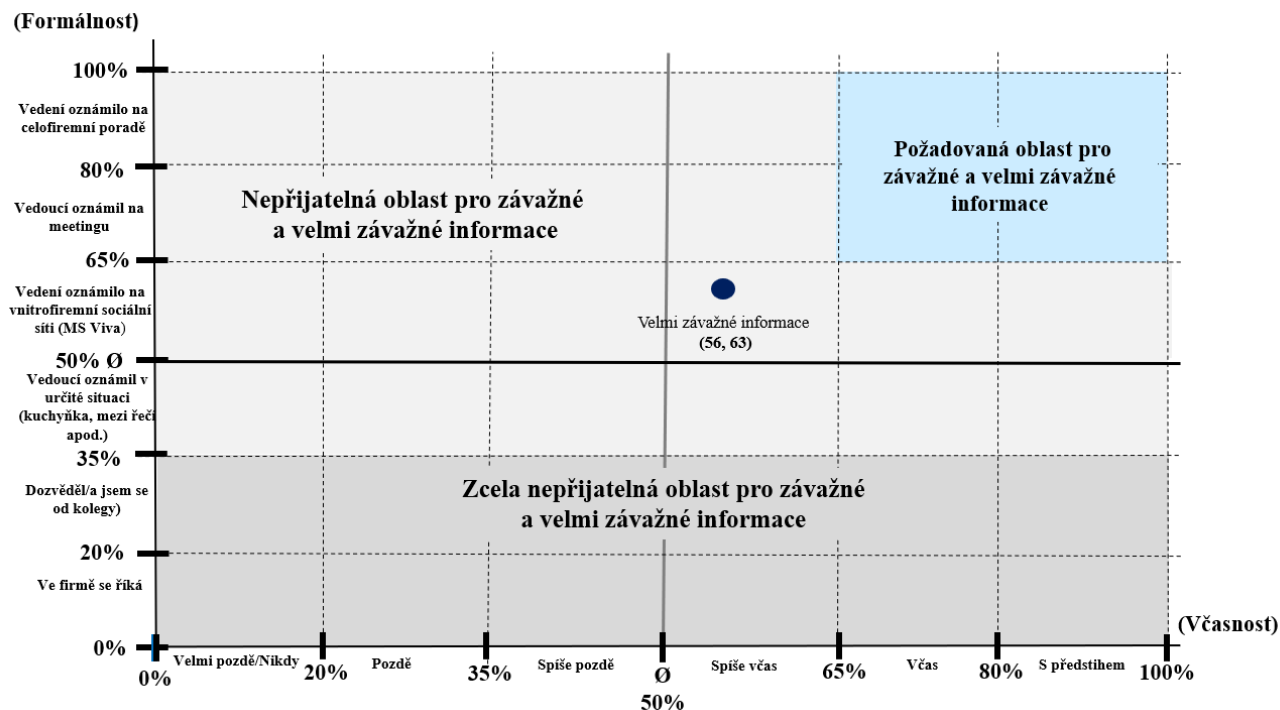
Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyhodnocení a grafickém zobrazení dvojice parametrů srozumitelnost x formálnost je nutné konstatovat, že výsledné hodnoty obou těchto parametrů se pohybují v nepřijatelné oblasti pro komunikaci velmi závažných informací, kterou si stanovilo vedení společnosti XY s.r.o. Vedení společnosti by se mělo do budoucna více zaměřit na to, aby střední management předával informace na oficiálních meetingech a s větší srozumitelností.

Při pohledu na výsledné souřadnice z obecného hlediska lze konstatovat, že přestože se výsledný bod nachází v nepřijatelné oblasti pro vedení společnosti nejedná se o nijak tragický výsledek, vzhledem k tomu, že výsledný bod leží na průsečíku osy X (srozumitelnost) v oblasti předávání informací „spíše srozumitelně“ a na ose Y (formálnost) se pohybuje v oblasti „vedení oznámilo na vnitrofiremní síti MS Viva“ což sice není ideální způsob komunikace závažných informací nicméně lze konstatovat, že se stále jedná o přijatelnou formální komunikaci.

## 5.6.2 Včasnost X Formálnost

Graf 12 Včasnost X Formálnost



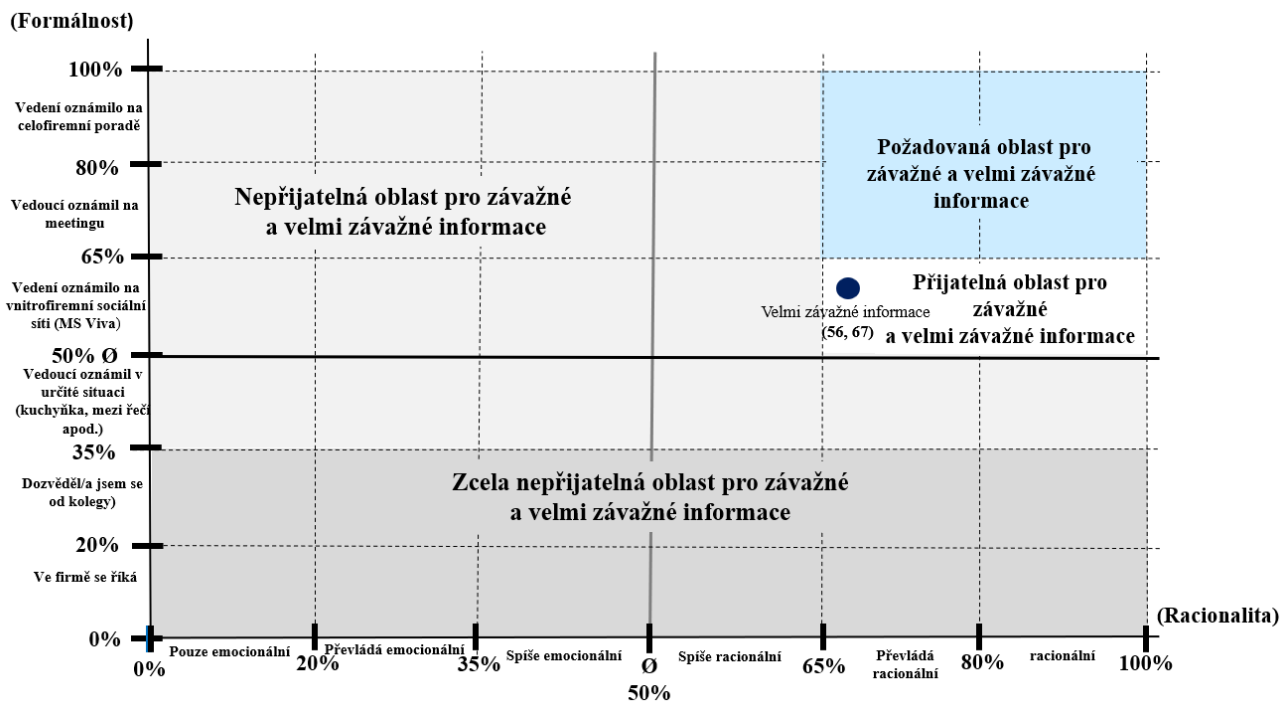
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný bod souřadnic parametrů včasnost a formálnost leží v nepřijatelné oblasti pro komunikaci závažných informací stanovenou vedením společnosti XY s.r.o.

Z hlediska přijatelnosti lze konstatovat, že hodnota pro formálnost komunikace, která leží v oblasti „vedení oznámilo na vnitrofiremní sociální síti“ je stále přijatelná. Zatímco při hodnocení včasnosti předávání velmi důležitých informací se výsledek pohybuje v oblasti „spíše včas“ zde je důležité vědět a dále zkoumat stav v jednotlivých odděleních, pokud dostane oddělení financí či office „spíše včas“ informaci o tom, že konkurence používá novou strategii pro získání klientů, tak se nejspíš nic hrozného nestane, pokud se ovšem tento typ informace dostane „spíše včas“ k oddělení obchodu či projektovým manažerům může to mít za následek ztráty na poli konkurenceschopnosti firmy, obzvláště pokud by byly informace z hlediska včasnosti předávány tímto způsobem dlouhodobě.

### 5.6.3 Racionalita X Formálnost

Graf 13 Racionalita X Formálnost



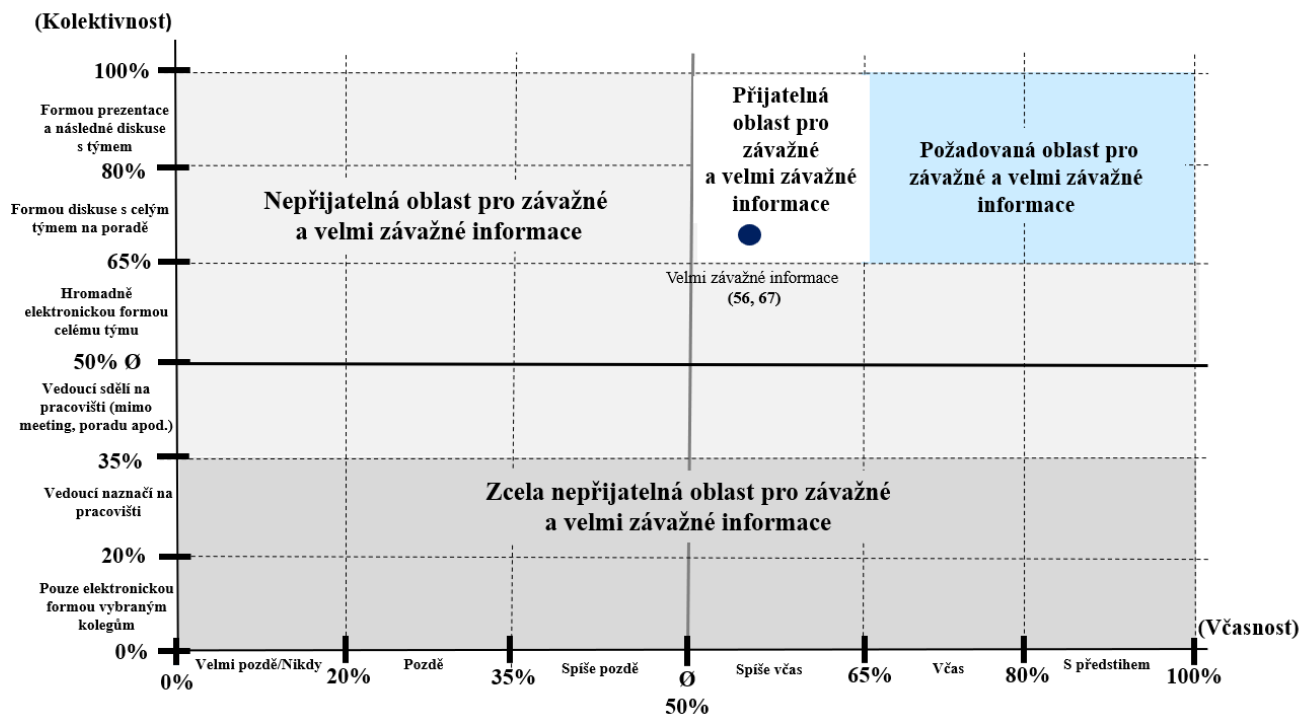
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota parametrů dvojice racionalita x formálnost leží mimo požadovanou oblast pro závažné a velmi závažné informace ale stále se nachází v přijatelné oblasti pro závažné a velmi závažné informace, které bylo stanoveno vedením společnosti XY s.r.o.

V případě, že by došlo ke zlepšení úrovně komunikace z hlediska formálnosti nacházel by se výsledný bod přímo v požadované oblasti komunikace.

## 5.6.4 Včasnost X Kolektivnost

Graf 14 Včasnost X Kolektivnost



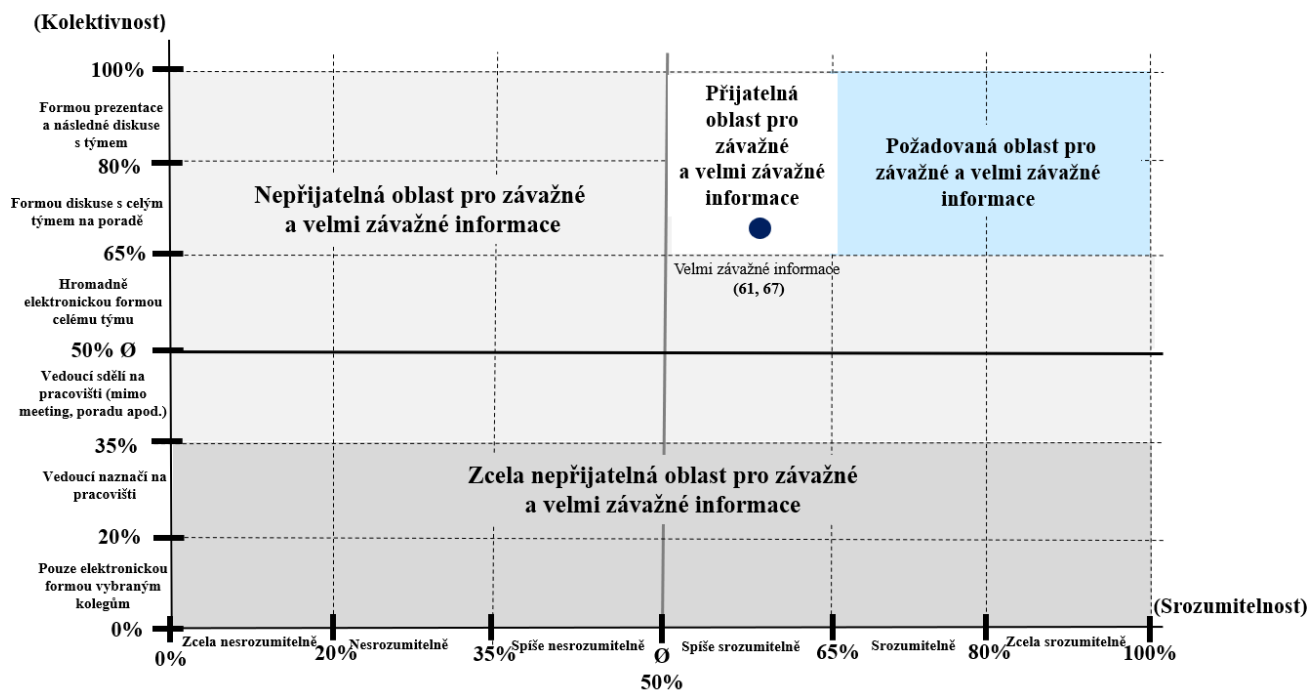
Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyhodnocení dvojice parametrů včasnost a kolektivnost lze konstatovat, že výsledný bod neleží v požadované oblasti pro komunikaci závažných informací, kterou si stanovilo vedení společnosti XY s.r.o. ale stále se pohybuje v přijatelné oblasti komunikace.

Pokud by vedení společnosti XY s.r.o. chtělo, aby se výsledný bod těchto parametrů pohyboval přímo v požadované oblasti komunikace bylo by nutné zapracovat na včasnosti předávání informací.

## 5.6.5 Srozumitelnost X Kolektivnost

Graf 15 Srozumitelnost X Kolektivnost



Zdroj: Vlastní zpracování

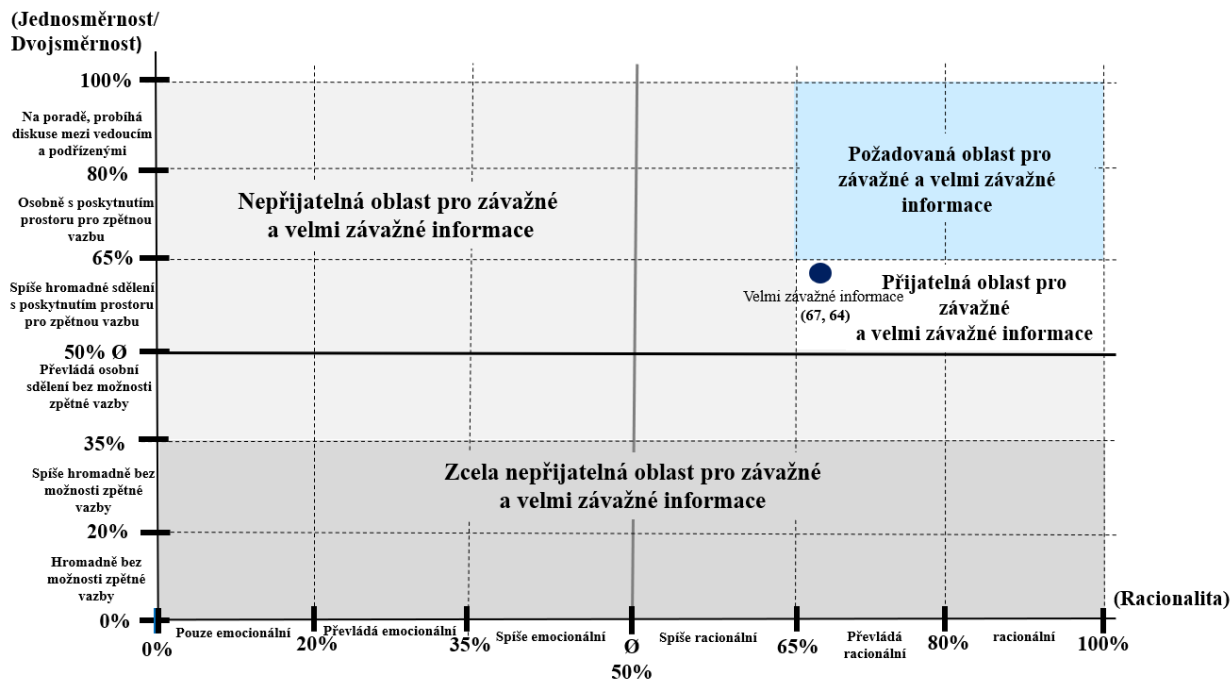
Výsledný bod souřadnic parametrů srozumitelnost a kolektivnost leží mimo požadovanou oblast pro komunikaci závažných a velmi závažných informací stanovenou vedením společnosti XY s.r.o. nicméně stále leží v přijatelné oblasti komunikace.

Pokud by vedení společnosti chtělo, aby se výsledný bod pohyboval přímo v požadované oblasti komunikace bylo by nutné zapracovat na srozumitelnosti komunikace závažných informací.



## 5.6.6 Racionalita X Jednosměrnost/Dvojsměrnost

Graf 16 Racionalita X Jednosměrnost/Dvojsměrnost

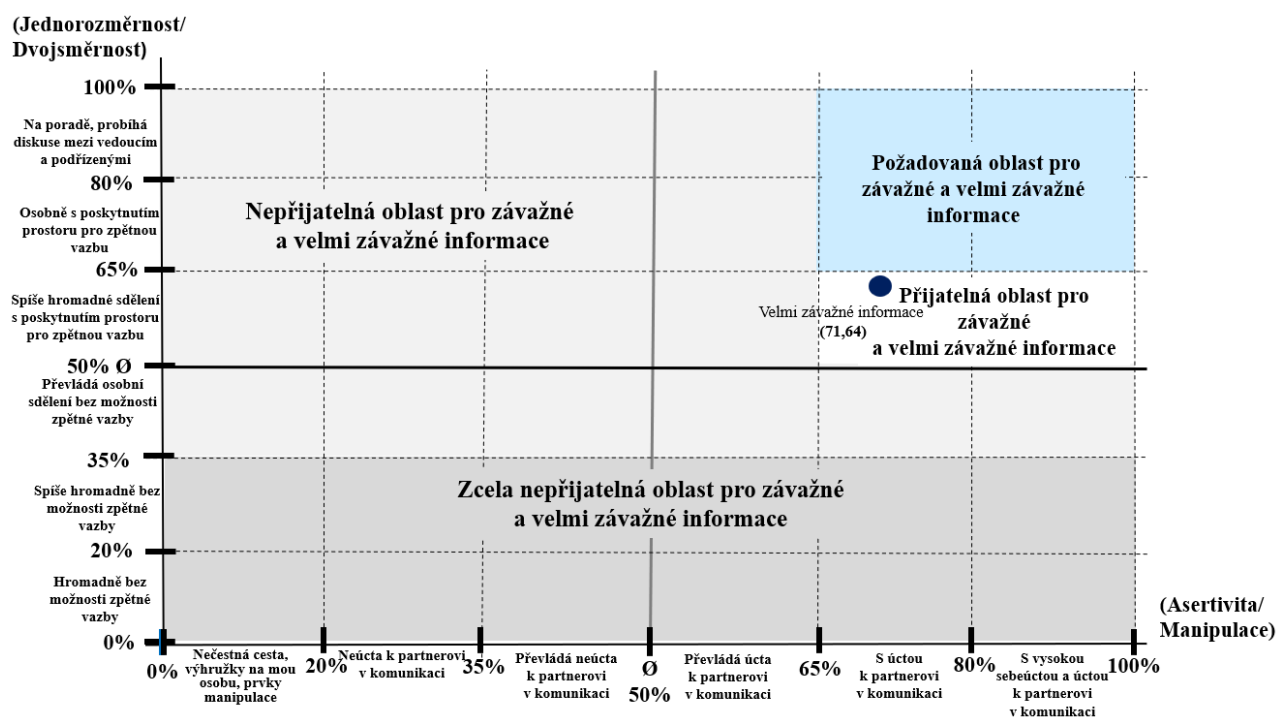


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný bod dvojice parametrů racionalita a jednosměrnost/dvojsměrnost leží v přijatelné oblasti pro komunikaci závažných informací. Z grafického vyjádření této dvojice vyplývá, že při lehkém zlepšení výsledků v oblasti jednosměrnosti/dvojsměrnosti by se výsledný bod parametrů nacházel přímo v požadované oblasti komunikace.

## 5.6.7 Asertivita/Manipulace X Jednorozměrnost/Dvojsměrnost

Graf 17 Jednorozměrnost/Dvojsměrnost X Asertivita/Manipulace

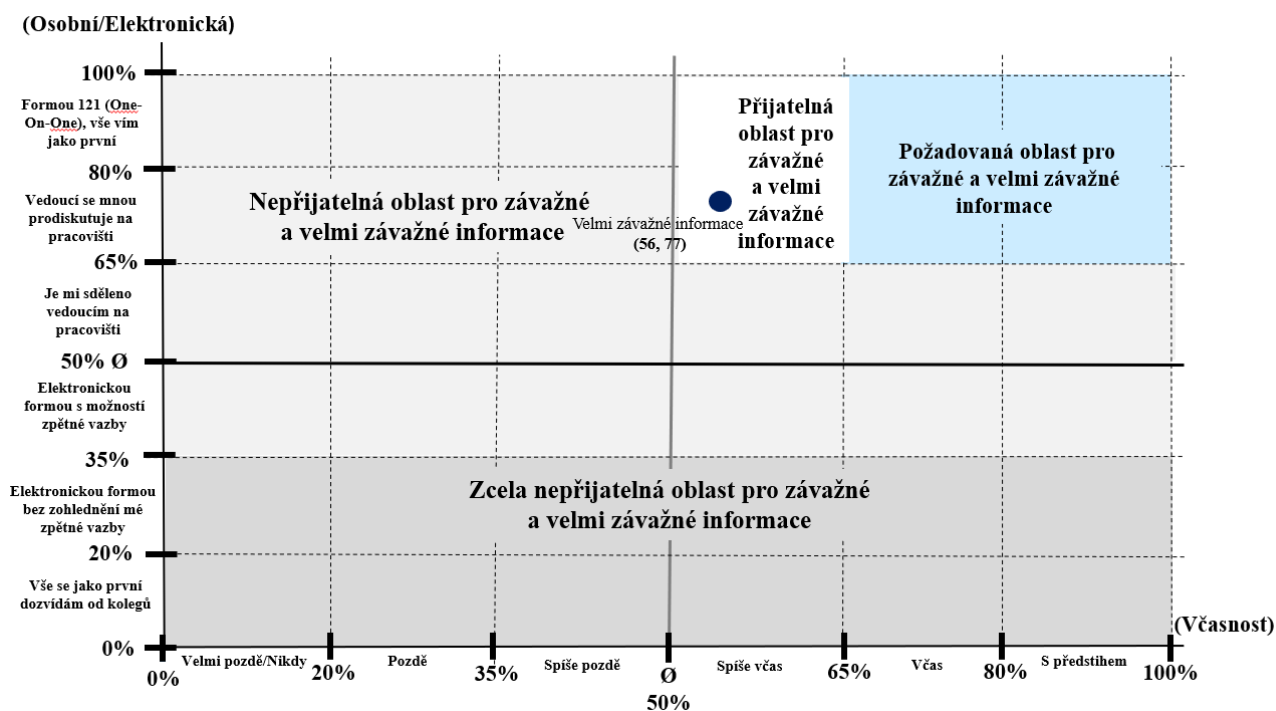


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný bod dvojice parametrů asertivita/manipulace a jednosměrnost/dvojsměrnost leží v přijatelné oblasti pro komunikaci velmi závažných informací, přičemž při bližším pohledu na graf lze jasně konstatovat, že v případě lehkého zlepšení v oblasti jednosměrnosti/dvojsměrnosti by se výsledný bod nacházel přímo v požadované oblasti stanovené vedením společnosti XY s.r.o.

## 5.6.8 Včasnost X Osobní/Elektronická

Graf 18 Včasnost X Osobní/Elektronická

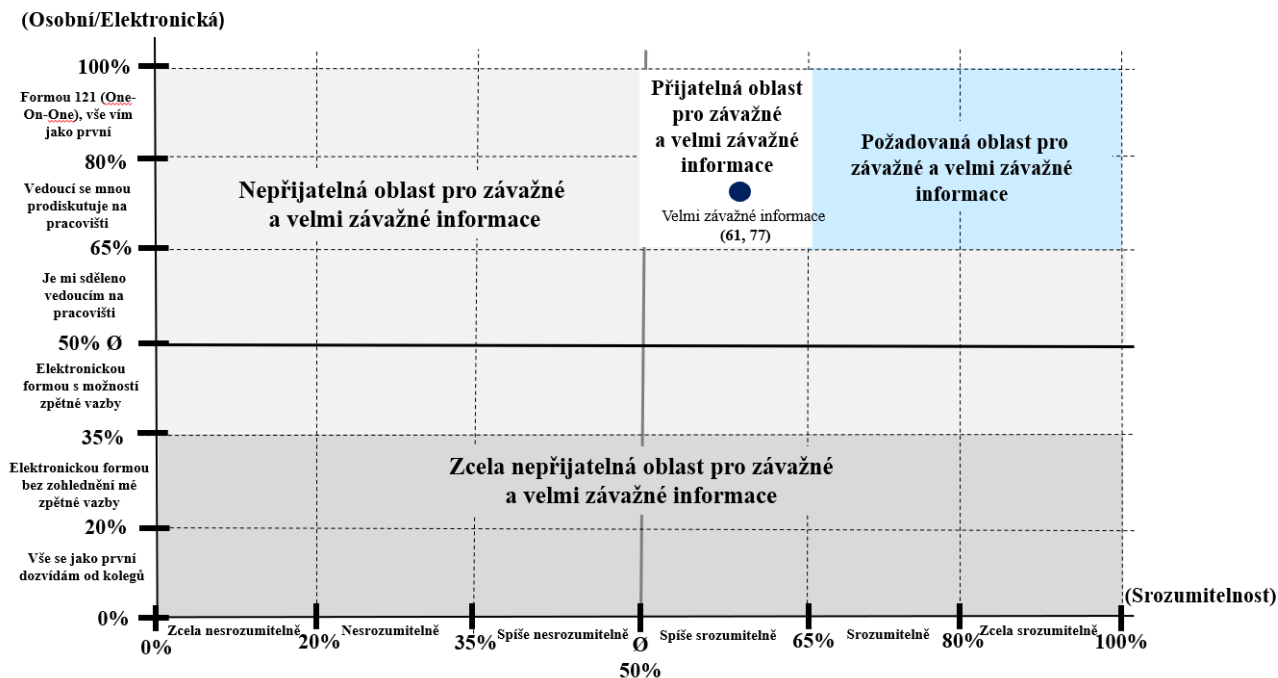


Výsledný bod dvojice parametrů včasnost a osobní/elektronická komunikace se nachází mimo požadovanou oblast pro komunikaci závažných informací stanovenou vedením společnosti XY s.r.o. nicméně stále leží v přijatelné oblasti komunikace.

V případě, že by došlo k výraznému zlepšení v oblasti včasnosti předávání informací nacházel by se výsledný bod přímo v požadované oblasti.

## 5.6.9 Srozumitelnost X Osobní/Elektronická

Graf 19 Srozumitelnost X Osobní/Elektronická

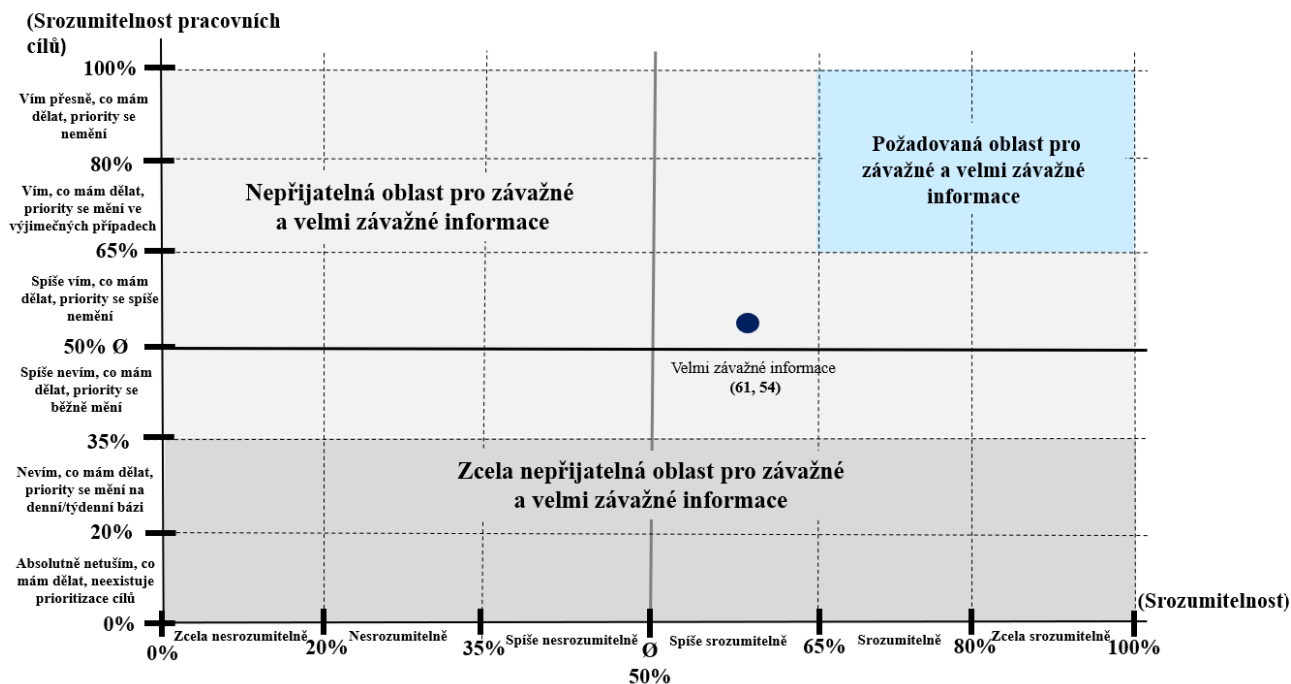


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný bod souřadnic parametrů srozumitelnost a osobní/elektronická komunikace leží v přijatelné oblasti pro komunikaci velmi závažných informací. Pokud by vedení společnosti XY s.r.o. chtělo, aby bod ležel v požadované oblasti komunikace, kterou si stanovilo bylo by nutné zapracovat na zvýšení srozumitelnosti předávaných informací.

## 5.6.10 Srozumitelnost X Srozumitelnost pracovních cílů

Graf 20 Srozumitelnost X Srozumitelnost pracovních cílů



Výsledná souřadnice parametrů srozumitelnost a srozumitelnost pracovních cílů leží mimo požadovanou oblast stanovenou vedením společnosti XY s.r.o. Do budoucna by se vedení ve spolupráci se středním managementem mělo zaměřit jak na srozumitelnější předávání závažných informací, tak komunikaci pracovních cílů, které by měly být voleny v souladu s firemní strategií, aby nedocházelo k jejich častým změnám, které mohou v dlouhodobém horizontu zaměstnance demotivovat.

V porovnání s ostatními dvojicemi parametrů vychází tato ze všech nejhůře, je tedy zřejmé, že srozumitelnost je jeden z klíčových parametrů, na kterých by vedení společnosti mělo ve spolupráci se středním managementem aktivně pracovat.

## 6 Zhodnocení a doporučení

Na základě porovnání teoretických poznatků a současného stavu úrovně komunikace závažných informací ve společnosti XY s.r.o., který byl zjištěn na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno: Celková úroveň komunikace závažných informací ve společnosti XY s.r.o. má přijatelnou úroveň.

Nejlépe dle hodnocení zaměstnanců jsou na tom parametry asertivita/manipulace, z čehož vyplývá, že se zaměstnanci je jednáno s úctou. Kolektivnost, která je odrazem důrazu vedení na týmovost v rámci firmy. Racionalita a osobní/elektronická komunikace z čehož vyplývá, že přestože zhruba 30 % zaměstnanců společnosti XY s.r.o. pracuje na dálku je zde stále vidět důraz vedení na důležitost osobní komunikace.

Naopak nejhůře si vedou parametry srozumitelnost pracovních cílů, což je velký problém z hlediska efektivity práce zaměstnanců, spolu se srozumitelností předávaných informací, na čemž by měla do budoucna společnost XY s.r.o. aktivně pracovat. Vzhledem k tomu, že se nachází jednak ve vysoce konkurenčním prostředí a zároveň v oblasti podnikání, kde hraje srozumitelnost informací spolu s jejich interpretací klíčovou roli z hlediska konkurenceschopnosti. Dalším parametrem, na kterém je potřeba do budoucna pracovat je včasnost předávání důležitých informací, klíčovou roli hraje včasnost ve všech firmách a její dlouhodobá úroveň se promítá do konkurenceschopnosti firmy, přestože firma XY s.r.o. aktuálně patří do top 3 nejlepších poradenských firem je o to více důležité, aby nedošlo k tomu, že vedení spolu se středním managementem „usnou na vavřínech“. Z výsledků dotazníku vyplývá, že by se vedení mělo dále zaměřit i na zlepšení úrovně formálnosti předávání důležitých informací, resp. dbát na to, aby byly tyto informace sdělovány oficiálnější cestou, než je prosté sdělení na pracovišti či u kávy v kuchyňce. Posledním parametrem, který se ovšem nachází téměř v požadované oblasti je jednosměrnost/dvojsměrnost, zde lze doporučit vedení, aby se pokusilo ještě více brát na vědomí zpětnou vazbu podřízených a zapojovat je častěji do rozhodovacích procesů.

## 7 Závěr

V rámci práce byly shrnuty základní teoretické předpoklady pro zajištění efektivní vnitropodnikové komunikace a zároveň byl analyzován současný stav úrovně komunikace ve společnosti XY s.r.o.

Na základě porovnání teoretických poznatků s výsledky dotazníkového šetření a analýzy současného stavu komunikace závažných informací ve společnosti XY s.r.o. bylo zjištěno, že aktuální úroveň komunikace v rámci společnosti má přijatelnou úroveň.

Z analýzy současného stavu úrovně komunikace vyplývá, že silnými stránkami společnosti XY s.r.o. jsou: asertivita/manipulace, kolektivnost, racionalita a osobní/elektronická komunikace.

Slabými stránkami v rámci úrovně komunikace společnosti XY s.r.o. jsou: Srozumitelnost pracovních cílů, srozumitelnost, včasnost, formálnost, jednosměrnost/dvojsměrnost.

Pro zefektivnění komunikace bylo doporučeno vedení společnosti zaměřit se na zlepšení především srozumitelnosti pracovních cílů, srozumitelnosti předávaných závažných informací a včasnosti.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### 8.1 Tištěné zdroje

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BARTÁK, Jan. *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 9788087197349.
- BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 8086851176.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.
- BOUKALOVÁ, Hedvika, Ondřej CERHA, Mojmír SEDLÁČEK a Eva ŠÍROVÁ. *Psychologie komunikace*. Praha: Grada, 2023. Psyché (Grada). ISBN 978-80-271-1388-0.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Poradce pro praxi. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0781-0.
- JANOUŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci*. Praha: Grada, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.
- KANITZ, Anja von. *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1222-9.



- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Manažer. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- OHMAE, Ken'ichi. *The mind of the strategist*. New York, NY: Penguin Books, 1983, c1982. ISBN 0140067221.
- PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
- STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
- WIEKE, Thomas. *Rétorika v praxi: hovořit je umění, zásady působivého projevu, efektivní komunikace*. Čestlice: Rebo, 2005. Příručka moderního člověka. ISBN 80-7234-418-8.

## 8.2 Online zdroje

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row. [online]. [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=751468>

## **9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **9.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Shannonův model komunikace .....	14
Obrázek 2 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací .....	17
Obrázek 3 Strategický trojúhelník .....	21
Obrázek 4 Tlak na střední management .....	22
Obrázek 5 Řídící struktura společnosti XY s.r.o. ....	41

### **9.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Oddělení, ve kterém respondent pracuje .....	49
Tabulka 2 Včasnost.....	50
Tabulka 3 Formálnost .....	51
Tabulka 4 Racionalita .....	52
Tabulka 5 Srozumitelnost .....	53
Tabulka 6 Srozumitelnost pracovních cílů .....	54
Tabulka 7 Kolektivnost.....	55
Tabulka 8 Asertivita/Manipulace.....	56
Tabulka 9 Jednosměrnost/Dvoj směrnost .....	57
Tabulka 10 Osobní/elektronická .....	58

### **9.3 Seznam grafů**

Graf 1 Oddělení, ve kterém respondent pracuje .....	49
Graf 2 Včasnost .....	50
Graf 3 Formálnost.....	51
Graf 4 Racionalita .....	52
Graf 5 Srozumitelnost.....	53
Graf 6 Srozumitelnost pracovních cílů .....	54
Graf 7 Kolektivnost .....	55
Graf 8Asertivita/Manipulace .....	56
Graf 9 Jednosměrnost/Dvoj směrnost.....	57

Graf 10 Osobní/elektronická.....	58
Graf 11 Srozumitelnost X Formálnost.....	60
Graf 12 Včasnost X Formálnost .....	61
Graf 13 Racionalita X Formálnost.....	62
Graf 14 Včasnost X Kolektivnost.....	63
Graf 15 Srozumitelnost X Kolektivnost .....	64
Graf 16 Racionalita X Jednosměrnost/Dvoj směrnost.....	65
Graf 17 Jednorozměrnost/Dvoj směrnost X Asertivita/Manipulace.....	66
Graf 18 Včasnost X Osobní/Elektronická .....	67
Graf 19 Srozumitelnost X Osobní/Elektronická.....	68
Graf 20 Srozumitelnost X Srozumitelnost pracovních cílů .....	69