

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vliv vnitropodnikové komunikace na práci manažera

Bc. Michaela Pelikánová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Pelikánová

Podnikání a administrativa

Název práce

Vliv vnitropodnikové komunikace na práci manažera

Název anglicky

The Effect of Internal Communication for a Managerial Work

Cíle práce

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

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a intrapersonální konflikty, komunikační audit

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy.
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management.
KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88
LEWIS, D. Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publishing, 1993,

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vliv vnitropodnikové komunikace na práci manažera" 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za cenné rady a odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucím a zaměstnancům ze společnosti ZOOT, a.s., hlavně své vedoucí Markétě Nemravové, za poskytnuté rozhovory a informace týkající se chodu firmy.

Vliv vnitropodnikové komunikace na práci manažera

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Vliv vnitropodnikové komunikace na práci manažera“ se zabývá komunikací ve vybrané společnosti. Cílem této diplomové práce je, na základě vybraných výzkumných metod, zhodnotit vliv komunikačních dovedností na řídicí činnost manažera na výdejních společnostech ZOOT.

Teoretická část práce se zabývá definováním pojmů spojených s managementem a komunikací. První část teoretické práce definuje pojmy management, manažer, jeho role, funkce a kompetence. V druhé části teoretické práce je popsán komunikační systém organizace. Je zde definován proces, druhy, modely a styl komunikace. Dále je zde popsána efektivní komunikace, komunikační bariéry, komunikační dovednosti a samotná vnitropodniková komunikace.

Praktická část diplomové práce obsahuje seznámení s vybranou společností, její historií a organizační schéma společnosti. Na základě polostandardizovaného rozhovoru s jedním z vedoucích pracovníků výdejen a dotazníkového šetření je zjištěn stav komunikace na výdejních. Dotazníkové šetření porovnává pohled zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Na základě zjištěných informací je vytvořen návrh na zlepšení jak komunikačních dovedností vedoucích, tak procesu komunikace a tím i zlepšení chodu výdejen společnosti.

Klíčová slova: management, manažer, komunikace, komunikační proces, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a interpersonální konflikty, komunikační audit

The effect of internal communication for a managerial work

Abstract

The diploma thesis with the topic “The effect of internal communication for a managerial work” deals with the communication in the chosen company. The intention of this diploma thesis is to evaluate the influence of communication skills on manager’s leading activity in ZOOT distributing points by the selected methods.

The theory section of the thesis consists of defining the concepts of management and communication. The first part explains the expressions management, manager, his task, duties and competencies. The second part describes the communication system in the organisation. The communication process, sorts and style are concerned. Then the efficient communication barriers, communication skills and the internal communication are explained.

The practical part of the diploma thesis consists of the introduction to the concrete company, its history and the organization scheme in this company. Based on semi standardized interview with one leader of distributing points and the questionnaires, the level of communication in the distributing points is known. The questionnaires compare the employee’s and manager’s point of view. Regarding to the realized information there is suggested how to improve the manager’s communication skills, the process of communication to move forward the operation in the distributing points.

Keywords: management, manager, communication, communication process, verbal and nonverbal communication, communication efficiency, communication barriers, intrapersonal and interpersonal conflicts, communication audit

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Cíl práce a metodika.....	14
2.1	Cíl práce	14
2.2	Metodika	14
3	Teoretická východiska	15
3.1	Management.....	15
3.1.1	Historie managementu	17
3.1.2	Úrovně managementu	20
3.1.3	Dílčí přístupy managementu	21
3.2	Manažer.....	23
3.2.1	Manažerské role	24
3.2.2	Manažerské funkce	25
3.2.3	Kompetence manažera.....	28
3.2.4	Manažeři a jejich prostředí	29
3.2.5	Řízení a vedení lidí	31
3.3	Komunikační systém organizace.....	33
3.3.1	Komunikační proces	35
3.3.2	Komunikační modely.....	36
3.3.3	Komunikační styl.....	37
3.3.4	Druhy komunikace.....	39
3.3.5	Komunikační dovednosti	44
3.3.6	Bariéry komunikace	47
3.3.7	Efektivnost komunikace	48
3.3.8	Vnitropodniková komunikace.....	49
3.3.9	Interpersonální a intrapersonální konflikt.....	52

4	Charakteristika zkoumané společnosti	55
4.1	Společnost ZOOT a.s.	55
4.1.1	Historie společnosti.....	55
4.1.2	Organizační schéma společnosti	56
4.2	Analýza interní komunikace na výdejních ZOOT.....	57
5	Vlastní práce.....	58
5.1	Rozhovor s vedoucím výdejny	58
5.2	Dotazníkové šetření.....	59
5.2.1	Dotazník pro manažery	60
5.2.2	Dotazník pro zaměstnance	75
5.2.3	Shrnutí dotazníkového šetření.....	87
6	Výsledky a doporučení.....	90
7	Závěr.....	92
8	Seznam použitých zdrojů	94
9	Přílohy	96

Seznam obrázků

Obrázek 1	KO a OK faktory	16
Obrázek 2	Teorie Z.....	19
Obrázek 3	Rozdělení času manažerů na různých úrovních	20
Obrázek 4	Manažeři a úrovně managementu.....	21
Obrázek 5	Obsah plánů	26
Obrázek 6	Výkonové a hodnotové kompetence manažera	28
Obrázek 7	Hierarchický model struktury kompetence	29
Obrázek 8	Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí organizace	31
Obrázek 9	Spojení vedoucího a manažera	32
Obrázek 10	Proces delegování.....	33

Obrázek 11 Proces komunikace.....	35
Obrázek 12 Lineární model	36
Obrázek 13 Interakční model.....	36
Obrázek 14 Transakční model	37
Obrázek 15 Komunikační styly	38
Obrázek 16 Motivující a udržovací faktory	46
Obrázek 17 Bariéry v komunikaci	47
Obrázek 18 Důležité komunikační návyky.....	49
Obrázek 19 Komunikace v organizaci.....	50

Seznam grafů

Graf 1 Věk Graf 2 Pohlaví.....	61
Graf 3 Na jaký úvazek pracuješ? Graf 4 Jak dlouho ve firmě pracuješ?	61
Graf 5 Jsi řádně seznámen s náplní své práce?	62
Graf 6 Proškolení zaměstnanců	62
Graf 7 Moji zaměstnanci odvádějí svou práci správně.....	63
Graf 8 Moji zaměstnanci za mnou mohou kdykoliv přijít a promluvit si, nebo mi zavolat.	63
Graf 9 Forma komunikace na výdejně mi vyhovuje.....	65
Graf 10 Jak vnímáš tykání v ZOOTu?.....	65
Graf 11 Pro svou informaci dostávám důležité informace vždy včas.	66
Graf 12 Důležité informace si musím zjišťovat sám/sama.	66
Graf 13 Předáváš svým zaměstnancům všechny důležité informace pro jejich práci?	67
Graf 14 Pořádáš pro svůj tým meetingy?.....	68
Graf 15 Předáváš svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu?	69
Graf 16 By/a bys pro zavedení zpětné vazby i ve formě pravidelného např. ročního, hodnocení?	69
Graf 17 Negativní zpětná vazba.....	70
Graf 18 Dáváš svým zaměstnancům prostor probírat s tebou nápady ohledně firmy?	71
Graf 19 Vnímáš nějaké překážky v komunikaci s vedením?.....	71
Graf 20 Jaké překážky?.....	72
Graf 21 Vnímáš nějaké překážky v komunikaci mezi tebou a tvými zaměstnanci?	72
Graf 22 Jaké překážky?.....	73
Graf 23 Měl/a bych se zdokonalovat v komunikaci se svými zaměstnanci.	73

Graf 24 Věk	Graf 25 Pohlaví	75
Graf 26 Na jaký úvazek pracuješ?	Graf 27 Jak dlouho ve firmě pracuješ?	75
Graf 28 Náplň práce a proškolení		76
Graf 29 Se svým vedoucím si mohu kdykoliv promluvit, nebo mu zavolat, když ho potřebuji.		77
Graf 30 Forma komunikace na výdejně mi vyhovuje.		78
Graf 31 Jak vnímáš tykání v ZOOTu?		78
Graf 32 Předávání informací		79
Graf 33 Máte na výdejně meetingy?		81
Graf 34 Od svého manažera dostávám dostatečnou zpětnou vazbu.		81
Graf 35 Ocenil/a bys zpětnou vazbu i ve formě pravidelného, např. ročního, hodnocení?		82
Graf 36 Negativní zpětná vazba a kritika		82
Graf 37 Mám možnost probrat s vedoucím své nápady ohledně firmy.		83
Graf 38 Vnímáš nějaké překážky v komunikaci s vedením?		84
Graf 39 Jaké překážky?		84
Graf 40 Můj vedoucí by se měl v komunikaci se svými zaměstnanci zdokonalit.		85
Graf 41 Můj vedoucí splňuje tyto vlastnosti.		86

Seznam tabulek

Tabulka 1 Jakou formou komunikujete na výdejně nejčastěji?	64
Tabulka 2 Jak nejčastěji předáváš informace důležité pro práci svým zaměstnancům?	68
Tabulka 3 Vlastnosti správného vedoucího	74
Tabulka 4 Jakou formou na výdejně komunikujete nejčastěji?	77
Tabulka 5 Jakým způsobem se informace ke své práci dozvídáš nejčastěji?	80
Tabulka 6 Vlastnosti správného vedoucího	85

1 Úvod

„Komunikace není všechno, ale je za vším.“ (Vymětal, 2008)

Komunikace je nejčastější aktivitou člověka. Pomocí komunikace člověk získává a předává informace, popisuje, vysvětluje a vyjadřuje pocity a nálady. Komunikace je považována za nejdůležitější faktor životního i profesního úspěchu. Samotná řeč je brána jako samozřejmost a není jí věnováno příliš pozornosti, úsilí a času na její zdokonalení. Úspěšná komunikace se skládá z kontrolované volby slov, kvalitního vnímání druhého a z odpovědnosti a flexibility. Je důležité uvědomit si, že komunikace není jen verbální ale i neverbální. Vnímání komunikačního partnera závisí především na signálech neverbální komunikace a většina lidí, aniž by si to uvědomovali, si pomocí těchto signálů utváří dojem na druhé. Komunikace je tedy nezbytnou součástí našeho každodenního života.

V komunikaci a v používání komunikačních dovedností by se měli zdokonalovat především manažeři firem, aby se tak zdokonalil i celý komunikační proces uvnitř organizace. Jelikož právě komunikace ve firmách napomáhá dosahovat vytyčených cílů a ovlivňuje jejich úspěchy. Vnitropodniková komunikace ovlivňuje nejen výsledky a efektivnost firmy jako celku, ale také jednotlivých oddělení a zaměstnanců. Pomáhá ke zvýšení motivace zaměstnanců a ke každodennímu řešení důležitých situací. Vedoucí pracovník musí být schopen ovládat verbální i neverbální komunikační dovednosti. Dále je důležité, aby si manažer uvědomoval, jakým způsobem a komu informace sděluje a tomu své sdělení a formu přizpůsoboval. Manažer by měl jít v každé situaci příkladem svým zaměstnancům, a i tomu uzpůsobil své jednání a vystupování. V rámci procesu komunikace ve firmě a jejího zdokonalování je nezbytné, aby se manažeři učili překonávat různé komunikační bariéry a správně předávali pozitivní i negativní zpětnou vazbu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit vliv komunikačních dovedností na řídicí činnost manažera na výdejních společnostech ZOOT.

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

2.2 Metodika

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

Teoretická část práce je zpracována za pomoci studia odborné literatury a dokumentů, které jsou důležité pro porozumění daného tématu.

Praktická část práce je zpracována za pomoci osobního pozorování, polostandardizovaného rozhovoru a dotazování.

Nejdříve je charakterizována společnost, ve které je analýza prováděna. Dále je, na základě kvalitativní metody polostandardizovaného rozhovoru s jedním z vedoucích pracovníků dané společnosti, vypracováno dotazníkové šetření. V dotazníkovém šetření jsou vytvořeny dva dotazníky, jeden pro manažery výdejen společnosti a druhý pro zaměstnance. Dotazníky se skládají ze 30 otázek pro vedoucí výdejen a ze 27 otázek pro zaměstnance, které jsou rozděleny do tematických okruhů. V dotaznících se objevují otevřené a uzavřené otázky a tvrzení. Data z dotazníků jsou zpracována pomocí grafů, komentářů a statistických metod, jako váženého aritmetického průměru a směrodatné odchylky.

Na závěr jsou data vyhodnoceny a je vypracováno shrnutí výsledků a navržena doporučení ke zlepšení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management vychází z anglického slova „*to manage*“, což v překladu znamená řídit, vést, zvládnout nebo dosáhnout.

Management není žádnou novinkou moderní doby a bylo o něm napsáno již mnoho. Můžeme říci, že již faraóni používali jakýsi způsob managementu a řízení. Management stojí na principech, které vycházejí hlavně z praktických zkušeností než z velkých teoretických průprav a studií. Hlavním cílem managementu tedy není definovat návod, jak společnost řídit. Jde spíše o sbírání zkušeností a poznatků z různých situací, ze kterých by měl manažer vycházet, správně je aplikovat a vyvíjet.

V managementu se skoro vše točí kolem lidí. Úkolem managementu je umožňovat lidem spolupráci, kolektivní výkonnost a dosahování toho, aby bylo správně využito efektivnosti lidí a aby jejich nedostatky byly bezvýznamné. (Drucker, 2002, str. 21)

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ (Koontz, Weihrich, 1998, str. 16)

Management je systematický proces plánování, organizování, vedení lidí a kontroly. Jde o soustavu aktivit a úkolů, které jsou navzájem provázané. Jednotlivé aktivity často bývají manažerem upřednostňovány podle jeho preferencí či podle požadavků společnosti. Dohromady jsou ale nedílnou součástí procesu řízení a jsou propojeny. (Bělohávek, 2001, str. 24)

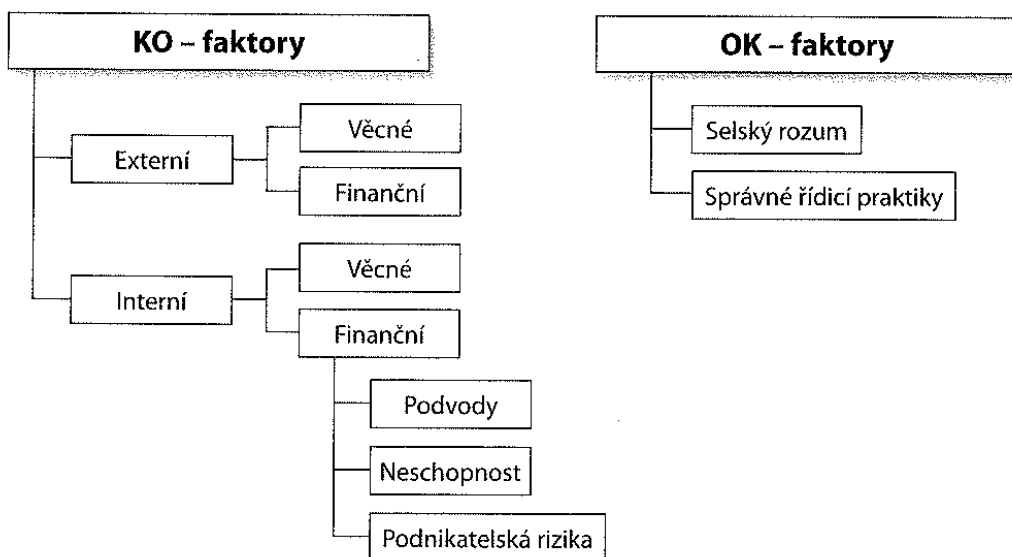
Jelikož pojem management je již běžně používaným výrazem, je důležité vysvětlit si různé interpretace toho pojmu. Management může být chápán jako specifická aktivita, skupina řídicích pracovníků nebo vědní disciplína.

Management jako specifická aktivita je stále více uznáván jako důležitý faktor, který ovlivňuje úspěch společnosti.

Skupinou řídicích pracovníků jsou označováni lidé, kteří vykonávají jak funkci řízení celé organizace, tak řízení určitých dílčích činností. I když se náplň práce manažerů v určitých bodech liší, mají i společné rysy jakou jsou například: stanovení výstupů, dohled a kontrola průběhu činností nebo zabezpečení zdrojů.

Faktory, které ovlivňují prosperitu podniku, můžeme rozdělit na KO a OK faktory. KO faktory závažně ovlivňují podstatu fungování organizace a rozdělují se na externí a interní. Externí faktory nejsou ovlivňovány managementem podniku, ten má pouze za úkol tyto faktory monitorovat. Do interních faktorů patří naopak situace, které management ovlivňuje a měl by zvládnout jim předcházet, nebo jejich rizika eliminovat. U OK faktorů jde především o dodržování a znalost správných praktik důležitých pro řízení, vymýšlení správných nápadů a využívání příležitostí.

Obrázek 1 KO a OK faktory



Zdroj: Veber, 2009, str. 23

Posledním pohledem na management, je pohled jako na vědní disciplínu. Jelikož se management neustále vyvíjí, nejsou stanoveny návody a veškerá doporučení ohledně managementu jsou proměnlivá, tak tento pohled neposkytuje žádná nezvratná fakta. (Veber, 2009, str. 20-25)

3.1.1 Historie managementu

I když za několik století management prošel již značným vývojem, stále se vyvíjí a mění. Řada užitečných rad a zkušeností z minulosti byla zobecněna, a několik tvrzení bylo potřeba pozměnit na moderní dobu. Staré principy je ale důležité neustále připomínat a studovat, aby se mohly vracet v nové kvalitě. (Veber, 2009, str. 306)

O managementu lze hovořit už od středověku, ale takové hlavní rozdělení historie managementu přichází od konce 19. století.

Podle Vebera (2009) můžeme historii managementu rozdělit na:

- klasický management
- management čtyřicátých až sedmdesátých let dvacátého století
- management konce dvacátého století
- management na počátku jednadvacátého století.

Naopak Bělohlávek (2001) uvádí systematický vývoj managementu takto:

- mechanický přístup
- škola lidských vztahů (20. a 30. léta)
- humanistický přístup (40. a 50. léta)
- moderní názory (60. a 70. léta)
- postmoderní názory (80. a 90. léta).

Každé takovéto rozdělení je pouze přibližné, jelikož starší myšlenky managementu stále působí i v jiných obdobích a prvky různých přístupů se prolínají.

▪ **Klasický management**

Klasický management je situován ke konci 19. století až do prvních třiceti let 20. století. Za dvě hlavní centra rozvoje klasického managementu je považována USA a střední Evropa. Americký proud se zaměřoval na zvyšování výkonnosti výroby a evropský proud se zabýval vymezením úloh pro jednotlivé manažery, určováním náplně aktivit řízení a stanovováním pravidel řízení. (Koontz, Weihrich, 1998, str. 38-48)

Jelikož byla potřeba kvalifikovaného řízení, tak se na počátku dvacátého století vytvořily první myšlenkové proudy, které byly nazývány jako klasické školy. Je to škola vědeckého řízení, lidských vztahů, správního řízení a byrokratického řízení. (Blažek, 2014, str. 19)

▪ **Management čtyřicátých až sedmdesátých let**

V těchto letech se pozornost z výroby začala přesouvat na člověka. Za hlavní pracovní stimul se považovalo uspokojení osobního rozvoje daného zaměstnance. V této době byly vytvořeny teorie, které jsou důležité i pro současný management. McGregorova teorie X a Y je teorií lidského chování a motivace lidí v organizaci. Tato teorie rozdělila zaměstnance a manažery v podniku do dvou skupin podle toho, jak se chovají. Teorie Y říká, že zaměstnanci jsou odpovědní, samostatní a práce je baví. Naopak teorie X popisuje, že zaměstnanci musí být při práci kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti a neradi pracují. Další důležitou teorií je Maslowova hierarchie potřeb, která se stala záchytným bodem pro motivaci zaměstnanců a rozšířila pohled na celkovou motivaci. (Bělohlávek, 2001, str. 38)

▪ **Management konce dvacátého století**

V tomto období začíná převažovat nabídka nad poptávkou a začíná se zdůrazňovat význam životního prostředí. Převažující nabídka nad poptávkou znamená, že končí éra výrobců, kteří určovali, jaké produkty, jaká jakost, cena a kdy se budou vyrábět. Začíná éra zákazníků, což pro management znamená řadu nových přístupů. Zpočátku se musel zintenzivnit marketing, management musel začít více přemýšlet o množství vyráběného zboží a v neposlední řadě musel přijít zvrát v manažerském přístupu. (Veber, 2001, str. 318-320)

William Ouchi porovnal odlišnou kulturu japonských a amerických organizací. Japonský typ řízení nazval *teorie J*, americký typ *teorie A*. Nakonec z těchto dvou typů vybral hlavní výhody a vytvořil nový přístup, *teorii Z*. Jako nejvýznamnější prvek Ouchi stanovil spojení týmového konsensuálního rozhodování s individuální odpovědností. Tento prvek vytváří příležitost pro pracovníky, aniž by je zbavoval odpovědnosti za skupinové rozhodnutí. (Bělohlávek, 2001, str. 43)

Obrázek 2 Teorie Z

	teorie A	teorie J	teorie Z
zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
kontrola	vnější, formální	vnitřní, neformální	vnitřní, neformální s formální mírou
kariéra	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
pracovník	jako zaměstnanec	člen rodiny	jako člověk

Zdroj: Bělohávek, 2001, str. 43

▪ **Management na počátku jednadvacátého století**

V posledním období vývoje managementu dochází k celé řadě změn, které jsou ovlivněny komunikačními, informačními a moderními systémy. V novodobém managementu dochází k přesunu od tradičního kapitálu ke znalostem, informacím, inovacím a invencím, také je větší nepředvídatelnost a menší stabilita. Jedním z nejdůležitějších faktorů v řízení začíná být komunikace, která prolíná všechny stupně a úrovně řízení a je důležitá pro fungování jakékoliv organizace.

V tomto období je velký vliv globalizace, která je velice rozporuplně vnímána. Globalizace je důsledkem nasycenosti domácího trhu a uplatňováním se na nových trzích. Dochází k hledání a využívání nových nebo levnějších materiálů a lidské práce. V procesu globalizace jde o dělbu práce v rámci celého světa.

„Globalizace je proces integrace společnosti na celosvětové úrovni, která nově zastřešuje nynější národní, regionální a místní systémy. Hnacím motorem současné integrace je globalizace ekonomických aktivit, která propojuje výrobu a trhy různých zemí, a to prostřednictvím obchodu se zbožím a službami, pohybu kapitálu a informací a vzájemně provázané sítě vlastnictví a řízení nadnárodních společností.“ (Veber, 2009, str. 328)

3.1.2 Úrovně managementu

V rámci organizací jsou rozdíly mezi kompetencemi, odpovědností a schopnostmi manažerů stejné, jako v jejich postavení. Dle postavení jsou manažery rozděleni do tří skupin, kdy každá má rozdílné požadavky na dovednosti pro plnění organizačních cílů.

- **Liniový management**

Jedná se o základní úroveň řízení označovanou také jako operativní management. Linioví manažeři vedou zaměstnance při plnění každodenních úkolů, kontrolují a napravují případné chyby a řeší problémy. Rozhodování a plánování u této úrovně managementu je na kratší období, maximálně jeden rok.

- **Střední management**

Úroveň středního managementu je označována jako taktická úroveň. Nese zodpovědnost za liniový management a řadové pracovníky organizace, rozhoduje a plánuje ve střednědobém horizontu, v řádu měsíců až dvou let. Koordinuje zaměstnance k uskutečňování plánů a strategických cílů organizace.

- **Vrcholový management**

Jedná se o top management firmy – generální ředitel, ředitelé divizí apod., kteří odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Vykonávají všechny manažerské činnosti, ale nejvíce se podílí na plánování a formulaci organizační strategie. (Bělohlávek, 2001, str. 26)

Obrázek 3 Rozdělení času manažerů na různých úrovních

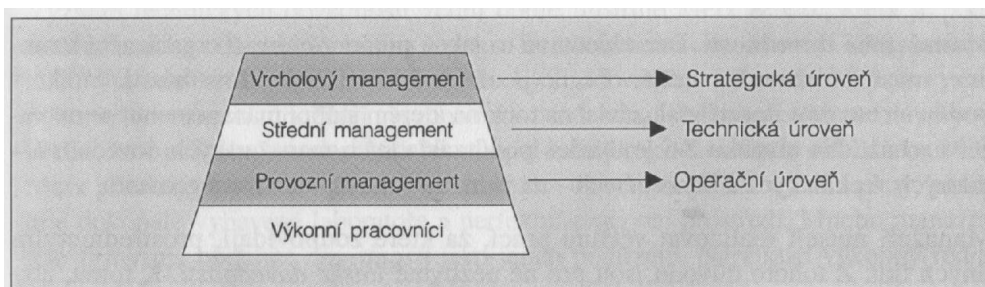
plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	plánování
	vedení	organizování
kontrolování	kontrolování	vedení
		kontrolování
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

Zdroj: upraveno dle Bělohlávek, 2001

Podle Donnellyho a spol. (1997) rozdělení na liniový management, střední management a vrcholový management neodpovídá úrovním managementu.

Toto pojetí pouze pomáhá lépe pochopit, jaké úlohy musí manažeři plnit. Aby byl lépe pochopen charakter úrovní managementu, je důležité se zaměřit na manažerské aktivity na jednotlivých úrovních. Úrovně rozděluje na strategickou, technickou a operační.

Obrázek 4 Manažeři a úrovně managementu



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 73

3.1.3 Dílčí přístupy managementu

Neexistuje pouze jeden management, ale je jich celá řada. Je důležité rozdělovat typy managementu podle situace, ve které se daný podnik nachází, nebo podle pozice, na které manažer působí. Celý proces specializace jednotlivých typů managementu souvisí s prohlubováním a rozšiřováním poznání této disciplíny. Proces rozdělování jednotlivých typů managementu je důležitý, stejně jako v jiných oblastech lidského poznání.

Opakem tomuto rozdělení managementu je všeobecný management, který shrnuje všeobecně platné poznatky. (Armstrong, 1999, str. 40)

- **Personální management**

Personální management pomáhá zkvalitnit jak individuální, tak kolektivní přínos lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu celého podniku.

Tento druh managementu vytváří prostředí, kde je možné získávat, motivovat a vzdělávat lidi potřebné pro zabezpečení pracovních činností. Napomáhá organizaci přizpůsobovat se zájmům svých zaměstnanců, zákazníků, akcionářů, dodavatelů apod.

Personální management v neposlední řadě posiluje vzájemné vztahy uvnitř podniku a sleduje vývoj na mezinárodní, národní či místní úrovni, která ovlivňuje praxi zaměstnávání lidí. (Armstrong, 1999, str. 40)

„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.“ (Armstrong, 1999, str. 41)

Hlavní činnosti personálního managementu dle Armstronga (1999) jsou uskutečňovány jak personalisty, tak manažery liniové úrovně. Hlavními činnostmi personálního managementu jsou: organizace, zabezpečení pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců, systém odměn, vztahy mezi zaměstnanci a v neposlední řadě komunikace.

▪ **Strategický management**

„Strategický management je souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.“ (Veber, 2009, str. 510)

Tento druh managementu se zabývá jak výsledky, tak prostředky k jejich dosažení. V konečném výsledku management popisuje, jak bude daná věc v průběhu let vypadat. Strategický management je vizionářské a empirické řízení. Vizionářské řízení společnosti se týká vytváření představ o směřování firmy a tomu odpovídajících koncepcí. Empirické řízení naopak rozhoduje, jaké kroky má společnost provádět, aby se dostala k cíli. (Armstrong, 2008, str. 96)

▪ **Krizový management**

Krizový management je odvětví managementu, ve kterém se zaměřujeme na řešení situací v případě krize a na prevenci takových situací. V těchto případech se změní režim řízení a krizový manažer získá větší pravomoc a možnost rozhodování. Jsou určité metody a techniky krizového řízení:

- Krizový plán
- Winterlingova krizová matice
- Paretovo pravidlo

- Prognózování
- SMART (S-specifické, M-měřitelné, A – dosažitelné, R – realistické, T – sledovatelné)
- Technika scénářů

„Proces vyrovnání s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí.“ (Armstrong, 1995, str. 106)

3.2 Manažer

Manažerem je nazýván pracovník, který management provádí. Dříve byl za manažera považován člověk, který práci pouze řídil a podřízený pouze vykonával jeho rozkazy. I když se řada činností, které dříve vykonával pouze manažer, přesunuje i na jeho podřízené a spolupracovníky, neznamená to, že se snižuje náročnost nebo význam práce manažerů. V současné době musí manažer umět svým zaměstnancům dát prostor pro samostatnou práci, možnost podílet se na řízení a také musí být schopen vést zaměstnance k zodpovědné a efektivní práci. (Blažek, 2014, str. 14)

„Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru.“ (Armstrong, 2008, str. 38)

Úkolem manažera je správně řídit další členy podniku tak, aby byly splněny požadované cíle. Úkoly, stejně jako postavení manažerů v podniku jsou velice rozdílné. Rozdíly mezi úrovněmi manažerů umožňují určovat požadavky, které jsou potřebné pro plnění cílů podniku. Výběr manažera je v současném pojetí managementu klíčové, jelikož na kvalitě manažera závisí určení podnikatelského záměru, řízení a vedení jemu podřízených lidí, finanční situace podniku nebo oblasti, kterou má manažer na starost. (Veber, 2009, str. 28)

3.2.1 Manažerské role

Běžnou náplní práce manažera je komunikace s kolegy, ať už ve vztahu podřízeném či nadřízeném, klienty, dodavateli, širokou veřejností a dalšími. Tomu samozřejmě musí upravovat styl chování a vystupování, které mají různé principy. Henry Mintzberg (1990, str. 84) přišel s rozdělením deseti manažerských rolí do tří skupin. Při stanovování těchto skupin vycházel z pozorování mnoha manažerů v jejich běžných pracovních činnostech.

▪ Interpersonální role

Tyto role vyplývají z formálních pravomocí a směřují k oblasti mezilidských vztahů.

- Představitel – Manažer reprezentuje firmu, kdy sama přítomnost významného manažera vyjadřuje zájem firmy.
- Vedoucí – Manažer v této roli vystupuje vůči podřízeným pracovníkům, jejichž prostřednictvím se snaží dosáhnout stanovených cílů organizace.
- Spojovatel – Cílem je udržovat dobré vztahy s manažery mimo firmu a také s manažery na horizontální úrovni z jiných útvarů.

▪ Informační role

Tyto role vyžadují, aby manažer přijímal a zabezpečoval odesílání důležitých informací.

- Pozorovatel – Vyhledávání potřebných informací pro chápání firmy i vnějšího prostředí.
- Šířitel – Vybírá, formuluje a šíří informace z vnějšího i vnitřního prostředí firmy podřízeným. Manažer se sám rozhoduje, jaké informace a jakým způsobem bude dále předávat.
- Mluvčí – Reprezentuje útvar, či celou organizaci, navenek, vytváří image organizace a hájí její zájmy.

▪ Rozhodovací role

Interpersonální a informační role slouží jako vstupní bod pro poslední rozhodovací role. Rozhodovací role bývají označovány jako nejdůležitější povinnosti manažera.

- Podnikatel – Řeší problémy a podniká kroky ke zlepšení situace a postavení firmy a jejího rozvoje. Důležitým faktorem rozhodnutí je zvážení rizika, pravděpodobnosti úspěchu a ziskovosti.

- Řešitel rušivých událostí – Překonávání neočekávaných situací, které ohrožují stabilitu a nastavené cíle firmy.
- Distributor zdrojů – Přiděluje a přerozděluje zdroje dle jejich kapacit a cílů organizace.
- Vyjednávač – Manažer denně jedná s jednotlivci ve firmě, celými útvary i ostatními organizacemi, kdy nezbytnou podmínkou je určitá pravomoc hospodaření se zdroji.

V práci manažera dochází k neustálému prolínání těchto rolí, kdy různí manažeři dle jejich úrovně a zaměření vystupují v určitých rolích více než v jiných. (Bělohávek, 2001)

3.2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce poskytují užitečnou strukturu pro organizaci znalostního managementu. Tyto funkce představují nejvíce klasický způsob definování práce manažerů. Řídící práce manažerů se podle této struktury dělí na jednotlivé činnosti.

- **Plánování**

„Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení“.
(Koontz, Weihrich, 1993, str. 31)

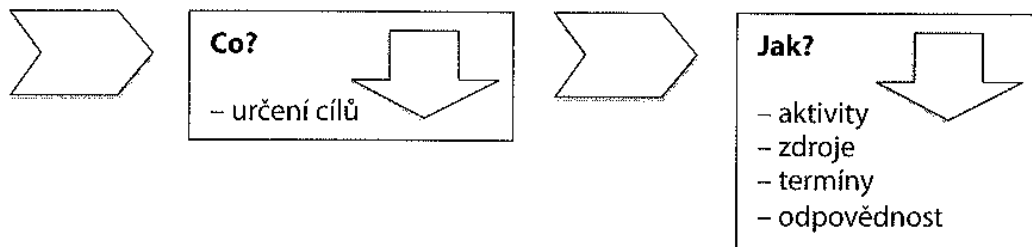
Jde o volbu úkolů, sestavení priorit a pořadí jejich realizace, tak aby bylo dosaženo cílů organizace. Plány můžeme rozdělit na operativní, strategické, krátkodobé nebo dlouhodobé. (Bělohávek, 2001, str. 24)

Manažeři obvykle plánují na krátké období. Cílem plánování je umožnit manažerům, aby splnili úkol včas, bez zdrojů navíc. Tento proces upozorňuje manažery na krize, které mohou nastat, a umožňuje se jim vyhnout. (Armstrong, 2008, str. 50)

I když se jednotlivé plány liší, každý plán by měl odpovědět na dvě důležité otázky: jakého cíle a jak se ho má dosáhnout.

Obrázek 5 Obsah plánů

Plán



Zdroj: Veber, 2009, str. 102

Aby bylo dosaženo naplánovaných cílů organizace, měly by cíle vyznačovat určité vlastnosti. K dodržení vlastností bývá používáno tzv. pravidlo SMART. Toto pravidlo je zkratkou pro vlastnosti dobře stanoveného cíle.

S – specific (specifický)

M – measurable (měřitelný)

A – agreed ((akceptovatelný)

R – realistic (reálný)

T – trackable (sledovatelný)

(Bělohlávek, 2001, str. 102)

▪ Organizování

Organizováním nazýváme tu část řízení, která rozděluje role pro lidi dané organizace.

Rozdělování rolí vytváří jistotu, že všechny dílčí i hlavní cíle budou splněny a je účelné.

Organizování znamená přidělování úkolů členům a útvarům organizace, koordinaci činnosti a přidělování zdrojů, které jsou nezbytné pro dosažení cílů.

„Jedná se o dělbu činností v časech nejistoty a změny, o jejich integrování – jejich seskupování za účelem naplnění celkového účelu organizace – a o zabezpečování existence efektivních toků informací a komunikačních kanálů.“ (Armstrong, 2008, str.51)

Organizační struktura slouží k řízení a koordinaci aktivit členů organizace. Tato struktura umožňuje efektivně využívat zdroje, sledovat aktivity organizace, koordinovat činnost různých oddělení organizace, přidělovat odpovědnost jednotlivým oblastem organizace a přizpůsobovat se změnám v okolí.

Bělohlávek (2001) rozděluje organizační strukturu na štíhlou a širokou. Štíhlá znamená, že mezi řadovými a vrcholovými pracovníky je řada úrovní a každý vedoucí pracovník má menší počet podřízených. Příkladem štíhlé organizační struktury mohou být státní a výrobní organizace. Široká naopak znamená, že je malý počet úrovní při velkém počtu zaměstnanců. Širokou organizační strukturu představuje například fakulta univerzity.

▪ **Personalistika**

Tato manažerská funkce zahrnuje zaplňování a udržování pozic v podniku. Tento proces je prováděn pomocí identifikace požadavků na pracovní místa, nábořem, umístěním, oceňováním, plánováním povolání a školením jak uchazečů, tak stávajících pracovníků. (Koontz, Weihrich, 1993, str. 32)

Personalistika je součástí celkového procesu řízení společnosti. I když jde především o podpůrnou činnost při řízení, nemůže být personalistika posuzována odděleně.

Jejím úkolem je prosazovat řešení, které přináší výhody z příležitostí a musí hledat řešení, vyskytne-li se problém. (Armstrong, 1999, str. 65)

▪ **Vedení lidí**

V literatuře nalezneme spoustu výkladů pojmu vedení lidí. Na straně jedné je vedení lidí chápáno jako jednou z manažerských funkcí. Na straně druhé je vedení lidí odlišováno od dalších řídicích aktivit a bráno jako dlouhodobá vize a zapojení všech pracovníků.

Je to proces motivace a ovlivňování aktivit pracovníků. Manažeři by měli být schopni motivovat a ovlivňovat své podřízené tak, aby vyvinuli co nejvyšší úsilí ke splnění daného úkolu. (Bělohlávek, 2001, str. 24)

„Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu.“ (Koontz, Weihrich, 1993, str. 32)

Vedení je proces, kde se vytváří a sdělují vize budoucnosti a dochází k získávání lidí, jejich angažovanosti a oddanosti. (Armstrong, 2008, str. 16)

▪ **Kontrola**

Při kontrole dochází k monitorování a měření práce a jejího postupu vzhledem k plánu. Je to kritické zhodnocení posuzované aktivity, a pokud nedochází ke shodě mezi plánem a realitou jsou přijímány nápravná opatření.

„Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.“ (Koontz, Weihrich 1993, str. 32)

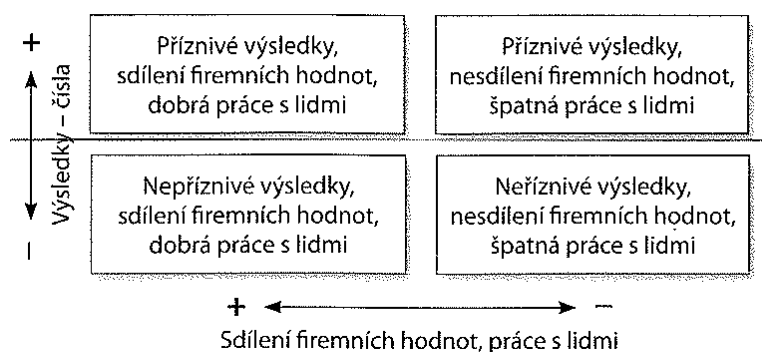
Jde o proces vyhodnocování a srovnávání informací se zadanými cíli. Tento proces umožňuje napravit chyby či nedostatky při plnění úkolů. (Bělohlávek, 2001, str. 24)

3.2.3 Kompetence manažera

Kompetencemi jsou nazývány takové schopnosti, při kterých je manažer schopen úspěšně vykonávat danou funkci nebo profesi. Podle Bělohlávka (2001) lze úrovně kompetence vyjádřit pomocí stupňů, slov nebo popisem. Stanovení kompetencí je důležité zejména pro vzdělávání a hodnocení pracovníků, personální výběr a řízení kariéry.

U kompetencí by mělo jít především o spojení dvou důležitých vlastností chování a odbornosti. Odbornost je získávána hlavně vzděláváním. Vzdělání je u člověka potřebné celý život, a to jak školní příprava, sebevzdělávání nebo vzdělání spojené s tréninkem a praxí. Dále jsou důležité osobní vlastnosti manažera, které se týkají jeho chování a charakteru. Manažer by měl být sociálně zralý, umět správně komunikovat a motivovat. Od manažerů se očekává, že budou aktivními vzhledem k práci, budou vůdčí osobností a budou mít jisté charisma. (Veber, 2009, str. 37)

Obrázek 6 Výkonové a hodnotové kompetence manažera



Zdroj: Veber, 2009, str. 39

„Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů.“ (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, str. 30)

Kompetence dále můžeme dělit na pět kategorií:

- motivy – patří mezi ně vše, co člověka posouvá k určitým činnostem
- rysy – vrozené nebo hluboké charakteristiky osobnosti
- vnímání sebe samotného
- vědomosti – všechny poznatky z určité oblasti
- dovednosti – díky nim je možné vykonávat činnosti

Obrázek 7 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, str.28

3.2.4 Manažeři a jejich prostředí

Manažeři při vykonávání svých rolí nesmí zapomínat brát ohled na prostředí, ve kterém se oni a firma nacházejí. Prostedí je rozdělováno na vnější a vnitřní. Do vnějšího prostředí jsou zahrnovány vlivy z okolního prostředí firmy, které na ni působí.

Do vnitřního prostředí jsou zahrnovány faktory, které jsou součástí organizace a působí na manažerskou činnost. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 55)

▪ **Vnější prostředí**

Vnější prostředí je nazývána oblast okolo organizace, která ovlivňuje strukturu, výkonnost i procesy v organizaci. Oblast zahrnuje velký počet vlivů, které se rozdělují na vlivy přímé a nepřímé. Výskyt přímých a nepřímých vlivů je do značné míry neovlivnitelný a nepředvídatelný. Pokud chtějí manažeři vykonávat svou práci úspěšně, musí vlivy správně identifikovat, analyzovat a stanovit vliv na organizaci.

Dalším úkolem manažera je řídit společnost tak, aby byl negativní vliv vnějších faktorů co nejmenší, a naopak aby byl co nejvíce využit jejich pozitivní vliv. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 56)

Koontz, Weihrich (1993) rozdělují vnější prostředí podniku na ekonomické, technologické, etické, sociální, politické a legislativní.

Toto prostředí se skládá z takových faktorů, které mají přímý a bezprostřední vliv na rozhodování manažerů a dosažení cílů organizace

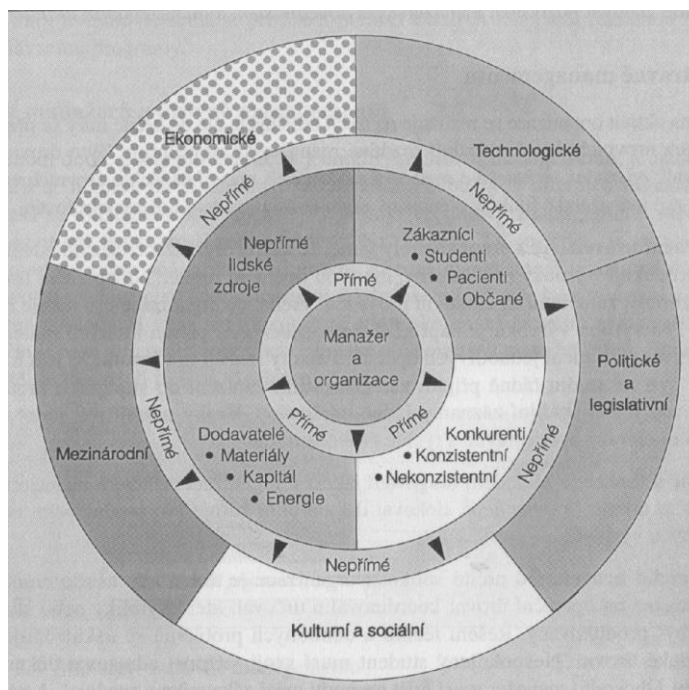
Přímé vlivy

Tyto vlivy jsou specifické a mají přímý vliv na rozhodování manažerů a dosahování cílů organizace. Za nejdůležitější faktory, které ovlivňují fungování společnosti, jsou považováni zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje.

Nepřímé vlivy

Tyto vlivy nepřímo ovlivňují klima, ve kterém se firma nachází. Manažeři firem musí dobře reagovat na pokles nebo růst tržních příležitostí. Nepřímé vlivy se rozdělují na technologické, ekonomické, politické a kulturní.

Obrázek 8 Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí organizace



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 72

▪ Vnitřní prostředí

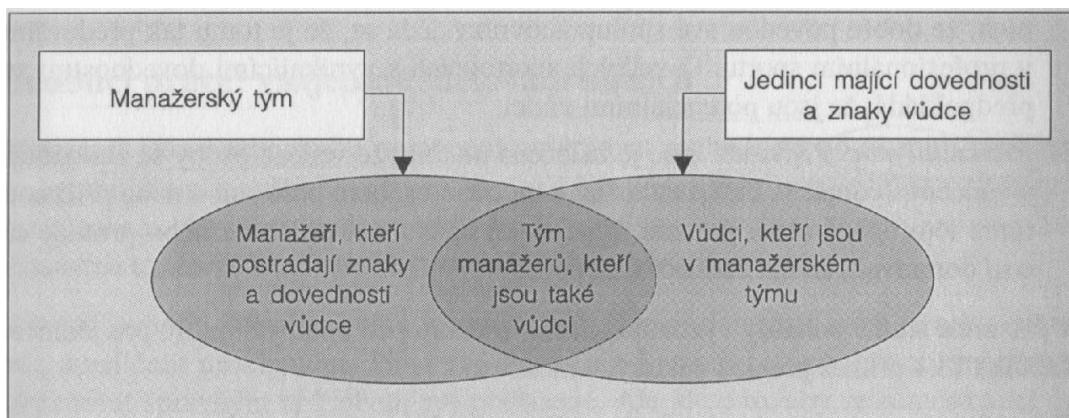
Vnitřní prostředí organizace, je takové prostředí, kde manažeři musí vykonávat své manažerské funkce a role. Manažer v organizaci zastává pozice, které vyžadují čas a splňování specifických dovedností, potřebných pro fungování dané organizace. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 73)

3.2.5 Řízení a vedení lidí

Je milné domnívat se, že vedení je synonymem pro řízení neboli pro management. Tyto dva pojmy je důležité rozlišovat. Manažer vždy musí být lídrem, ale lídr nemusí být vždy manažerem. (Armstrong, 2008, str. 17)

Dalo by se říci, že rozdíl mezi vedoucími a manažery je, že vedoucí dělají správné věci a manažeři dělají věci správně. Manažer oproti vedoucímu klade důraz na kontrolu a racionalitu. Vedoucí je více osobní a je otevřený nápadům a různým myšlenkám k dosahování cílů. (Armstrong, 2008, str. 19)

Obrázek 9 Spojení vedoucího a manažera



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str.459

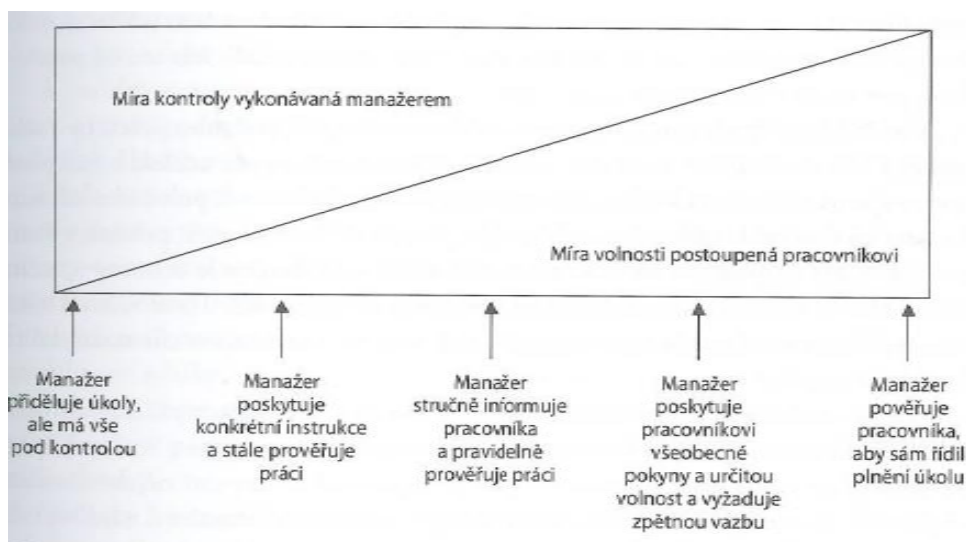
„Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 459)

Správný vedoucí musí umět přesvědčit své zaměstnance k vyvíjení určitých činností a musí umět tyto činnosti usměrňovat. Různé způsoby, kterými vedoucí ovlivňuje zaměstnance se nazývají styly vedení. Motivace od vedoucího směrem k zaměstnancům znamená, že vedoucí uspokojuje přání a potřeby lidí. (Bělohávek, 2001, str. 133)

„Vedení lidí je tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob, což je do určité míry předurčováno osobností vedoucího pracovníka. Pokud má být styl vedení účinný, musí zohledňovat konkrétní situaci, tj. pracovníky, kteří jsou vedeni, cíle, kterých má být dosaženo, resp. další důležité okolnosti.“ (Blažek, 2014, str. 175)

Jedním z důležitých přístupů k řízení je proces delegování. K tomuto přístupu řízení dochází, když je manažer odpovědný za celou řadu povinností a úkolů, které nezvládne nebo nechce zvládnout vykonávat sám. Delegování může mít celou řadu podob, od totální kontroly manažera nad pověřeným zaměstnancem, až k postoupení pravomocí, kdy pověřený zaměstnanec je zcela oprávněn provádět činnost. (Armstrong, 2008, str. 67)

Obrázek 10 Proces delegování



Zdroj: Armstrong, 2008, str. 67

Hlavními výhodami delegování jsou:

1. „Více času na důležité věci.
2. Více práce za kratší čas.
3. Nové nápady a přístupy.
4. Rozvoj kompetencí pracovníků.
5. Motivování pracovníků.
6. Snazší hodnocení pracovníků.
7. Jednodušší kontrola.
8. Vyhnutí se stagnaci.“ (Bělohávek, 2001, str. 554)

Delegování lze rozlišovat na měkké a tvrdé. Měkké delegování je v případě, že se manažer s pověřeným zaměstnancem všeobecně dohodne, čeho a kdy má být dosaženo a zaměstnanec tento úkol vypracovává sám. Tvrdé delegování je naopak takové, že manažer podřízenému zaměstnanci říká, co a jak má přesně dělat a pravidelně ho při tom kontroluje. (Armstrong, 2008, str. 69)

3.3 Komunikační systém organizace

Komunikací se rozumí přenos informací od jednoho k druhému, tedy od odesílatele k příjemci. Tento přenos probíhá za předpokladu, že příjemce odesílateli rozuměl. Komunikace provází všechny stupně společnosti, ale největší význam má hlavně pro řízení a vedení společnosti.

Znalosti a dovednosti, které se týkají komunikace, jsou jedny z nejdůležitějších a nejužitečnějších jak v našem pracovním nebo společenském životě. Slovo komunikace pochází z latinského „*communis*“, což znamená společný. Pokud nedojde při přenosu k porozumění, nejde o komunikaci.

Drucker (2002) uvádí čtyři základní charakteristiky komunikace:

1. *„Komunikace znamená vnímání.*
2. *Komunikace znamená očekávání.*
3. *Komunikace klade požadavky.*
4. *Komunikace a informace jsou dvě různé, a dokonce převážně protikladné věci – jsou však na sobě závislé.“*

„Komunikace představuje prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku. Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce.“ (Koontz, Weihrich, 1993, str. 507)

Pomocí komunikace dochází v organizaci ke správnému stanovení a sdělení cílů, zpracování plánů, výběru správných pracovníků a také k vytváření správného pracovního prostředí. Komunikace je jednou ze zásadních složek, které ovlivňují výkonnost celé organizace.

Pokud ve společnosti probíhá správná komunikace, může jí to přinést velkou konkurenční výhodu. Již několik firem zkrachovalo, jelikož včas nedokázali získat potřebné informace pro fungování jako jsou například potřeby zákazníků nebo změny na trhu. Funkcí komunikace je především zabezpečení sjednocení činností dané společnosti. Při komunikaci je důležité se věnovat nejen klasické komunikaci, ale i sledovat technologické změny a jejich vliv na komunikaci. (Dědina, Odcházal, 2007, str. 47)

Samozřejmě ne všechny druhy komunikace jsou ty správné. Existují jisté rozdíly v komunikaci, a komunikace tak může být buď efektivní, nebo neefektivní.

Příkladem neefektivní komunikace může být člověk, který je kvůli špatnému dojmu odmítnut u přijímacího pohovoru nebo řečník, který postrádá přesvědčivost a důvěryhodnost. (DeVito, 2001, str. 15)

3.3.1 Komunikační proces

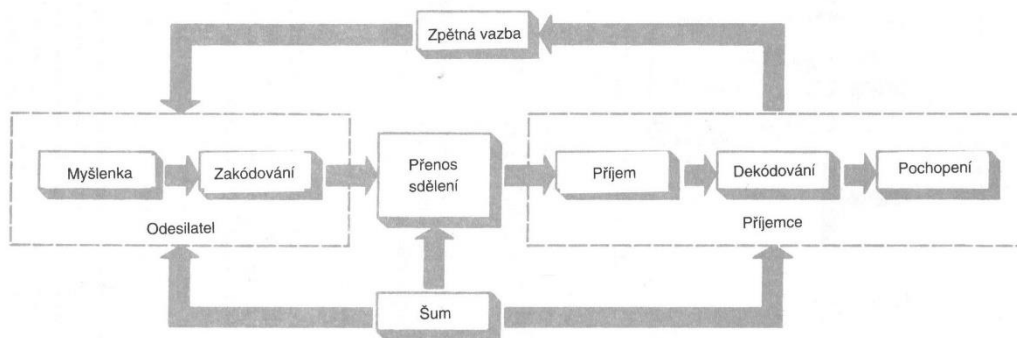
Komunikační proces je přenos a výměna informací mezi nejméně dvěma lidmi. V tomto procesu každý vyjadřuje své myšlenky a dává jim jistou formu. Komunikace v komunikačním procesu je ovlivněna několika faktory, které vycházejí z kulturního, sociálního i fyzického prostředí. Faktory mohou změnit obsah předávané zprávy a poté dochází ke zkreslení informací. Tyto faktory jsou v komunikačním procesu nazývány šumy. (Dědina, Odcházal, 2007, str. 46)

Proces komunikace má určitou posloupnost úrovní:

- úroveň významu,
- úroveň kódu,
- úroveň vnímání,
- úroveň přenosu,

kteřé se dále dělí na vznik myšlenky, kódování myšlenky, vysílání, přenos, dekodování, pochopení. (Bělohlávek, 2001, str. 467)

Obrázek 11 Proces komunikace



Zdroj: Koontz, Weihrich, 1998, str. 509

Komunikační proces zahrnuje i zpětnou vazbu a šumy, které mohou narušovat komunikaci. Zpětná vazba předává odesílateli zprávu, že příjemce danou informaci převzal. Tento jev výrazně ovlivňuje celý proces komunikace. (Dědina, Odcházal, 2007, 46)

Zpětná vazba je jakýsi cyklický prvek, který umožňuje jak propojení mezi oběma stranami, tak kontrolu vnímání daných informací. Význam zpětné vazby můžeme zařadit i do procesu motivace.

V takovémto případě by zpětná vazba měla zaměstnanci poskytovat důležité informace pro jejich práci. Zpětná vazba může být jak negativní, tak pozitivní. (Armstrong, 2008, str. 71)

3.3.2 Komunikační modely

Komunikační model je vzor nebo schéma, které zobrazuje, jakou má daná komunikace strukturu a jak funguje. Modely tak pomáhají pochopit danou situaci komunikovaného jevu. (Křivohlavý, 1988, str. 20)

Dříve byla komunikace brána jako přímá cesta informace od odesílatele k příjemci. Vznikl tak lineární model komunikace. V tomto modelu se nedalo zachytit vzájemné přizpůsobení obou stran při výměně názorů. Lineární model ukazuje, jak fungují určité hromadné sdělení, jako jsou sdělení na internetu, v televizi, časopisech apod.

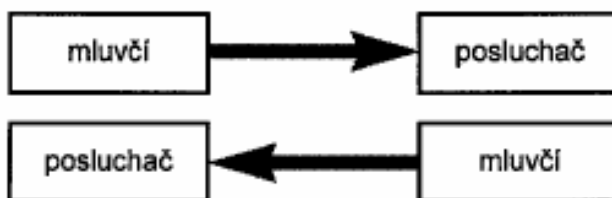
Obrázek 12 Lineární model



Zdroj: DeVito, 2001, str. 18

Lineární model byl nahrazen modelem interakčním, u kterého se mluvčí a posluchač střídají. Důležité v interakčním modelu je, že jedna osoba pouze mluví a druhá pouze poslouchá. Mluvení a naslouchání je oddělené. (DeVito, 2001, str. 18)

Obrázek 13 Interakční model

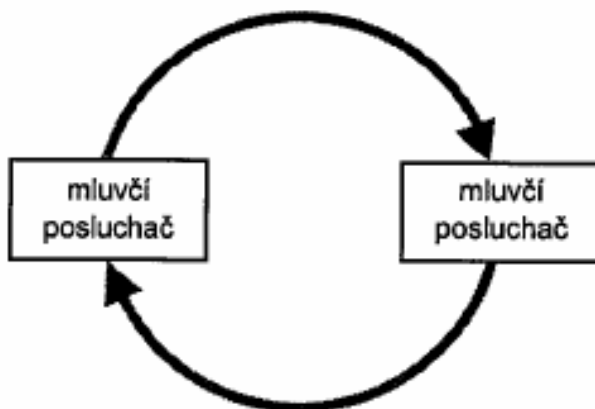


Zdroj: DeVito, 2001, str. 18

V současné době je nejvíce využíván transakční model komunikace. V tomto modelu každá osoba je jak mluvčím, tak posluchačem. Ve stejném okamžiku tedy dochází k vysílání i přijímání sdělení.

Tento model komunikace je využíván jak při osobním rozhovoru, tak při projevech na veřejnosti. Transakční model ukazuje, že prvky komunikace jsou na sobě vzájemně závislé. (DeVito, 2001, str. 19)

Obrázek 14 Transakční model



Zdroj: DeVito, 2001, str. 19

3.3.3 Komunikační styl

Komunikační styl je rozdělení mezilidské komunikace podle účelu a průběhu dané komunikace. Pokud odesílatel informace chce danou informaci předat s určitým účelem a záměrem, je důležité, aby komunikoval jistým způsobem. Komunikační styl spojuje způsob, účel i okolnosti. (Plaňava, 2005, str. 46)

Plaňava (2005) rozdělil komunikační styly do pěti kategorií. Styl konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací a osobní. Konvenční styl je obvykle komunikován krátce a jeho účelem je konverzovat a stvrdit tak dosavadní stav mezi lidmi. Konverzační styl probíhá při výměně informací a názorů. Správná konverzace má být provázena příjemnými pocity a intenzivními prožitky. Důležité u tohoto stylu je, aby byl vyvážený vztah mezi zúčastněnými stranami. Třetím stylem je styl operativní, který je takovým opakem stylu konverzačního. U operativního stylu většinou platí, že strany si nejsou rovny a je zde důležité vymezení rolí, nadřízeného a podřízeného. Znakem tohoto stylu je oboustranná zdvořilost a formálnost.

Vyjednávacím stylem se rozumí dovednost, kterou by měl umět každý nadřízený a manažer. Tento styl komunikace je důležitý hlavně v případech, kdy je nezbytné se na něčem dohodnout či domluvit. Vyjednávání se rozděluje na měkké, tvrdé a alternativní.

Přičemž měkké znamená, že člověk ustupuje nátlaku, tvrdé vyjednávání je, že člověk vyvíjí nátlak a alternativní styl vedení znamená, že člověk uvádí rozumné důvody a je přístupný důvodům druhé strany. Poslední styl komunikace je styl osobní, který se liší od všech ostatních stylů tím, že je jak prostředkem, tak cestou k uspokojování lidských přání a potřeb. V tomto stylu je velká vzájemná důvěra, empatie a také umění naslouchat. (Plaňava, 2005, str. 47)

Obrázek 15 Komunikační styly

Styl	Funkce, účel	Pozice	Distance	Citové projevy	Příklady
konvenční	potvrdit "status quo"; mít kontrolu nad situací, bránit rozpakům; usnadnit volbu mezi pokračováním a ukončením kontaktu	symetrie i asymetrie (nemění se)	1,5 - 2 m	mírně pozitivní (úsměvy)	pozdravy, seznamování, poklony a lichotky
rituály, ceremoniály	deklarovat a usnadnit přechod z jedné životní etapy do následující; posílit soudržnost skupiny		různé		křtiny, svatby, pohřby, Vánoce, stolování
konverzační	výměna informací, názorů, sebeprosazení, použití sounáležitosti, pobavit se	jen symetrie	2-4 m (kolem stolu)	pozitivní	povídání při jídle, diskuse, společenské zábavy a hry
operativní	zvládnání životního prostoru, získat, eventuálně udržet kontrolu nad lidmi, uspokojování běžných potřeb	jen asymetrie	2-5 m (0 m při profesionálních dotecích)	neutrální	jednání na úřadech, v obchodech, pracovní činnosti, prohlídka u lékaře
vyjednávací	vyřešit problém při rozdílných a vylučujících se zájmech či potřebách	jen symetrie	2,5 m a více (dle počtu osob)	neutrální	rozvodové dohody, smlouvání při nákupu, domluva o dovolené, jednání s únoscem
osobní, intimní	ochrana a reprodukce života, uspokojování základních životních potřeb	symetrie i asymetrie	0–35 cm	výrazně pozitivní, nebo výrazně negativní	mazlení, bytostné rozmluvy, prudká hádka, fyzický střet

Zdroj: upraveno dle Plaňava, 2005, str. 47

Oproti tomu Bělohlávek (2001) uvádí, že jsou čtyři typy komunikačních stylů. Je to styl analytický, řídicí, přátelský a expresivní. Analytický styl je takový, že člověk pomalu jedná, kontroluje se, je pasivní a nepodléhá vášním. Styl řídicí je vyznačován aktivním a ambiciózním člověkem, který je nezávislý, opatrný a neukazuje své city. Člověk přátelský je citlivý, má pochopení pro ostatní a raduje se z radosti jiných. Posledním stylem je styl expresivní, kdy je člověk citlivý, má rád vzrušení a je zahleděný do sebe.

Nejlépe mezi sebou dokážou komunikovat analytický a řídicí styl, analytický a přátelský styl, přátelský a expresivní styl.

3.3.4 Druhy komunikace

Komunikace mezi jedinci není pouze o slovech, která jsou používána, ale velmi významnou složkou je vokální a nonverbální část komunikace. Existuje mnoho názorů na poměr využití jednotlivých složek projevu, z nichž nejznámější vychází ze studie Alberta Mehrabiana.

„Studie Alberta Mehrabiana ukazuje, že sdělení je vyjádřeno pouze ze 7 % verbálně (pouze slovy), ze 38 % vokálně (tón hlasu, jeho síla, intonace a ostatní zvuky) a z 55 % nonverbálně“. (Khelerová, 1995, str. 20)

Samotná verbální část naší komunikace je pouze malou částí komunikace jako celku a vokální projev, společně s neverbálním, může zcela změnit význam, či důvěryhodnost slov. Sdělit danou informaci můžeme třemi různými způsoby. Sdělení můžeme příjemci předávat verbálně, neverbálně nebo činy. (Veber, 2009, str. 183)

„Podle názorů expertů se verbální vyjádření používá k předání informace, zatímco nonverbální komunikace prozrazuje postoje a emoce lidí.“ (Khelerová, 1995, str. 21)

▪ Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí komunikace slovem a písmem, kdy hlavním důvodem je předání nebo získání informací.

Verbální komunikace je proces vyjádření myšlenek správnou řečí. Základní rozdělení verbální komunikace je na ústní a písemnou formu.

Ve verbální komunikaci se nejčastěji objevují dva výrazy, gramatika a rétorika. Gramatika stanovuje jak správně psát a mluvit. Rétorika poté určité jak dobře psát a mluvit. (Fiedler, Horáková, 2005)

Tento typ komunikace souvisí s racionálním obsahem sdělení, kdy se emoce a pocity promítají do způsobu, jakým slova vyslovujeme. (Plamínek, 2012, str. 43)

Verbální komunikace převážně představuje slova přenášené vzduchem a přijímané sluchem. Hlavní složkou verbální komunikace je řeč. (DeVito, 2001, str. 97)

Veber (2009) naopak uvádí, že základem pro verbální komunikaci jsou věty, ne slova. Jelikož až slovo dané do správného kontextu nám umožní se správně vyjadřovat a zajistit co nejlepší pochopení.

Pro správnou komunikaci je důležité si vybrat správné jazykové prostředky. U tohoto výběru musíme zohlednit kdo je adresátem našeho sdělení. Jazykové prostředky jsou nocioální a expresivní, abstraktní a konkrétní, aktivní a pasivní. Nocioální jsou neosobní a používají se pro různorodé posluchače. Expresivní jsou naopak osobní a často emocionální. U abstraktních a konkrétních prvků musí sám sdělující odhadnout, jaký prvek má použít. Čím větší a rozdílnější publikum je, tím více by mělo být sdělení abstraktní. Aktivní tvar jazykového prostředku se používá tam, kde sdělení vyžaduje srozumitelnost. (Fiedler, Horáková, 2005)

Fiedler, Horáková (2005) uvadí několik zásad pro správnou verbální komunikaci. Při sdělování informací je důležité:

- Vzbudit v posluchači ochotu využít informace pro své úkoly a problémy.
- Informovat objektivně, spolehlivě a srozumitelně.
- Správně kombinovat názorné a ústní informace.
- Ověřit si pochopení informace.

Při přijímání informace je důležité:

- Vytvořit atmosféru důvěry.
- Správně reagovat na přijímané informace.
- Naslouchat.
- Přesvědčení o správném pochopení sdělované informace.

Řeč

Řeč je rozdělována na konotační a denotační. Konotační způsob řeči je ten, že účastníci rozhovoru připisují emocionální a subjektivní význam danému slovu. Denotační způsob je naopak objektivní význam daného slova.

Řeč může být abstraktní, přímočará a má svá pravidla. Pravidel je několik, ale obzvláště dvě pravidla jsou velice důležitá. Jde o dodržování kulturních a gramatických pravidel. Gramatická pravidla znamenají, že jsou slova správně skládána do vět v určitém významu. Kulturní pravidla se zabývají zásadami důležitými pro danou kulturu. Každá kultura má své vlastní pravidla a styl komunikace. (DeVito, 2001, str. 99-104)

▪ Neverbální komunikace

„Vedle ústních projevů může mluvčí vyjadřovat mnoho skutečností také výrazy obličeje, gesty, pohyby (kinetika) nebo fyzickým kontaktem s druhou osobou, umístění vůči druhé osobě, či postojem těla (proxemika).“ (Bělohávek, 2001, str. 477)

Mnohdy je sdělení uskutečňováno právě jen neverbální komunikací, jako například kývnutím hlavy či pokrčením ramen. Vhodné využívání a dekodování neverbální složky komunikace je velmi složité a komplexní. Není jednoznačně definováno, že určité gesto má jeden daný význam. U neverbální komunikace je důležitý jak každý prvek sám o sobě, tak co všechny prvky dohromady sdělují. Je důležité si všimnout toho, jaké je mimoslovní vyjádření v souladu nejen mezi sebou, ale i vzhledem ke slovnímu vyjádření. (Veber, 2009, str. 183)

Neverbální komunikaci jedince může ovlivňovat životní prostředí, kultura a společnost, stejně jako inteligence, vzdělanost a další faktory.

„Většinou platí, že čím vzdělanější člověk a čím vyššího společenského postavení dosahuje, tím je jeho slovník bohatší a je tedy méně nucen uchýlovat se ke gestikulaci.“ (Khelerová, 1995, str. 21)

Neverbální sdělení rozděluje DeVito (2001) oproti některým autorům obecněji:

- Signály těla
 - Pohyby těla – gesta, ilustrátory, afektivní projevy, regulátory a adaptéry.
 - Vzhled těla – výška, barva pleti, atraktivita atd.
- Signály mimické a zrakové
- Prostorová a teritoriální komunikace
- Komunikace prostřednictvím předmětů – Komunikace barvami, oblečením, ozdobami, vůní, dekorace prostoru a dary.
- Komunikace dotykem
- Mimojazykové projevy a mlčení
- Časová komunikace
- Kritické úvahy o neverbálních sděleních

Vymětal (2008) neverbální komunikaci rozřazuje následovně:

- Kinezika – zaměřuje se na pohyby celého těla.
- Gestika – zaměřena na pohyby hlavy, paží, prstů a nohou.
- Mimika – pohyby obličejových svalů.
- Vizika – pohyb obočí, víček a oční kontakt.
- Haptika – význam doteků.
- Proxemika – zaměřuje se na vzdálenost.
- Posturologie – zaměřena na pozici a postoj celého těla.

DeVito (2001) rozřazuje neverbální komunikaci do obecnějších skupin, na rozdíl od Vymětala (2008), a věnuje pozornost také teritoriální komunikaci, komunikaci prostřednictvím předmětů, faktoru času a mlčení.

Není otázkou pouze jak si obsah nonverbálně sdělujeme, ale také co:

- *„Sdělujeme si emoce – pocity, nálady, afekty.*
- *Sdělujeme si zájem o sblížení – navázání intimnějšího styku.*
- *Snažíme se vytvořit u druhého dojem o tom „kdo jsem já“.*
- *Snažíme se záměrně ovlivnit postoj partnera.*
- *Řídíme tak chod vzájemného styku.“ (Křivohlavý, 1988, str. 33)*

▪ **Písenná komunikace**

Jedním z důležitých druhů komunikace, je komunikace písenná. Existuje celá řada situací, kdy je lepší a výhodnější zprávu předat písenně, než ústně. V současné době, kdy je na vše méně času, je tento druh komunikace obzvláště výhodný. Člověk, nemusí čekat až druhého uvidí a informaci mu předá. Jednou z největších nevýhod písenné komunikace je, že je zde velké nebezpečí nesprávného pochopení informace. Stejně jako u verbální komunika je zde vyžadována úplnost, zdvořilost, stručnost a správnost. (Vymětal, 2008, str. 206)

Do písenné komunikace se zařazují jak dopisy, tak sms a e-maily. Dopisy mohou být osobní, společenské a motivační. Každý tento druh má své náležitosti, které je důležité dodržovat. Další důležitou skupinou, která spadá do písenné komunikace jsou druhy životopisů.

Elektronická komunikace

V současné době je elektronická komunikace jedním z nejpoužívanějších druhů komunikace. Do tohoto druhu komunikace beze sporu spadá komunikace prostřednictvím e-mailů. Používají se pro předávání obchodních i klasických informací. Většina firem komunikuje prostřednictvím e-mailů a to jak uvnitř firmy, tak i na venek.

Používání e-mailů má několik výhod, a to: rychlost komunikace, flexibilita, zadání i řešení problému lze většinou provést kdykoliv, odpověď je možné si promyslet a lze odpovídat současně několika lidem. (Vymětal, 2008, str. 225)

Bez ohledu na to, kde na světě se člověk nachází může se svými blízkými či přáteli zůstat v kontaktu. Jedním z hlavních spojovatelů v tomto druhu komunikace jsou sociální sítě. Většina lidí sociální síť používá jako běžnou, a zároveň levnou variantu komunikace.

I v komunikaci přes internet je ale důležité dodržovat určité zásady. Člověk by si měl nejdříve zjistit, o čem se diskutuje, než se připojí se svými vlastními poznámkami a neměl by napadat jiné lidi. (DeVito, 2001, str. 104)

▪ **Komunikace činy**

Komunikace činy je takový druh komunikace, kde je zahrnuto vše co se lidského chování týče. U této komunikace nejsou tak důležitá verbální ani neverbální sdělení, nejdůležitější je jak se člověk v dané situaci chová. (Veber, 2009, 183)

Platí, že činy se dokážou obejít i beze slov.

Komunikace činy je považována za nejzávažnější a nejdůležitější způsob komunikace, kdy jsou činy velice jasným sdělením v mezilidském styku. V souvislosti s komunikací činy jsou často používány slova evalvace a devalvace. Evalvace znamená zvyšování vážnosti a úcty při sdělování informace. Zatímco devalvace je, když dochází ke snížení hodnoty a vážnosti mezilidského sdělení. (Křivohlavý, 1988, str. 18)

„Řada činů se obejde beze slov. Na druhé straně ale platí, že mnohá slova, slovní sdělení mají též svou hodnotou stránku, jsou činem. Činem, který na nás působí kladně nebo záporně.“ (Fiedler, Horáková, 2005)

3.3.5 Komunikační dovednosti

Pro úspěšné zvládnutí komunikace nestačí pouze vyslat zprávu, ale je důležité také vhodné zašifrování díky správné volbě slov. Je také nutné se orientovat na partnera, snažit se o pozitivní přístup a ovládat jisté komunikační dovednosti.

▪ Naslouchání

Aktivní naslouchání je označováno jako zúčastněné naslouchání. Je to komunikační dovednost, která se uplatňuje především u osobní komunikace. Aktivní naslouchající registruje sdělení od odesílatele informace a také se podílí na rozhovoru. (Plaňava, 2005, str. 83)

„Aktivní naslouchání má dvojitý význam: pomáhá vytvářet atmosféru jednání a budovat vztah k partnerovi, a navíc získává informace.“ (Khelerová, 1995, str. 15)

Pro zvládnutí naslouchání je důležitá schopnost koncentrace, pochopení názorů a chápání souvislosti mezi vyřčenou zprávou komunikačního partnera a tím, co si pravděpodobně myslí. Důležitou součástí této dovednosti je vyjádření zájmu a verbální či neverbální odezva. Mezi nejdůležitější projevy zájmu patří udržení očního kontaktu, otázka, na kterou druhý rád odpoví, vyjádření pochopení a další. (Khelerová, 1995, str. 14)

Posluchač zachytí většinou jen 50% sdělení jiné osoby. Existuje několik doporučení, jak vylepšit úroveň naslouchání. Je důležité soustředit se na to, o čem se zrovna mluví, opakovat si klíčová slova, sledovat gesta a postoje mluvčího a snažit se poskytovat zpětnou vazbu, pokud dojde k nepochopení informace. (Bělohávek, 2001, str. 477)

▪ **Zpětná vazba**

Jednou z důležitých komunikačních dovedností je správné předávání zpětné vazby. Zpětná vazba je důležitá proto, aby zaměstnanci mohli pokračovat ve své práci správným způsobem nebo aby pochopili, co musejí udělat pro svou práci aby byla efektivní. Povinností manažera je zajišťovat předání zpětné vazby konstruktivně a ve správný čas. Cílem zpětné vazby je předávat lidem informace, díky kterým pochopí, jak pracovat a jak být efektivní. Zpětnou vazbu by neměly ovlivňovat subjektivní pocity, ale měla by být založena pouze na faktech. (Armstrong, 2008, str. 71)

„Manažer, který vydává pokyn, by měl jednak zajišťovat, jak jsou informace přijímány na nižších úrovních (akceptace) a jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi (realizace).“
(Bělohlávek, 2001, str. 467)

▪ **Empatie**

Empatie je důležitá složka efektivní komunikace nadřizovaného s podřizovaným. Empatie je určitá schopnost vcítit se do druhé osoby, vnímat její citové rozpoložení a předpokládat její hlediska. Tato dovednost především vyžaduje orientaci na příjemce dané informace. Manažer by si měl nejdříve o příjemci zjistit potřebné informace, než mu zprávu bude předávat. U empatie je důležité aby manažer procesu dekódování informace rozuměl a uměl jej správně vyhodnotit. Tato komunikační dovednost pomáhá redukovat komunikační bariéry. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 527)

▪ **Motivace**

Úkolem manažera je motivovat své zaměstnance tak, aby šli tím směrem, který je správný pro dosažení určitého cíle. Motivace může být vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je taková, že lidé jsou motivováni sami sebou, mají jasně definované cíle a podnikají kroky ke splnění těchto cílů. U vnější, častěji používané, motivace se nabízejí různé stimuly, pobídky, odměny a také příležitost pro karierní růst či vzdělání. (Armstrong, 2008, str. 70)

„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince.“ (Veber, 2009, str. 112)

Proces motivace začíná u neuspokojené potřeby, která vytváří touhu naplnit všechny možné potřeby. Dalším krokem v procesu motivace je cílově orientované chování, kdy se vytvářejí činnosti k naplnění potřeb. Posledním krokem je uspokojení potřeby a odměny, které jsou k uspokojení potřebné. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 369)

Herzbergerova teorie dvou faktorů je jednou z mnoha teorií o motivaci. Herzberg ve své teorii určil dva faktory. Faktor motivující, který přispívá k uspokojení z práce a faktor udržovací, který nemá pozitivní vliv na motivaci a vede v určitém případě k nespokojenosti. (Veber, 2009, str. 115)

Obrázek 16 Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"> - dosažení cíle (úspěch) - uznání - povýšení - sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter) - možnost osobního růstu - odpovědnost (samostatnost) 	<ul style="list-style-type: none"> - podniková politika a správa - vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými - plat - jistota práce - životní styl - pracovní podmínky - postavení

Zdroj: Veber, 2009, str. 115

▪ **Technika kladení otázek**

„*Otázkami řídíte tempo a směr rozhovoru.*“ (Khelerová, 1995, str. 20)

Použití vhodných otázek v rozhovoru pomáhá ke zjištění potřebných informací, rozmluvení partnera, lepší atmosféře při komunikaci a samotnému usměrňování jednání.

Během jednání s partnerem je vhodné citlivě kombinovat otevřené a uzavřené otázky. Otevřené otázky umožňují získání více informací, rozmluvení partnera a také zjištění zájmu o dané téma. Uzavřené otázky dávají jasnou odpověď, pomáhají urychlit rozhovor, ale jejich přílišné využívání může vzbudit dojem výsledku.

Metoda SPIN kombinuje různé druhy otázek a vychází z důkladné analýzy potřeb a následného vhodného použití argumentů.

S – Situation questions (situační otázky)

P – Problem questions (otázky na problém)

I – Implication question (implikační otázky)

N – Need pay off questions (otázky na výhodu)

Tato metoda je vhodná, pokud je prosazován určitý návrh či řešení, ale také pro obchodníky. Její podstata spočívá v tom, že se přenechá aktivita v jednání partnerovi, pomocí zmíněných otázek, namísto pouhého vysvětlování a argumentaci. (Khelerová, 1995, str. 17-18)

3.3.6 Bariéry komunikace

V komunikaci dochází také k celé řadě bariér a pastí, které narušují správný proces komunikace. Pokud se tyto bariéry a pastí nepodaří překonat, či eliminovat, dochází ke zkreslení informace nebo se informace k adresátovi vůbec nedostane.

Bariéry neboli komunikační šumy, vznikají buď povahovými nedostatky komunikačních stran, nebo působením překážek, které se dají rozdělit na externí a interní. (Tureckiová, 2004, str. 114)

Obrázek 17 Bariéry v komunikaci

A. externí bariéry (vlivy prostředí) které je dále možné rozdělit na vlivy:	
fyzikálního prostředí – vyrušování, hluk v okolí a z okolí, vizuální ruchy, nevhodná teplota, osvětlení, prašnost prostředí...	sociálního prostředí – různé kulturní prostředí, z něhož pocházejí aktéři komunikace (různé zvyklosti a významy přikládáné jevově stejným skutečným), tyto faktory se obvykle promítají také do interních bariér
B. vnitřní bariéry (interní vlivy) vznikající v důsledku "vnitřní situace" osobnosti a členěné na:	
fyzické a fyziologické – fyzické nepohodlí, momentální zdravotní stav, vady zraku, sluchu, výslovnosti, některá onemocnění způsobující ztrátu paměti	psychické a psychologické – strach z neúspěchu, rodinné a osobní problémy, zaměření na vlastní potřeby, promítání emocí do komunikace, odbíhání v myšlenkách...
sociální – předsudky a bariéry vyplývající ze zastávaných postojů (nedostatek úcty nebo naopak přílišná úcta až servilita, konvence...)	sémantické – rozdílná kulturní a sociální zkušenost a úroveň promítající se do používaného jazyka (odborný žargon, slangová vyjádření) a vedoucí k rozdílně pochopeným významům

Zdroj: upraveno dle Tureckiová, 2004, str. 114

„Šumy jsou to, co brání efektivnosti komunikace, co omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení. Šumy se mohou objevit na různých místech komunikačního procesu.“ (Bělohávek, 2001, str. 466)

Armstrong (1995) rozděluje komunikační bariéry na:

- Člověk slyší jen to, co chce slyšet. - To, co slyší a dokáže člověk od druhého pochopit se z velké části zakládá na jeho zkušenostech a znalostech. Poté tedy může docházet k tomu, že osoba neslyší, co jí druhý říká, ale pouze to, co o sdělení ví její paměť.

- Ignorování konfliktních informací. - Pokud se člověk doslechne informaci, která je v rozporu s jeho přesvědčením má tendence tuto informaci odmítnout nebo ignorovat. Člověk tyto informace snadno zapomíná nebo si je pamatuje jinak.

- Vnímání osobnosti druhého. - V komunikaci je také důležité, jak komunikující působí na příjemce informace.

- Vliv skupiny. – Skupina, do které člověk patří, nebo se s ní ztotožňuje ovlivňuje také jeho názory a pocity.

- Slova mohou mít různý význam. – Komunikace je v podstatě metoda, která využívá symboly k vyjádření názorů. Při komunikování člověk nedokáže vyjádřit význam, ale pouze slova.

- Nonverbální komunikace. – Při komunikaci dochází nejen k předávání slov, ale také k jiných výrazových prostředků, pomocí nich se člověk vyjadřuje. Velký důraz je kladen nejen na to, co člověk říká, ale i jak to říká. Řeč těla může sdělit více než slova. Může docházet k chybné interpretaci řeči těla.

- Emoce. – Tato komunikační bariéra podbarvuje lidskou schopnost přijímat a vnímat nezkraslená sdělení.

- Šum. – Šum ovlivňuje tok informací. Může se jednat o zavádějící informace nebo o šum zvenčí, který znemožňuje slyšet danou informaci.

- Objem komunikace. – Čím větší organizace je, tím větší jsou komunikační problémy. Pokud je ve společnosti několik stupňů řízení, přes které musí informace projít, je i velká pravděpodobnost, že při sdělení dojde ke zkreslení nebo nepochopení informace. (Armstrong, 1995, str. 55-57)

3.3.7 Efektivnost komunikace

V historii již bylo řečeno mnoho o různých principech a návodech k efektivní komunikaci, ne vždy ovšem tyto návody byly pochopeny správně. Po několika neúspěšných pokusech správně stanovit návody na efektivní komunikaci se stalo, že do komunikace vstoupila povrchnost a lidé si přestali naslouchat.

Z těchto všech neúspěchů se nakonec vytvořil přístup ke komunikaci, který spojuje práva komunikujícího s právy ostatních lidí a vrací do komunikace upřímnost a opravdovost. (Plamínek, 2012, str. 68)

Aby byla komunikace efektivní, je důležité dodržovat několik základních požadavků. Požadavky pro komunikaci jsou zřetelnost, správnost, stručnost, úplnost a zdvořilost. (Vymětal, 2008, str. 27)

Obrázek 18 Důležité komunikační návyky



Zdroj: Plamínek, 2012, str. 75

Veber (2009) uvádí několik doporučení, které jsou obecně platné pro různé úrovně komunikace a pomáhají dosahovat efektivnosti komunikace. Prvním doporučením je fakt, že pokud chceme s někým komunikovat, musíme přijít s takovým tématem, které zajímá i partnera. Další důležitou věcí je, že pokud má být komunikace úspěšná, musí být obousměrná a role příjemce a sdělujícího se musí střídát. Tedy člověk musí umět sdělovat informaci i jim naslouchat.

3.3.8 Vnitropodniková komunikace

Nedílnou součástí řízení společnosti je i správná interní komunikace. Efektivní řízení společnosti spočívá v tom, že je třeba přesně vymezit vazby mezi komunikujícími, dobu a obsah komunikace.

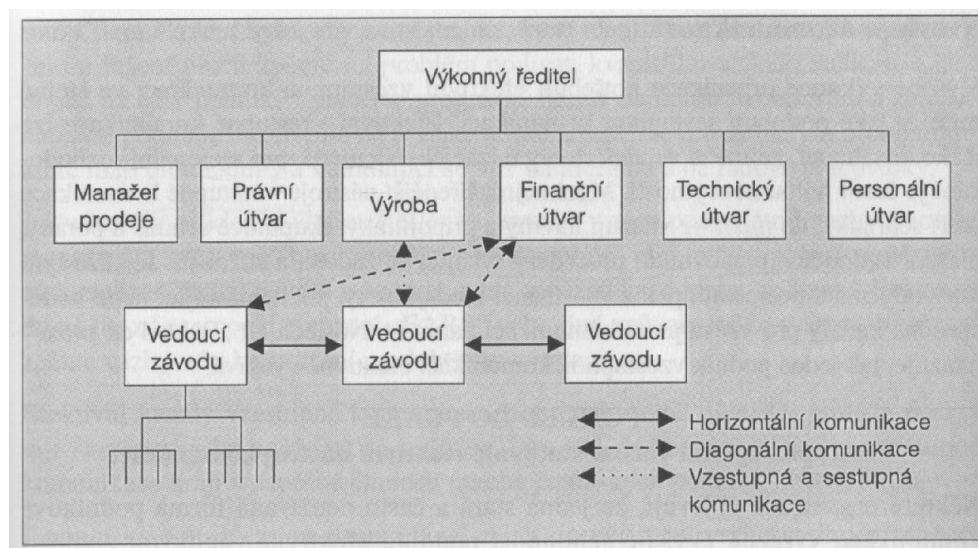
Je důležité zajistit i komunikační síť pro správné proudění informací mezi různými odděleními společnosti. Ve vnitropodnikové komunikaci je důležité se zamyslet nad systémem komunikace. Systém komunikace obsahuje:

- Komunikační vazby
- Četnost komunikačních aktů
- Typ informací, které jsou předávány
- Zvolené komunikační prostředky a cesty (Veber, 2009, str. 192)

Komunikace ve společnosti se může rozlišovat také podle směru, ve kterém působí. Směr sestupný, vzestupný, horizontální a diagonální. Tyto směry komunikace vytvářejí prostředí, ve kterém se firemní komunikace odehrává.

Sestupná komunikace jde od nadřízeného směrem k podřízenému. Mohou to být instrukce, prohlášení, manuály a podobně. Vzestupná komunikace jde naopak od podřízených k nadřízeným a jedná se především o žádosti a stížnosti. Horizontálním směrem komunikace se rozumí komunikace mezi vedoucími, tedy komunikace mezi různými odděleními společnosti na stejné úrovni. Diagonální komunikace je nejméně používaný směr komunikace a znamená komunikaci mezi různými úrovněmi společnosti. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 513-516)

Obrázek 19 Komunikace v organizaci



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 513

Vnitropodniková komunikace také může být rozlišována dle typu, formy, prostředku a způsobu řízení. Komunikace uvnitř společnosti se popisuje a rozvíjí na základě typů a forem sociální komunikace. Typy vnitropodnikové komunikace mohou být interpersonální a veřejná. Interpersonální je komunikace v malé skupině, v níž se zachovává princip osobního kontaktu. Veřejná komunikace znamená, že vrcholový manažer komunikuje se všemi zaměstnanci najednou, buď přímo, nebo zprostředkovaně a informuje je o plánech a výsledcích firmy. (Tureckiová, 2004, str. 119)

- **Komunikační audit**

Audit je používán při analýze a hodnocení efektivnosti komunikace uvnitř společnosti. Prostřednictvím auditu vedoucí pracovníci získávají informace o stavu komunikace a sociálních vztahů. Audit může být prováděn buď pověřenými zaměstnanci nebo externí specialisté.

Audit má několik fází:

1. Fáze přípravná – analýza organizační struktury, zjišťování používaných komunikačních prostředků.
2. Fáze realizační – dochází k výzkumnému šetření, kdy cílem je zjistit, zda zaměstnanci znají cíle podniku a jestli jim rozumí. Vytváří se dotazníky a vedou se rozhovory s vedoucími.
3. Fáze hodnotící – příprava závěrečné prezentace a doporučení.
4. Monitoring – kontrola, zda došlo k doporučeným změnám. (Tureckiová, 2004, str. 130)

3.3.9 Interpersonální a intrapersonální konflikt

„Výraz konflikt označuje situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí či motivů dvou nebo více sociálních subjektů.“ (Nový, Surynek, 2006, str. 160)

Konflikt je běžnou součástí života, jak pracovního, tak osobního a je chápán jako něco, co člověka zatěžuje a znepríjemňuje mu život. Konflikt není brán jako patologický jev, důležitý je ale hloubka a počet konfliktů. Konflikt se časem stupňuje. Většinou konflikt začíná slovem či nesouhlasem a postupně se vyvíjí. Pokud člověk dokáže rozpoznat první podněty, má šanci konflikt rozptýlit. (DeVito, 2001, str. 170)

Pokud se jedná o konflikty v pracovním prostředí, tak vždy narušují morálku a vyvolávají snížení pracovní výkonnosti. Základním úkolem řídicích pracovníků je předcházet konfliktům a ovládat základní pravidla při jejich řešení. Konflikt lze rozdělit podle subjektu na interpersonální a intrapersonální. (Nový, Surynek, 2006, str. 160)

Bezkonfliktní stav není možné udržet, a to z důvodu teoretického i praktického. Ze dne na den dochází ke změnám v informacích, činnostech i skutečnostech. Informace jsou obohacovány o nové skutečnosti nebo se stávají zastaralými. Řešení konfliktů rozděluje manažery na dobré a špatné. Dobrý manažer se konfliktům nevyhýbá, kdežto špatný manažer konflikt přehlíží a doufá, že se konflikt sám vyřeší. (Fiedler, Horáková, 2005)

Interpersonální konflikt

Interpersonální konflikt nastává, když se střetne více osob nebo jedinec se společností. Může existovat mnoho příčin tohoto druhu konfliktu. Má různorodou modifikaci a velký rozsah. Interpersonální konflikt může být rozdělen podle příčin:

- **Strukturní příčiny**

Jedná se o případy, kdy různé struktury, jako třeba komunikační a mocenská struktura, obsahují začátek konfliktu v pracovní skupině. Může jít například o nedostatečné informace, nespravedlivé rozdělování odměn, velké rozdíly mezi úrovněmi managementu nebo i o hygienické či bezpečnostní prostředí. Existuje spojitost mezi způsoby a mírou uplatňování moci a hloubkou a četností konfliktů. (Nový, Surynek, 2006, str. 161)

- **Příčiny v chování a pracovním jednání**

Tyto příčiny vyplývají většinou z chyb v řízení. Konflikt vzniká, pokud manažer vyvolává konkurenci mezi svými podřízenými a ti poté mají pocit nespravedlnosti. Jedná se například o odlišné motivy a hodnocení. Nejvíce konfliktů vzniká mezi lidmi s protichůdnými vlastnostmi. Konfliktogenní osoba znamená, že je člověk více náchylný ke konfliktům. (Nový, Surynek, 2006, str. 162)

Fiedler, Horáková (2005) uvádí, že interpersonální konflikty vznikají na základě:

- **Etika vztahů**

Manažerská komunikace může často obsahovat prvky, které se mohou vyložit jako prvky neúcty, lhostejnosti nebo povýšenosti. U správného manažera by k takovýmto komunikačním konfliktům docházet nemělo. Pokud se takováto situace stane, mělo by k ní dojít vždy nevědomky. Je důležité, aby komunikace obsahovala vzájemný respekt.

- **Pedagogika působení**

Manažerská komunikace také obsahuje prvky výchovné či pedagogické, kdy dochází k učení druhých. Manažer by si měl zakládat na tom, aby jeho vystupování nebylo nadřazující se a aby neponižoval ostatní.

- **Psychologie kontaktu**

První dojem je vždy důležitý a první kontakt zásadním způsobem rozhodne, jaký budou mít mezi sebou dva lidé vztah. V manažerské komunikaci se na tento problém, který spočívá hlavně v neverbálních znacích, přihlíží a manažeři se tyto problémy snaží eliminovat. Konflikty, které vznikají na základě prvního kontaktu, mají velkou sílu a obtížně se řeší. (Fiedler, Horáková, 2005)

Intrapersonální konflikt

Intrapersonální konflikty jsou vnitřní konflikty jedné osoby. Často tento typ konfliktu vzniká při rozporu mezi dvěma nebo více možnostmi, kdy je důležitý výběr a volba mezi jednou z nich. Interpersonální konflikt, je tím víc hlubší, čím víc člověku na dané možnosti záleží. Daná osoba velice prožívá například ohrožení svých blízkých a jiných vysoce ceněných hodnot. (Nový, Surynek, 2006, str. 161)

„Zpravidla jde o střetnutí dvou či více pro jedince významných cílů, hodnot, potřeb, z nichž se v daném okamžiku (etapě) musí rozhodnout pouze pro jednu alternativu.“
(Nový, Surynek, 2006, str. 160)

Interpersonální konflikt se může rozdělovat podle toho o jak orientované tendence jde. Existuje plus-plus, mínus-mínus a plus-mínus konflikt. Plus-plus konflikt je volba mezi dvěma pozitivními tendencemi. Mínus-mínus konflikt je volba mezi dvěma negativními tendencemi. Plus-mínus konflikt znamená volbu mezi dvěma tendencemi, kdy každá z nich je i kladná i záporná. Stav, kdy existují možnosti, ale zároveň překážky, které zabraňují člověku dosáhnout těchto možností, je frustrace. (Fiedler, Horáková, 2005)

Nový, Surynek (2006) rozdělují interpersonální konflikt na:

- **Apetence – apetence**

Tento konflikt je konflikt mezi dvěma kladnými možnostmi. Jedinec těchto kladných možností nemůže dosáhnout současně, jelikož volba první možnosti vylučuje tu druhou. Tento konflikt není pro jedince většinou nepříjemný a síla konfliktu je malá.

- **Averze – averze**

Znamená, že se jedinec rozhoduje mezi dvěma zápornými možnostmi a musí si vybrat, která z nich je pro něj méně nepřijatelná. Tento konflikt je vždy nepříjemný a daná osoba se snaží z tohoto konfliktu uniknout a najít další řešení.

- **Apetence – averze**

Konflikt, kdy má před sebou jedinec takové možnosti, na kterých je něco přitažlivého i odpudivého zároveň. Když je vzdálenost větší jedinec většinou volí souhlas s touto možností, když se vzdálenost zkracuje jedinec má tendence opustit cíle a hodnoty.

Kromě těchto základních konfliktů existují dále konflikt pozitivní apetence a negativní indukce, kdy je sice výběr možnosti pro jedince nepříjemný, ale vybrat si ji musí a konflikt negativní apetence a pozitivní indukce což je opakem prvního a znamená, že je to jedinci příjemné, ale udělat to nesmí. (Nový, Surynek, 2006, str. 161)

4 Charakteristika zkoumané společnosti

4.1 Společnost ZOOTO a.s.

Společnost ZOOTO a.s. je největší český e-shop s módou. ZOOTO vznikl v Praze jako omni-channel koncept, který spojuje online a off-line svět v jedné značce. V současné době má firma tři majoritní vlastníky Ladislava Trpáka, který se stará o vize a strategie a je „vrchním zahradníkem“ (majitelem) ZOOTO, Oldřicha Bajera a Petra Ladžova, který je zodpovědný za finance.

ZOOTO za svou krátkou dobu trvání získal již mnoho ocenění, jako například druhé místo za nejinovativnější projekt v Global E-commerce Awards a podle Inc Magazine je ZOOTO jednou z nejrychleji rostoucích společností v Evropě.

Společnost je jedinečná svou filosofií a hodnotami, které ovlivňují chování ZOOTO jak směrem k zákazníkům, tak uvnitř společnosti.

Hodnoty ZOOTO jsou:

- Šířit radost
- Optimismus
- Tým
- Energie
- Inovace
- Kreativita.

ZOOTO má otevřených 26 výdejen radosti v České republice, 12 na Slovensku a 3 v Rumunsku.

4.1.1 Historie společnosti

Společnost založil Ladislav Trpák spolu s Josefem Havelkou v roce 2010. Nejdříve společnost fungovala jako sociální síť, zaměřená na módu, kde se sdílely nabídky zboží, ale zboží nebylo možné na této stránce objednat. Tento koncept nefungoval, a tak se koncept změnil na „nakupovače“. Model „nakupovače“ znamenal, že společnost z profilů lidí vyhledávala věci, které by je mohli zajímat. Tento koncept také nefungoval tak, jak si zakladatelé představovali. V této fázi se ke dvou zakladatelům připojil Oldřich Bajer, který začal ZOOTO financovat.

Třetí koncept vynechal z procesu jednotlivé značky a ZOOT začal sám zboží prezentovat zákazníkům.

V roce 2012 se otevřela první Výdejna radosti v Praze na Hlavním nádraží a ZOOT začal fungovat tak, jak je znám teď.

Na přelomu let 2014-2015 začala první expanze, kdy ZOOT otevřel výdejny na Slovensku a v Rumunsku. Další expanzi ZOOT plánuje do Německa a Polska.

V roce 2017 vydala společnost dluhopisy v hodnotě 150 mil. Kč.

4.1.2 Organizační schéma společnosti

Jelikož je ZOOT rychle rostoucí firmou, její organizační schéma je velice rozvětvené. Společnost je rozdělena na tři hlavní skupiny, kterými jsou kancelář, výdejny a sklad. Každé oddělení má své manažery a zaměstnance.

Hlavní sídlo ZOOTu je v Praze na Andělu. V kanceláři se nacházejí oddělení: marketing, buying&merch, content, finance, operations, product, customer-care, IT a HR.

Další skupinou je sklad, který sídlí v Říčanech. Sklad se také rozděluje na několik oddělení. Nejdůležitějšími jsou reklamační oddělení, vratkové oddělení, expedice a třídírna.

Poslední hlavní skupinou jsou výdejny radosti, na které je tato diplomová práce zaměřena. Každá výdejna má svého manažera a řadové zaměstnance, kteří jsou podle ZOOTí filosofie nazýváni „radostníky“. Každý manažer výdejny si může, či nemusí zvolit svého zástupce. Výdejny jsou posledním mezičlánkem ZOOTu, kde se zákazník se ZOOTem setkává a ve společnosti jsou výdejny považovány za jedny z nejdůležitějších, jelikož jedním z hlavních cílů společnosti jsou spokojení zákazníci. Zaměstnanci mají za úkol vytvářet v zákaznících pocit výjimečnosti, že jsou tam v daný okamžik pouze pro ně a mají šířit radost. Výdejny, kromě jedné, jsou situovány mimo nákupní centra, jelikož ZOOT nechce být součástí těchto velkých komplexů, a tak vyhledává prostory mimo ně. V současné době na výdejny dohlíží dvě area manažerky, které si rozdělují celou ČR.

4.2 Analýza interní komunikace na výdejních ZOOTO

Komunikace na výdejních ZOOTO probíhá především osobně a elektronicky. Osobní komunikace je neformální a přátelská. V celé společnosti ZOOTO si mezi sebou zaměstnanci, včetně vedoucích či majitelů tykají, a i když vedoucí svým zaměstnancům předávají nějaké důležité informace, většinou jsou podávány neformálně. Kolektiv na jednotlivých výdejních je přátelský a je výjimkou, když tomu tak není. Meeting není povinností a každý vedoucí výdejny si sám určuje, zda meeting pro své zaměstnance dělat bude, či ne. Jak komunikace, tak ani pracovní procesy, školení nebo zaučení na výdejních není sjednoceno, takže i toto si vedoucí na výdejně rozhodují sami.

Elektronický způsob komunikace je jak na výdejních, tak v celé společnosti ten nejpoužívanější. Jelikož je ZOOTO internetový obchod, vše probíhá za pomoci počítačů. I na výdejně se zaměstnanci neobejdou bez práce na počítači a každý zaměstnanec na směně má svůj počítač. ZOOTO má velký a malý admin, který se například používá k práci s objednávkami a vyhledávání informací o zákaznících a zaměstnanci na výdejně s ním pracují každý den. Společnost používá e-maily přes Google a každý zaměstnanec má svou vlastní emailovou adresu plus jsou vytvořeny hromadné emailové adresy pro jednotlivé výdejny.

Přes e-mail se řeší veškeré důležité informace, které se týkají jak výdejny, tak celé společnosti. Vedoucí na výdejních posílají informace přes email a výdejny komunikují se zbytkem společnosti výhradně touto formou. V Googlu se používají také sdílené tabulky, formuláře nebo texty. Na výdejních se sdílené tabulky využívají především pro plánování směn a dovolených.

Další důležitou formou elektronické komunikace je Facebook. Každá výdejna má na této síti vytvořenou svou skupinu, ve které jsou jen zaměstnanci dané výdejny. Na skupinách se většinou řeší směny a předávání informací. Dále je na Facebooku vytvořena jedna skupina pro všechny zaměstnance všech výdejen, kde se řeší pouze prohazování a náhrady směn. Také je v ZOOTO vytvořen Workplace, což je pracovní verze Facebooku. Do Workplace mají přístup kompletně všichni zaměstnanci ZOOTO.

Telefon se na výdejně využívá minimálně, a to pouze když se něco potřebuje vyřešit opravdu akutně a většinou je to komunikace mezi výdejnou a customer-care.

5 Vlastní práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit, jak mohou komunikační dovednosti ovlivnit řídicí činnost manažera. Ve vlastním zpracování diplomové práce proběhl polostandardizovaný rozhovor s vedoucí výdejny ZOOTu v Praze na Hlavním nádraží. Za pomoci tohoto rozhovoru byli poté vytvořeny dva dotazníky. Dotazník pro vedoucí a dotazník pro zaměstnance. Získané informace z rozhovoru i dotazníků byly porovnány a vyhodnoceny.

5.1 Rozhovor s vedoucím výdejny

V únoru 2018 proběhl polostandardizovaný rozhovor s vedoucí výdejny v Praze na Hlavním nádraží. Na této výdejně v současné době pracuje 30 zaměstnanců. Sedm zaměstnanců je na výdejně na plný úvazek, dva na částečný a 21 zaměstnanců je na dohodu o provedení práce nebo pracovní činnosti. Tato výdejna je největší výdejnou ze všech a objednávky si na ni nechává posílat nejvíce zákazníků.

Hlavními tématy rozhovoru byly: systém proškolení zaměstnanců, komunikace na výdejně, předávání důležitých informací jak směrem k zaměstnancům, tak směrem k vedoucím, fungování zpětné vazby, bariéry v komunikaci a samotné zhodnocení jejich komunikačních dovedností i ostatních vedoucích.

Téma 1 – systém proškolení zaměstnanců vedoucí hodnotila jako nedostatečné. Podle jejích slov je zaškolovací systém na výdejnách špatně nastaven a určitě by se na tom mělo zapracovat. Zaměstnanci nedostávají dostatek prostoru naučit se všechny důležité procesy na výdejně, a tak se většinu učí až v daných situacích. Zaškolení nového zaměstnance trvá maximálně jeden den a není k tomu ani určen nikdo, kdo by uměl správně školit zaměstnance. Stává se, že každý vysvětluje práci jinak a má své vlastní postupy. Dále na výdejnách neexistuje žádný systém hodnocení a jak zaměstnanci, tak ani vedoucí nemají dostatečný přehled o tom, jak pracují.

Téma 2 – komunikace na výdejně. Na toto téma vedoucí odpovídala více pozitivně. Komunikace na výdejně funguje většinou dobře a pro komunikaci na Hlavním nádraží se používá především pracovní e-mail a Facebook. Osobní komunikace není tak častá, jelikož na této výdejně pracuje hodně zaměstnanců a vedoucí nemá prostor se s každým setkat osobně.

Téma 3 – předávání důležitých informací. Zde měla vedoucí hodnotit, jak předává informace ona i jak jsou důležité informace předávány jí. Toto téma navazuje na předchozí komunikaci na výdejně. Veškeré důležité informace přeposílá e-mailovou formou. Vedoucí nedostává včas důležité informace od svých nadřízených a někdy se stane, že se k ní informace vůbec nedostanou. Pokud informace obdrží, ihned je předává dál svým zaměstnancům. Důležité informace od nadřízených dostává především přes e-mail.

Téma 4 – fungování zpětné vazby. U zpětné vazby si vedoucí myslí, že má určité rezervy v jejím předávání. Nemá sice problém říkat i negativní zpětnou vazbu a se svými zaměstnanci se baví na rovinu. Stejně tak vyžaduje i ona od svých zaměstnanců, aby za ni chodili a bavili se s ní o daných problémech.

Téma 5 – bariéry v komunikaci. Vedoucí také neshledává výrazné komunikační bariéry se zaměstnanci. Zaměstnanci jsou podle jejích slov vždy vyslechnuti a najde se čas na dostatečnou komunikaci a správné pochopení problému.

Téma 6 – hodnocení komunikačních dovedností vedoucích. Z těchto otázek vyplynulo, že vedoucí výdejny na Hlavním nádraží negativně hodnotí komunikaci svých nadřízených. Pokud se jí nedostávají informace včas, ani ona poté nemůže dál předat informace a celý proces nefunguje tak, jak má. Podle jejích slov by správný vedoucí měl umět naslouchat svým zaměstnancům, být férový, lidský a týmový hráč, měl by dokázat na sebe brát rizika z rozhodování a umět se postavit za svůj tým.

5.2 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň komunikace a komunikačních dovedností vedoucích na výdejních společnosti ZOOT a na základě výsledků navrhnout řešení ke zlepšení. V dotazníkovém šetření byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden dotazník pro zaměstnance a druhý pro vedoucí výdejen. Dotazníky byly vytvořeny pomocí formulářů Google a odkazy na jednotlivé dotazníky byly poté rozeslány příslušným osobám. Dotazníky byly rozeslány přes firemní e-maily a přes Facebook. Výdejny v České republice vede 23 vedoucích a pracuje zde cca 240 zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo prováděno v únoru 2018.

Na základě zpracování teoretické části diplomové práce a rozhovoru s vedoucí výdejny v Praze na Hlavním nádraží byly otázky v dotaznících sestaveny v následujícím pořadí:

- Identifikační otázky
- Proškolení zaměstnanců
- Komunikace na výdejně
- Předávání informací
- Zpětná vazba
- Bariéry v komunikaci
- Hodnocení vedoucích

Dotazníky obsahují uzavřené a otevřené otázky a tvrzení. Vyhodnocování dotazníků probíhalo pomocí programu Excel, váženého aritmetického průměru a směrodatné odchylky.

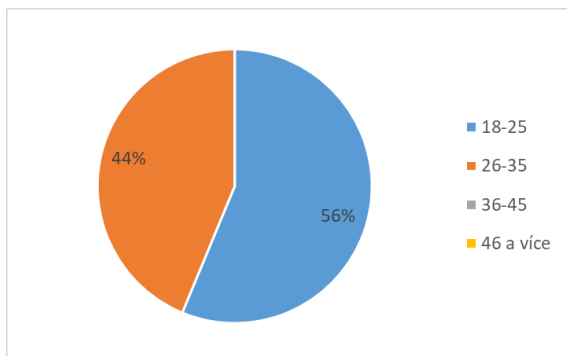
5.2.1 Dotazník pro manažery

Dotazník dostali k vyplnění všichni vedoucí výdejen v České republice. Dotazník, jako odkaz do Google formuláře, byl rozeslán přes firemní e-mail na jednotlivé vedoucí. Výdejny v současné době vede 23 vedoucích a dotazník vyplnilo 16 z nich. Návratnost dotazníku pro manažery byla 69,5 %.

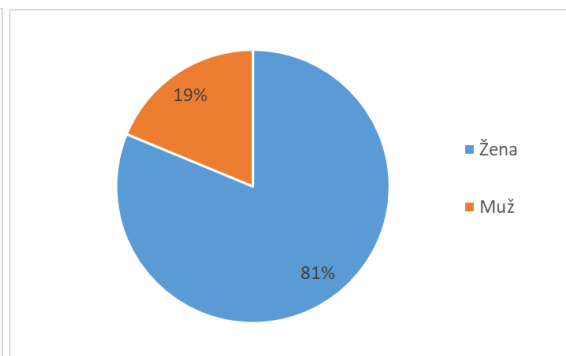
- **Identifikační otázky**

První skupinou otázek byly otázky identifikační. Respondenti odpovídali na čtyři identifikační otázky a to na: věk, pohlaví, pracovní úvazek a jak dlouho ve firmě pracují. Z dotazníku pro manažery vyplývá, že na vedoucích pozicích pracují převážně ženy a pouze necelých 20 % zastávají muži. Vedoucí vykonávají z více než poloviny lidé mladší 26 let a nikdo z vedoucích není starší než 36 let. Oba tyto údaje se daly předpokládat, vzhledem k tomu, že ZOOT je mladá moderní společnost zabývající se módou.

Graf 1 Věk

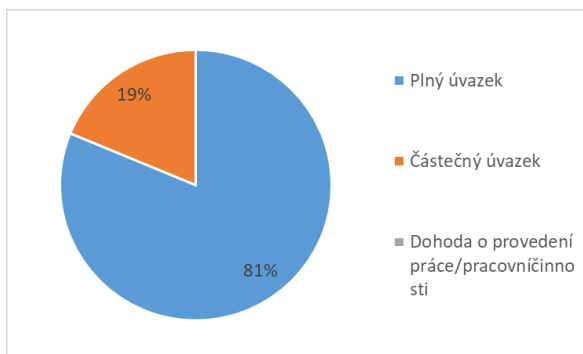


Graf 2 Pohlaví

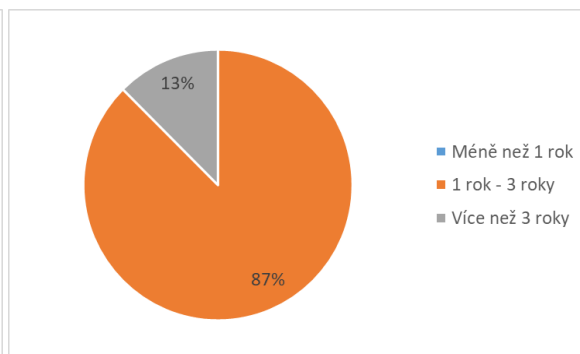


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 3 Na jaký úvazek pracuješ?



Graf 4 Jak dlouho ve firmě pracuješ?

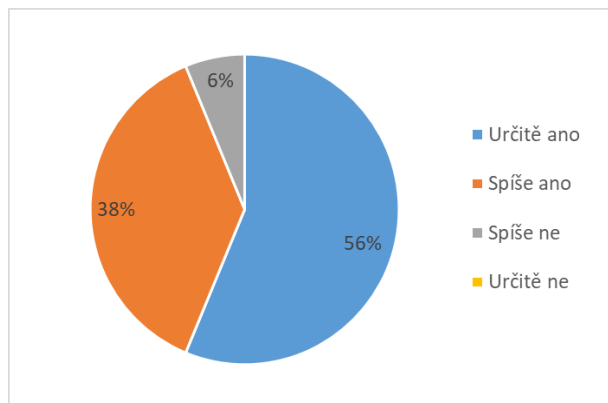


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

81 % vedoucích pracuje na plný úvazek a 87 % z nich je ve firmě více než jeden a méně než tři roky. Žádný z vedoucích není v ZOOTu méně než 1 rok, což značí, že pozice vedoucích se tak často neobměňují. Dá se předpokládat, že pár vedoucích byl na tuto pozici vybráno právě z řad zaměstnanců výdejen.

▪ Proškolení zaměstnanců

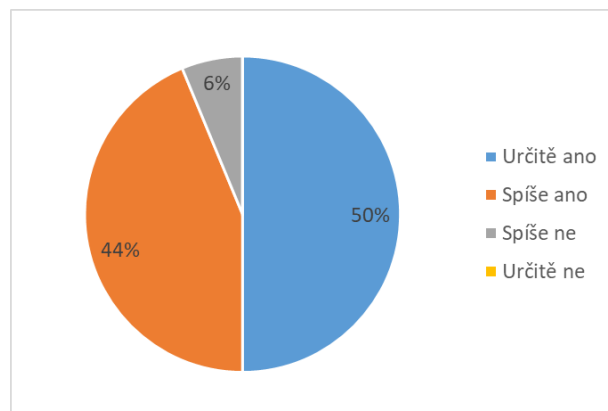
Graf 5 Jsi řádně seznámen s náplní své práce?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Manžeri na tuto otázku odpovídali více než z poloviny pozitivně. 56 % uvedlo, že jsou určitě řádně seznámeni s náplní své práce. Pouze jeden z vedoucích se svou náplní práce spíše seznámen není.

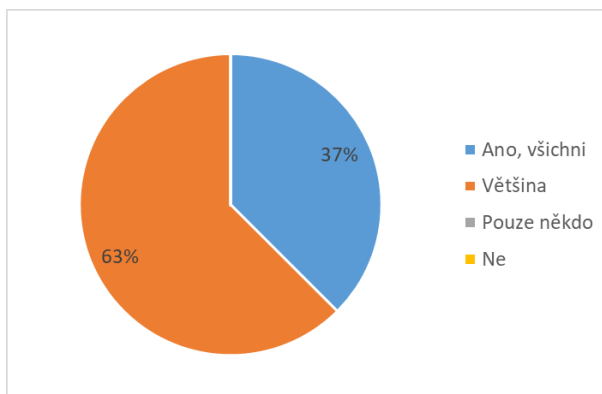
Graf 6 Proškolení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tato otázka, stejně jako předešlá, byla zodpovězena pozitivně. Polovina respondentů uvádí, že jsou jejich zaměstnanci pro svou práci řádně proškoleni a jeden z vedoucích s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Graf 7 Moji zaměstnanci odvádějí svou práci správně.



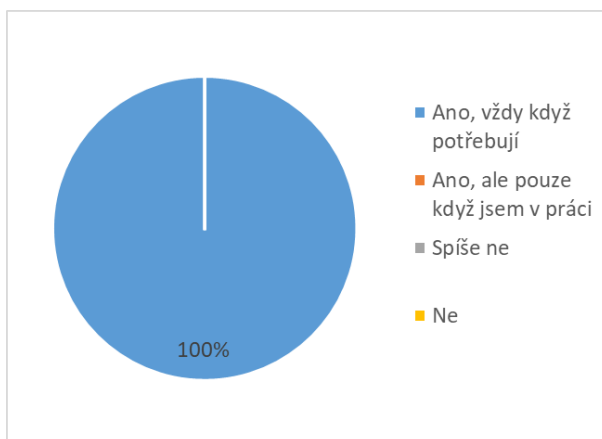
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tvrzení, zda zaměstnanci odvádějí svou práci správně, bylo zodpovězeno pozitivně. 63 % vedoucích je spokojena s většinou svých zaměstnanců a 37 % je spokojeno se všemi.

Z otázek týkajících se nastavení školicího systému firmy vyplývá, že ne všichni zaměstnanci a manažeři jsou řádně proškoleni a proto by bylo dobré, kdyby se sjednotila pravidla a nastavil jednotný systém proškolení jak pro zaměstnance, tak pro manažery.

- **Komunikace na výdejně**

Graf 8 Moji zaměstnanci za mnou mohou kdykoliv přijít a promluvit si, nebo mi zavolat.



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vedoucí zde odpovídali, jestli dávají svým zaměstnancům možnost si s nimi kdykoliv promluvit.

100 % respondentů, tedy všech 16 vedoucích, kteří dotazník vyplnili, uvádí, že jim jejich zaměstnanci mohou zavolat nebo si s nimi promluvit kdykoliv když potřebují. Vedoucí jsou pro své zaměstnance oporou a je dobré, že za nimi mohou zaměstnanci kdykoliv přijít.

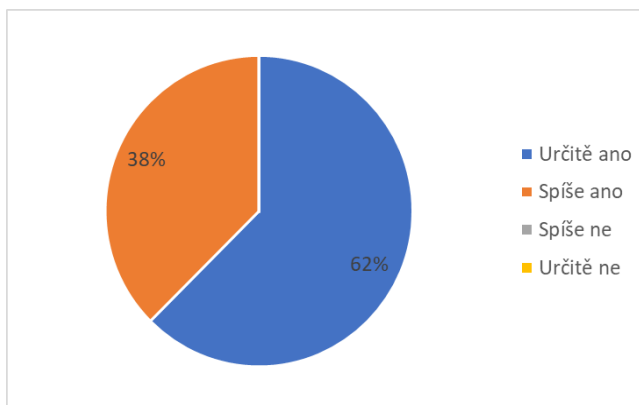
Tabulka 1 Jakou formou komunikujete na výdejně nejčastěji?

	Vážený průměr	Směrodatná odchylka
Osobně	6,31	0,58
Mailem	4,88	1,76
Na meetingu	4,56	1,80
Prostřednictvím nástěnky	1,75	1,39
Prostřednictvím manuálů	1,63	0,93
Přes Workplace	1,44	1,27
Přes Facebook	6,40	1,28

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Podle této tabulky je zřejmé, že se na výdejně nejvíce komunikuje přes Facebook a osobně. 12 vedoucích ze 16 zaškrtnulo Facebook jako nejpoužívanější formu komunikace. Na Facebooku má každá výdejna svou uzavřenou skupinu, kam se sdílí většina pracovních i nepracovních informací. Dále se také hodně využívá forma e-mailové komunikace. Jako nejméně používaná forma komunikace je komunikace přes Workplace. Na výdejních nejsou používány manuály ani nástěnky. Bylo by lepší, kdyby se dělalo na výdejních více meetingů a více se komunikovalo osobně. Zaměstnanci by tak dostávali jednotné informace, kteří všichni pochopí správně a trochu se upustilo od komunikace přes sociální síť.

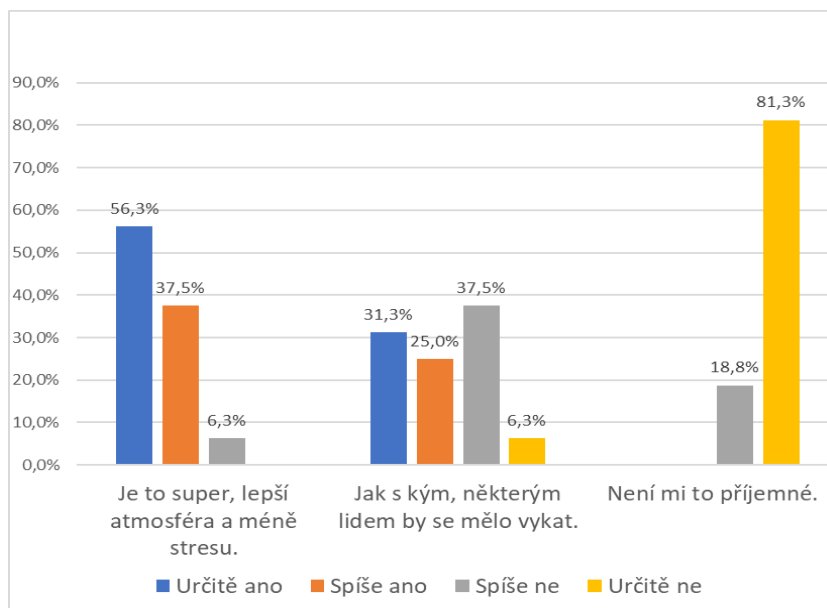
Graf 9 Forma komunikace na výdejně mi vyhovuje.



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

S nastavenou formou komunikace jsou vedoucí spokojeni. 62 % vedoucích uvedlo, že jsou s formou komunikace určitě spokojeni a 38 %, tedy 6 vedoucích, uvedlo, že jsou spíše spokojeni a nějaký prostor pro zlepšení by tam byl.

Graf 10 Jak vnímáš tykání v ZOOTu?



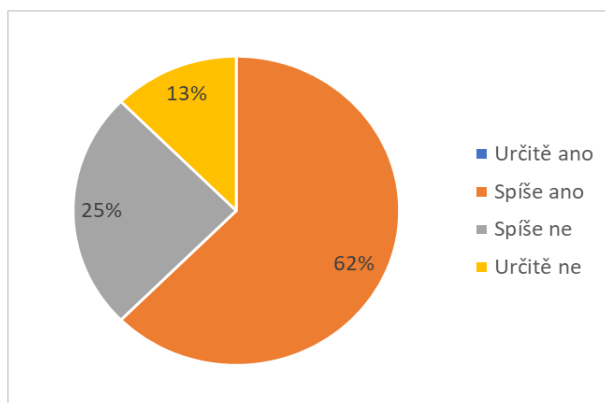
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U této otázky byly tři tvrzení, která se týkají tykání napříč celým ZOOTem a vedoucí měli uvést jak s kterým tvrzením souhlasí. Všech 16 vedoucích se shodlo, že jim tykání v ZOOTu není příjemné.

15 vedoucích si myslí, že tykání navozuje lepší atmosféru a 9 uvádí, že by bylo lepší, kdyby se některým lidem vykalo. Nastavení firemní komunikace je dobré a tykání v ZOOTu navozuje přátelskou atmosféru.

- **Předávání informací**

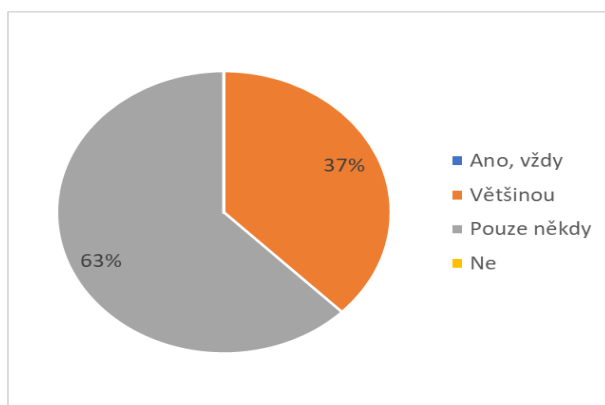
Graf 11 Pro svou informaci dostávám důležité informace vždy včas.



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z grafu vyplívá, že vedoucí nejsou spokojeni s předáváním informací od svých area manažerů a dalších nadřízených. Nikdo z respondentů zde neuvedl, že by dostával důležité informace pro jeho práci vždy včas. Dohromady 38 % vedoucích se shoduje, že informace určitě nebo spíše nedostávají. Zde je vidět velký nedostatek v předávání informací shora-dolů. Vedoucí výdejen poté nemůžou předávat dostatečně včas informace svým podřízeným.

Graf 12 Důležité informace si musím zjišťovat sám/sama.

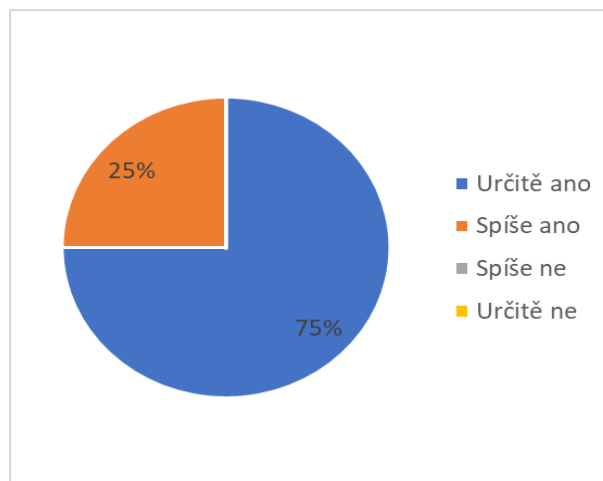


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na předešlou otázku navazuje i další tvrzení, zda si vedoucí musí důležité informace zjišťovat sami. I toto tvrzení nevyšlo pozitivně, jelikož nikdo z vedoucích nevybral možnost, že by si informace zjišťovat nemusel. 37 % respondentů si většinou informace musí zjistit samostatně.

Jelikož je předávání informací vedoucím úkol area manažerů, bylo by vhodné aby se ZOOT zaměřil na tento nedostatek. Pokud se informace k vedoucím výdejen nedostávají včas, je pak jasné, že nemají tolik času na přípravu svých zaměstnanců.

Graf 13 Předáváš svým zaměstnancům všechny důležité informace pro jejich práci?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z grafu je zřejmé, že vedoucí výdejen předávají svým zaměstnancům důležité informace pro jejich práci. 75 % vedoucích je přesvědčena o tom, že svým zaměstnancům předávají všechny důležité informace.

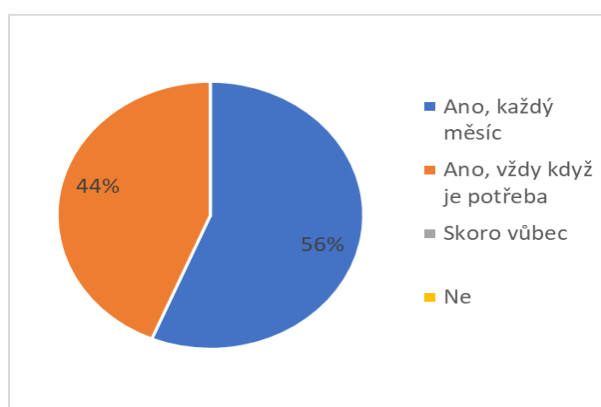
Tabulka 2 Jak nejčastěji předáváš informace důležité pro práci svým zaměstnancům?

	Vážený průměr	Směrodatná odchylka
Osobně	4,81	0,95
Mailem	4,75	1,25
Na meetingu	4,00	1,54
Prostřednictvím nástěnky	1,44	1,00
Přes Workplace	1,38	0,99
Přes Facebook	5,40	1,02

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tato tabulka ukazuje, že vedoucí svým zaměstnancům předávají informace nejčastěji pomocí sociální sítě Facebook. Dále potom prostřednictvím e-mailu, osobně a na meetingu. Nejméně se pro předávání informací na výdejně používá Workplace a nástěnky. Workplace slouží spíše lidem z kanceláře, než lidem na výdejních. Je lepší předávat důležité informace osobně, aby nedocházelo ke zkreslení či nepochopení informací.

Graf 14 Pořádáš pro svůj tým meetingy?



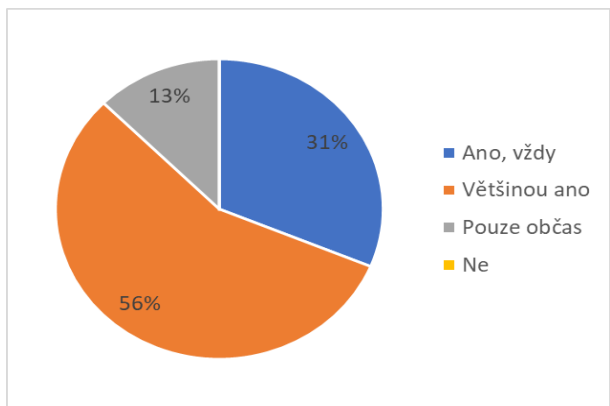
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na otázku, zda vedoucí pořádají na svých výdejních meetingy, byly odpovědi především kladné.

56 % vedoucích odpovědělo, že pořádá meeting každý měsíc a 44 %, že má meetingy vždy, když je potřeba. Je důležité, aby vedoucí pořádali meetingy a všechny informace svému týmu předávali jednotně a aby si zaměstnanci nemuseli informace zjišťovat sami.

- **Zpětná vazba**

Graf 15 Předáváš svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu?

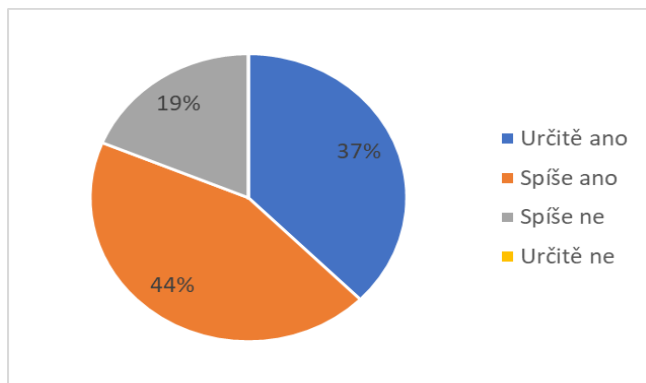


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z grafu vyplívá, že manažeři výdejen ne vždy předávají svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu. Dohromady 69 % vedoucích uvedlo, že zpětnou vazbu předávají jen někdy a pouze 31 % vedoucích jí předává v dostatečném množství.

Zpětná vazba je důležitá a vedoucí by si vždy měli udělat čas na pozitivní i negativní zpětnou vazbu. Pokud se zaměstnancům nedostává zpětné vazby, je možné, že jejich výkony nebudou odváděny správně.

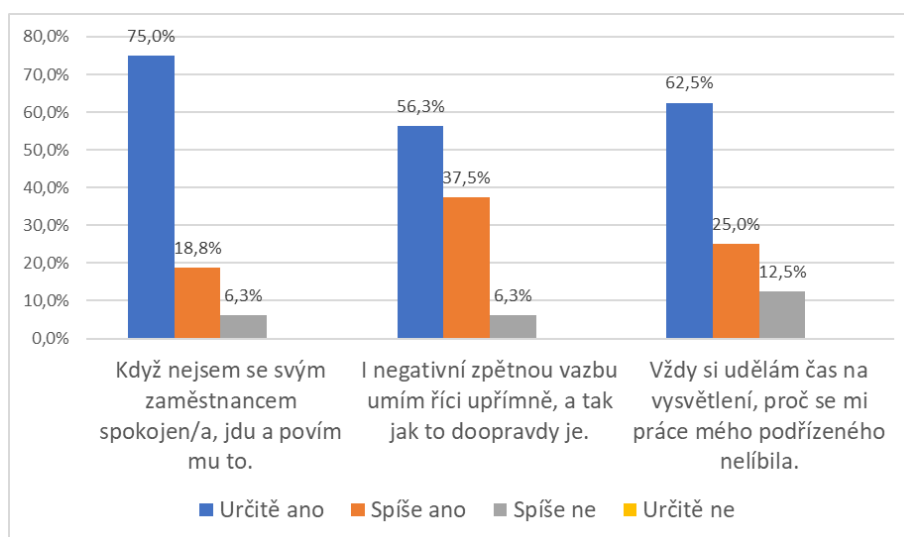
Graf 16 By/a bys pro zavedení zpětné vazby i ve formě pravidelného např. ročního, hodnocení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro zavedení pravidelného hodnocení by bylo 13 vedoucích. Pouze tři vedoucí odpověděli, že by pro pravidelné hodnocení spíše nebyli. Bylo by dobré, aby se zavedlo pravidelné hodnocení jak pro manažery, tak pro zaměstnance. Vedoucí výdejen budou mít tak lepší přehled o práci svých zaměstnanců za určitý časový úsek.

Graf 17 Negativní zpětná vazba

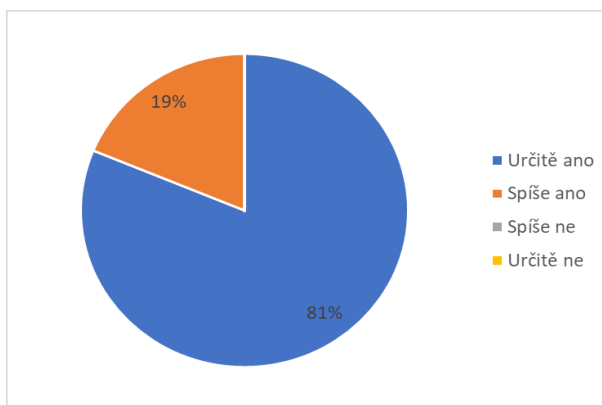


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tento graf se skládá ze třech tvrzení, které na sebe navazují a týkají se negativní zpětné vazby. Z těchto tvrzení vyplývá, že více než polovina všech vedoucích dokáže své zaměstnance hodnotit i negativně a negativní zpětnou vazbu jim umí předávat.

Vedoucí by si měli vždy najít čas na to, aby zaměstnancům zhodnotili jejich výkon ať negativně či pozitivně. Je důležité aby i při předávání negativní zpětné vazby byli vedoucí upřímní a aby zaměstnanci věděli, co dělají špatně.

Graf 18 Dáváš svým zaměstnancům prostor probírat s tebou nápady ohledně firmy?

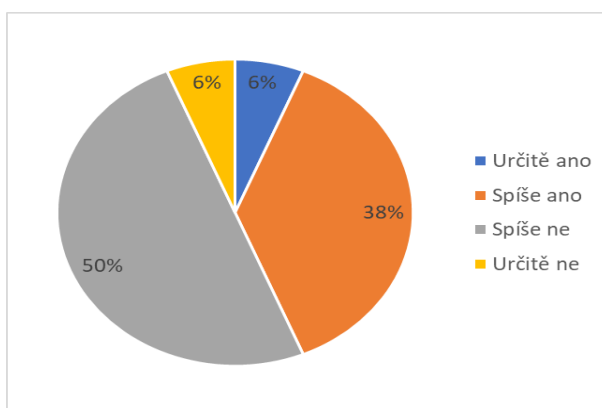


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Podle výsledků z tohoto grafu je zřejmé, že vedoucí dávají svým zaměstnancům možnost probírat s nimi nápady ohledně firmy. 81 % respondentů uvádí, že za nimi mohou zaměstnanci s nápady určitě přijít a 19 % vedoucích s touto otázkou spíše souhlasí. Je správné, že pokud mají zaměstnanci nějaký nápad na zlepšení fungování věcí ve firmě, mají někoho, za kým mohou přijít a ten jejich nápady vyslechne a případně je předá dál.

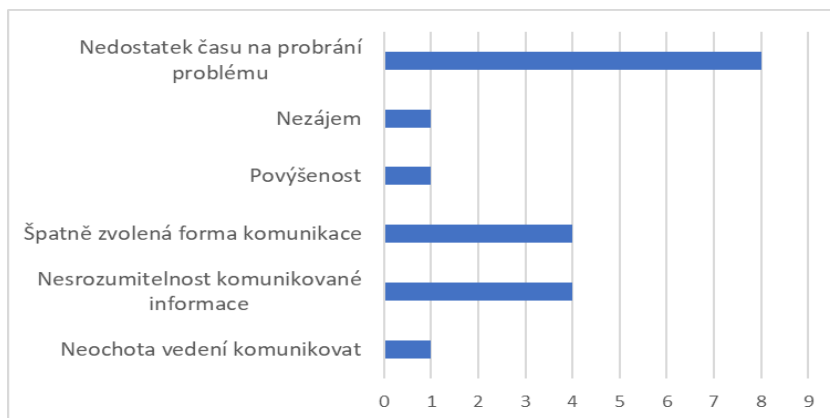
▪ **Bariéry v komunikaci**

Graf 19 Vnímáš nějaké překážky v komunikaci s vedením?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

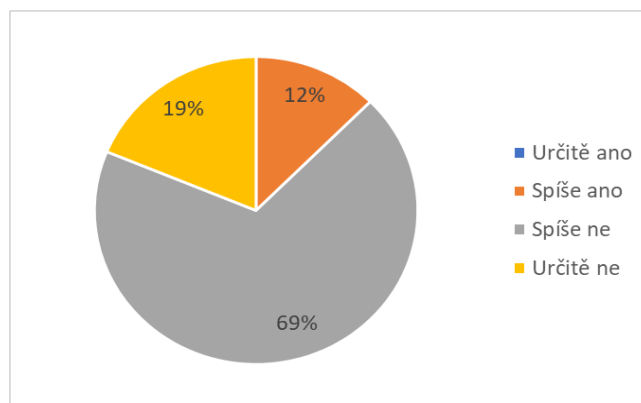
Graf 20 Jaké překážky?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

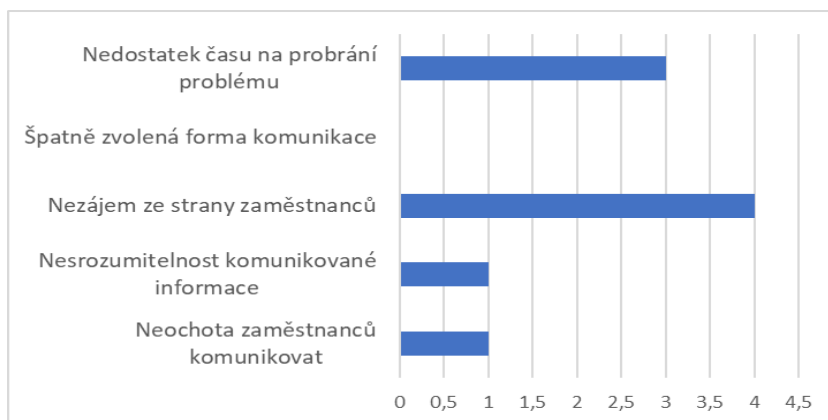
U těchto dvou grafů měli vedoucí odpovídat, zda vnímají nějaké překážky v komunikaci mezi nimi a jejich nadřízenými a pokud ano, tak jaké překážky. Na první otázku odpovědělo sedm vedoucích, že bariéry v komunikaci jsou. Nejčastěji jako překážku v komunikaci uvádí, že není dostatek času na probrání problémů, špatně zvolená forma komunikace a nesrozumitelnost komunikované informace. Jelikož vedoucí předávají informace dál, je důležité aby si jejich nadřízení udělali vždy dostatek času na to s nimi problémy probrat a aby oni předávali informace srozumitelně a jasně. Od komunikace mezi vedoucími výdejen se odvíjí nejen práce samotných vedoucích, ale také chod celé výdejny.

Graf 21 Vnímáš nějaké překážky v komunikaci mezi tebou a tvými zaměstnanci?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 22 Jaké překážky?

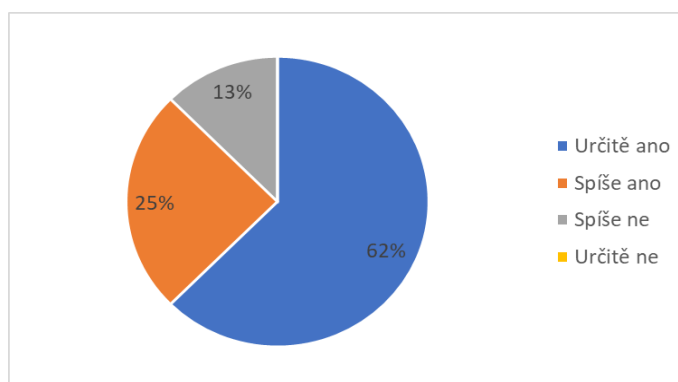


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V dalších dvou otázkách měli vedoucí zodpovědět, zda vnímají nějaké překážky mezi nimi a jejich zaměstnanci. Oproti předešlým dvěma otázkám vyšly tyto otázky více kladně. Pouze dva vedoucí uvádějí, že vnímají bariéry v komunikaci se zaměstnanci. Na další související otázku, jaké překážky, měli odpovídat pouze ti respondenti, kteří dali odpověď určitě nebo spíše ano. I přesto na tuto otázku odpověděli čtyři vedoucí. Za největší komunikační bariéru považují nezájem ze strany zaměstnanců a nedostatek času na probrání problému.

▪ **Hodnocení vedoucích**

Graf 23 Měl/a bych se zdokonalovat v komunikaci se svými zaměstnanci.



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U tohoto tvrzení měli vedoucí zhodnotit jak jsou na tom s komunikací se zaměstnanci. Více než 80 % vedoucích se domnívá, že má rezervy v komunikaci a měli by se v ní zdokonalovat. Pouze 13 %, tedy 2 respondenti uvádí, že se v komunikaci se zaměstnanci spíše zdokonalovat nemusí.

Tabulka 3 Vlastnosti správného vedoucího

	Vážený průměr	Směrodatná odchylka
Manažer vytváří dobrou atmosféru na pracovišti.	7,38	0,93
Má přirozený respekt mezi zaměstnanci.	6,75	1,92
Vedoucí je upřímný a férový.	7,63	0,99
Dokáže včas dodávat důležité informace.	7,50	0,79
Vedoucí se nebojí říkat kritiku a umí řešit konflikty.	7,25	1,25
Umí uznat chybu i na veřejnosti.	6,75	1,64
Dokáže na sebe vzít rizika z rozhodnutí.	7,50	2,20
Dokáže naslouchat svým zaměstnancům a má týmového ducha.	7,56	1,17

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V poslední otázce měli vedoucí za úkol vybrat jaký by měl správný vedoucí být. Vedoucí za nejdůležitější považují, aby manažer byl upřímný a férový, bral na sebe rizika z rozhodnutí a naslouchal svým zaměstnancům. Jako méně důležité pro ně je, aby manažer vytvářel dobrou atmosféru a uměl včas dodávat důležité informace. Podle vedoucích je nejméně důležité, aby manažer měl přirozený respekt, nebál se říkat kritiku a uměl veřejně uznat chybu.

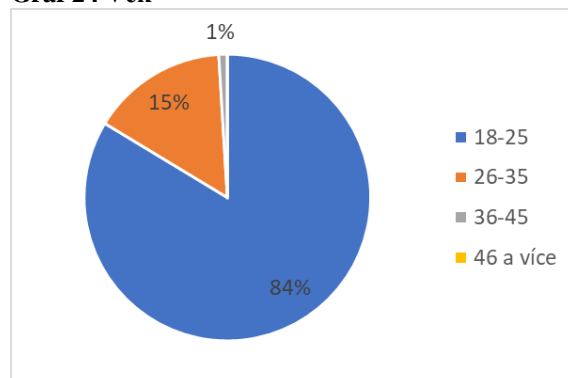
5.2.2 Dotazník pro zaměstnance

Dotazník dostali k vyplnění všichni zaměstnanci výdejní po celé České republice. Dotazník byl rozeslán přes firemní e-mail na jednotlivé výdejny anebo ho zaměstnanci mohli vyplňovat přes odkaz na Facebooku. Dotazník vyplnilo 104 zaměstnanců z oslovených 240. Návratnost dotazníku pro zaměstnance byla 43,3 %.

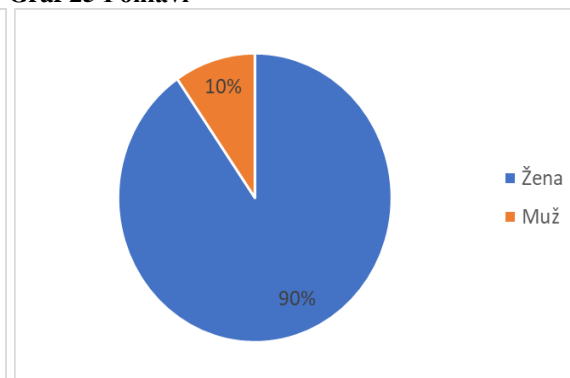
▪ Identifikační otázky

Na výdejních pracují především mladí lidé, kdy je 84 % respondentů mladších 26 let. Ze zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, je pouze jeden nad 36 let. Dále na výdejních pracují především ženy a ze zaměstnanců tvoří muži pouze 10 %.

Graf 24 Věk

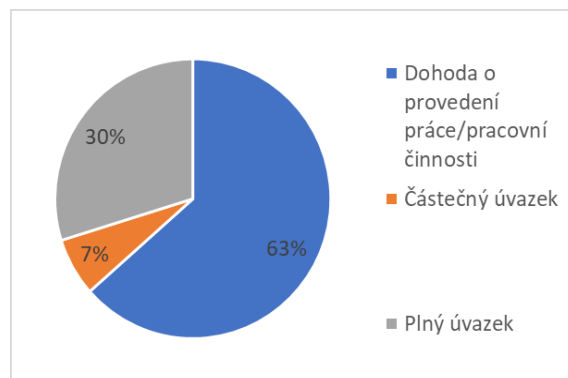


Graf 25 Pohlaví

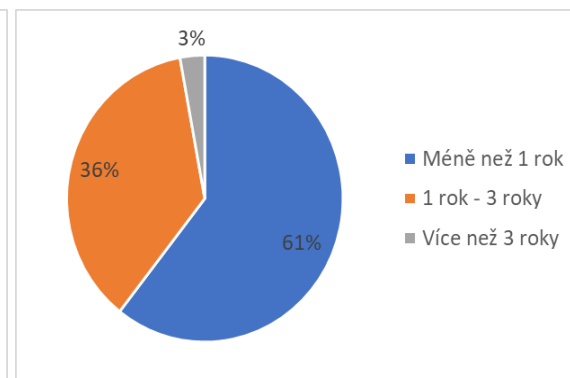


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 26 Na jaký úvazek pracuješ?



Graf 27 Jak dlouho ve firmě pracuješ?



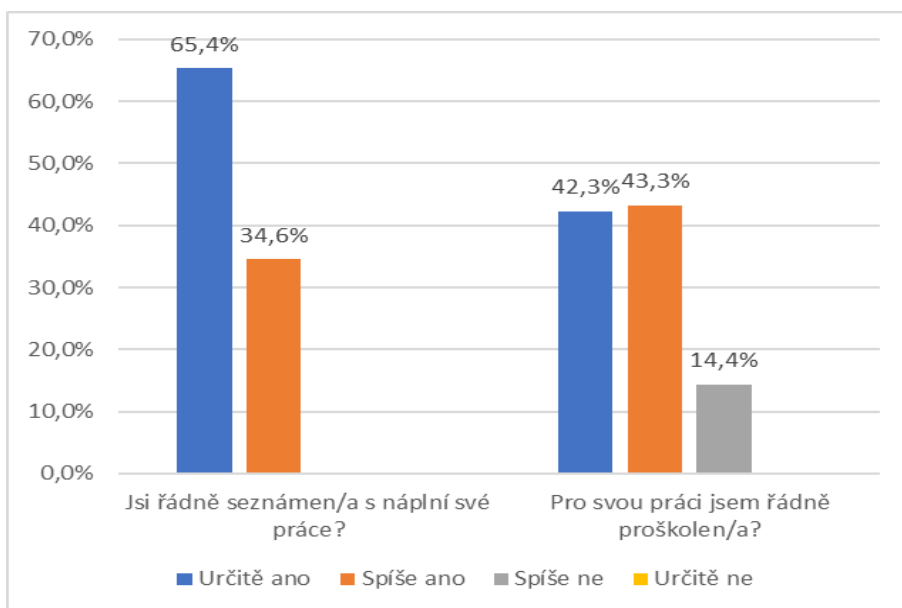
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na výdejních pracuje nejvíce zaměstnanců na dohodu o provedení práce nebo pracovní činnosti a také většina zaměstnanců je tam méně než 1 rok.

Jelikož je ZOOT flexibilní ke směnám a zaměstnanci na brigádě si mohou směny většinou volit tak, jak sami chtějí, dá se předpokládat, že spousta zaměstnanců má ZOOT jako brigádu ke škole. To, že je 61 % respondentů v ZOOTu méně, než jeden rok a pouze 3 % jsou tam déle než 3 roky značí relativně vysokou fluktuaci na výdejních.

▪ Proškolení zaměstnanců

Graf 28 Náplň práce a proškolení

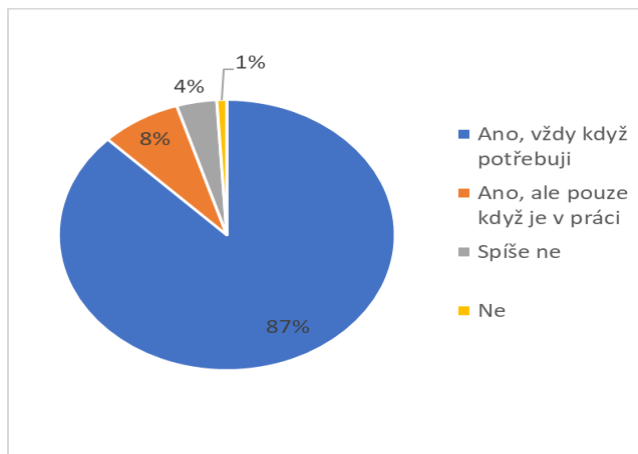


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tohoto grafu vyplívá, že všichni respondenti jsou se svou náplní práce seznámeni, 68, tedy 65,5% z nich je řádně seznámeno a 34,5 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. Zaměstnanci jsou sice seznámeni s náplní své práce, ale nejsou pro ni řádně proškoleni. 15 zaměstnanců, kteří na dotazník odpověděli proškoleni nejsou a 45 z nich jen spíše souhlasí. Z toho vyplívá, že na tomto by měly výdejny zapracovat a ideálně by měl být nastaven systém proškolení a zaučení, který se bude dodržovat.

- **Komunikace na výdejně**

Graf 29 Se svým vedoucím si mohu kdykoliv promluvit, nebo mu zavolat, když ho potřebuji.



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

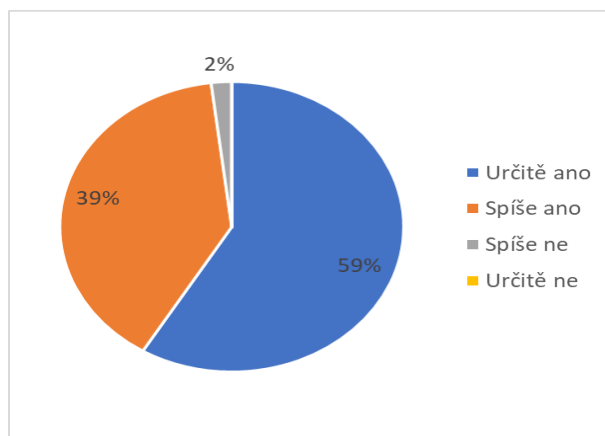
Se svým vedoucím se může poradit a kdykoliv mu zavolat více než tři čtvrtě respondentů. 87 % zaměstnanců může se svým vedoucím probírat důležité věci i když není v práci. 13 zaměstnanců takový pocit ze svého vedoucího nemá. Celkově tato otázka vyšla pozitivně a vedoucí jsou tu pro své zaměstnance.

Tabulka 4 Jakou formou na výdejně komunikujete nejčastěji?

	Vážený průměr	Směrodatná odchylka
Osobně	6,49	0,97
Mailem	4,85	1,82
Na meetingu	4,02	1,62
Prostřednictvím nástěnky	1,88	1,15
Prostřednictvím manuálů	1,79	1,19
Přes Workplace	1,52	1,16
Přes Facebook	6,10	1,49

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 30 Forma komunikace na výdejně mi vyhovuje.

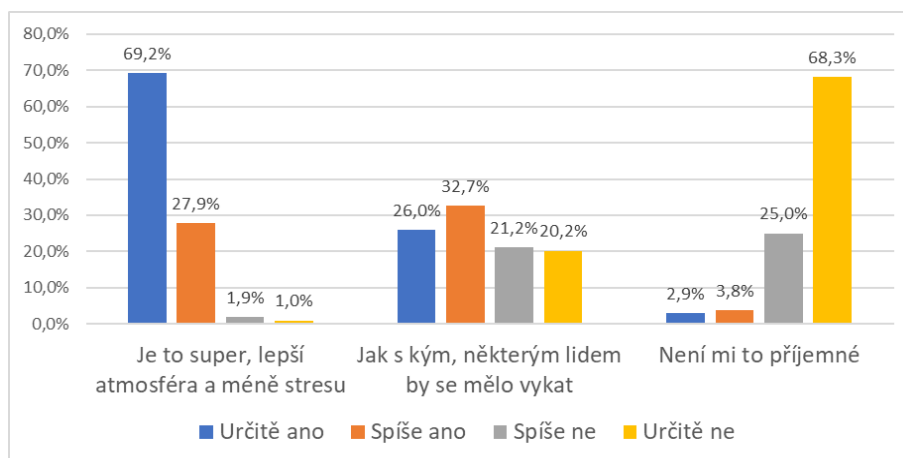


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na výdejních se nejčastěji komunikuje osobně nebo přes Facebook. 71 respondentů ohodnotilo osobní komunikaci jako nejčastěji používanou. Dále z tabulky vyplívá, že se často používá e-mailová komunikace. Nejméně často se potom používají k práci nástěnky, manuály a workplace. Meeting nebyl hodnocen jako nejméně ani jako nejvíce využívaná forma komunikace.

Pouze 2 % zaměstnanců nevyhovuje nastavená forma komunikace na výdejně a přáli by si změnu. Tuto otázku následovala otevřená otázka, jakou jinou formu komunikace by si na výdejně představovali. V této otevřené otázce se většina shodla, že by měli být pravidelné meetingy a že by měla být jedna ucelená forma komunikace.

Graf 31 Jak vnímáš tykání v ZOOTu?

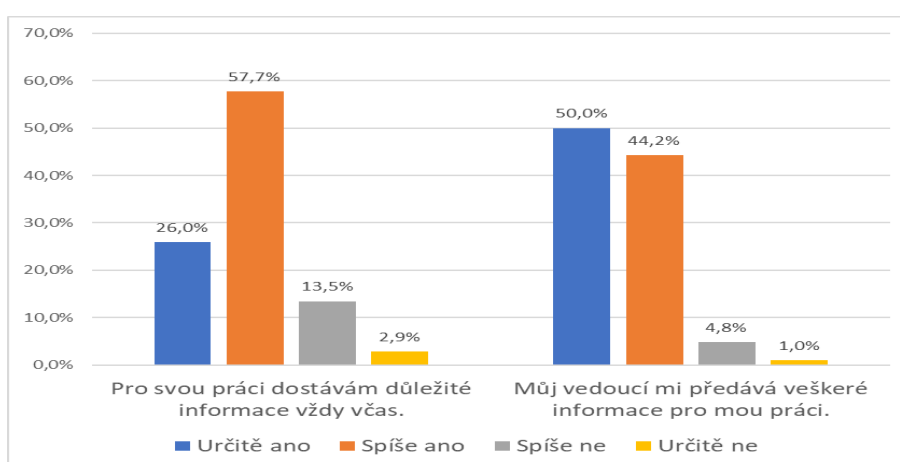


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V této otázce byly tři tvrzení a respondenti měli ohodnotit jak s daným tvrzením souhlasí. 72 respondentů naprosto souhlasí s tím, že je díky tykání ve společnosti lepší atmosféra a méně stresu. 27 respondentů je určitě pro to, aby se některým lidem raději vykalo a 34 respondentů s tímto tvrzením částečně souhlasí. 71 respondentů odpovědělo určitě ne a 26 spíše ne, na poslední tvrzení, že je jim tykání v ZOOTu nepříjemné. Nastavení firemní komunikace je vhodné a usnadňuje to společnou komunikaci mezi všemi.

▪ Předávání informací

Graf 32 Předávání informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tento graf se skládá ze dvou tvrzení, které na sebe navazují. Na první, zda se k zaměstnancům dostávají důležité informace vždy včas, odpovědělo 16 % respondentů, že ne a pouze 26 % respondentů, že určitě ano. Může to být zapříčiněno i tím, že není stanovena jednotná forma, jak všem zaměstnancům důležité informace předávat a také to, že vznikají komunikační bariéry mezi výdejny a ostatními odděleními společnosti. I když jsou výdejny posledním mezikládkem, který spojuje společnost se zákazníky, není pravidlem, že se k nim informace dostanou. Na další tvrzení, zda vedoucí svým zaměstnancům předává veškeré informace pro práci 52 zaměstnanců odpovědělo, že určitě ano a dalších 46 zaměstnanců, že spíše ano. Zde lze vidět, že když vedoucí potřebné informace má, předává je svým zaměstnancům bez problémů.

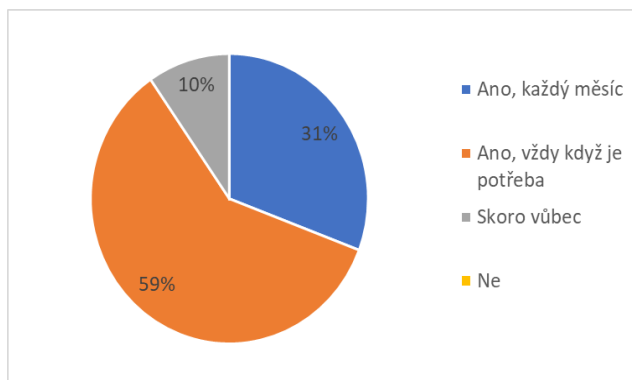
Tabulka 5 Jakým způsobem se informace ke své práci dozvídáš nejčastěji?

	Vážený průměr	Směrodatná odchylka
Osobně	7,66	1,79
Mailem	7,12	2,06
Na meetingu	5,57	2,21
Prostřednictvím nástěnky	2,61	1,82
Prostřednictvím manuálů	2,68	1,88
Od kolegů	7,01	1,92
Z firemních akcí/večírků	2,30	1,61
Přes Facebook	7,74	1,90
Přes Workplace	2,19	1,82

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tato otázka vyšla podobně jako otázka u tabulky č. 4. Nejčastěji se zaměstnanci informace dozvídají prostřednictvím Facebooku, osobně nebo přes e-mail. Nejméně často poté přes Workplace, prostřednictvím manuálů, nástěnky nebo z firemních akcí. Průměrně bylo hodnoceno předávání informací na meetingu a od kolegů. Bylo by dobré aby se počet meetingu na výdejnách zvýšil a všichni zaměstnanci dostávali sjednocené pravidelné informace od svého vedoucího. To, že se dohromady 73 zaměstnanců dozvídá informace velice často od svých kolegů, znamená, že může docházet ke zkreslení informací a ne všichni mají stejné potřebné informace.

Graf 33 Máte na výdejně meetingy?

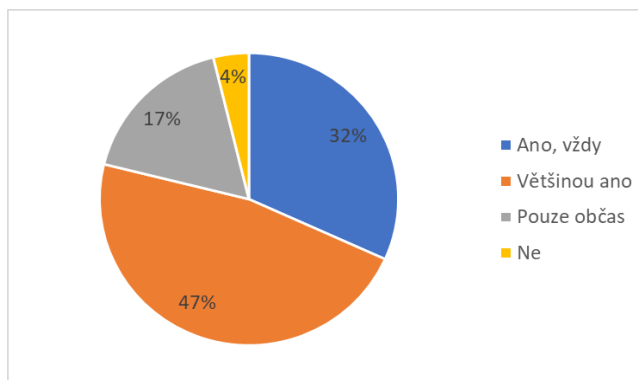


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tím, že si každá výdejna sama stanovuje pravidla pro komunikaci, jsou zde vidět rozdíly mezi odpověďmi. Je zřejmé, že na některých výdejních fungují meetingy každý měsíc a na některých zase nejsou skoro vůbec. 59 % respondentů uvedlo, že mají meetingy vždy když je to potřeba. Tato forma předávání informací by se měla sjednotit a na každé výdejně by to mělo fungovat stejně, aby nedocházelo k rozdílné informovanosti zaměstnanců dle výdejny.

- **Zpětná vazba**

Graf 34 Od svého manažera dostávám dostatečnou zpětnou vazbu.

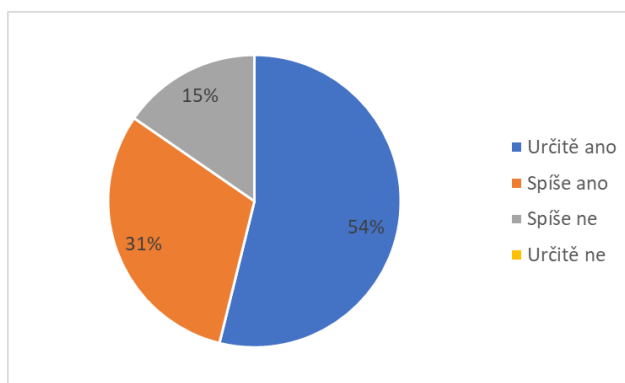


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zaměstnanci pouze ze 32 % mají pocit, že od svého vedoucího dostávají dostatečnou zpětnou vazbu. Z tohoto grafu je jasné, že zpětnou vazbu nedostávají vždy. V 17 % případů zaměstnanci zpětnou vazbu od svého vedoucího mají pouze občas. A 4 % respondentů uvádí, že jim zpětná vazba chybí.

Na zpětnou vazbu svým zaměstnancům by si vedoucí měli vždy najít čas a měli by ji předávat dostatečným způsobem, jelikož je jedním z důležitých faktorů efektivní práce a díky ní mají zaměstnanci povědomí o tom, zda svou práci vykonávají správně či nikoliv.

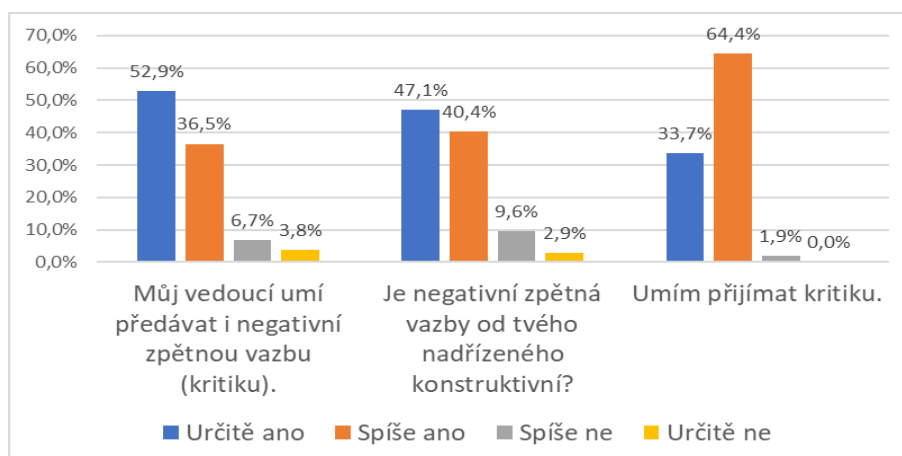
Graf 35 Ocenil/a bys zpětnou vazbu i ve formě pravidelného, např. ročního, hodnocení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tohoto grafu vyplývá, že více než polovina respondentů by si určitě přála mít pravidelné hodnocení. Pouze 15 % by hodnocení mít spíše nechtělo. Hodnocení na výdejních není nijak nastavené a žádné pravidelné hodnocení není prováděno. Zaměstnanci nemají stanoveny žádné cíle a očekávání, které by měli plnit a zároveň jim chybí zpětná vazba k jejich vykonané práci za určité období. Je očividné, že by zaměstnanci byli pro to, aby se pravidelné hodnocení zavedlo a oni tak měli jak zpětnou vazbu ke své práci, tak i možnost například zvýšení platu nebo kariérního růstu.

Graf 36 Negativní zpětná vazba a kritika

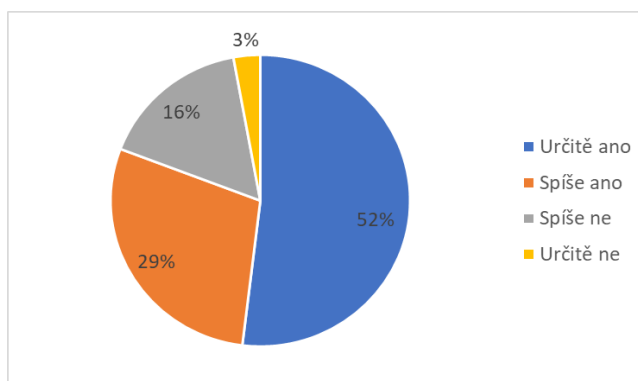


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V tomto grafu jsou zobrazeny tři tvrzení, které spolu souvisí. S prvním tvrzením určitě souhlasí 55 respondentů a 38 spíše souhlasí. 10,5 % respondentů si ale myslí, že jejich vedoucí neumí předávat negativní zpětnou vazbu. S tímto tvrzením souvisí i tvrzení druhé, kdy zaměstnanci měli odpovídat, zda je negativní zpětná vazba od jejich nadřízeného konstruktivní. 13 respondentů uvedlo, že se jim konstruktivní zpětné vazby nedostává. Naopak 42 uvedlo, že spíše ano a 49 že určitě ano.

Vzhledem k těmto tvrzením se dá říci, že negativní a konstruktivní zpětná vazba od nadřízených funguje, ale stále existuje určitý prostor pro zlepšení podle zbývajících 13 respondentů, kteří s tím nesouhlasí. Posledním tvrzením bylo, zda zaměstnanci umí přijímat negativní zpětnou vazbu od svých vedoucích, kdy pouze dva zaměstnanci uvedli, že ji přijímat spíše neumí.

Graf 37 Mám možnost probrat s vedoucím své nápady ohledně firmy.

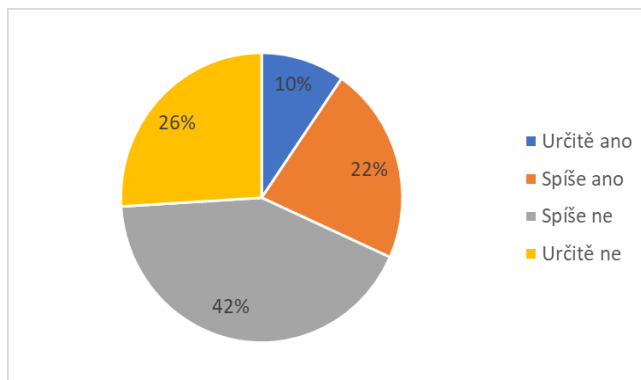


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vedoucí jsou otevřeni námětům svých zaměstnanců. Více než 50 % respondentů souhlasí s tím, že se svým vedoucím může probírat nápady ohledně firmy. Dohromady 19 % s tímto tvrzením nesouhlasí a tudíž ne všichni vedoucí jsou pro, aby se s nimi tyto nápady probírali.

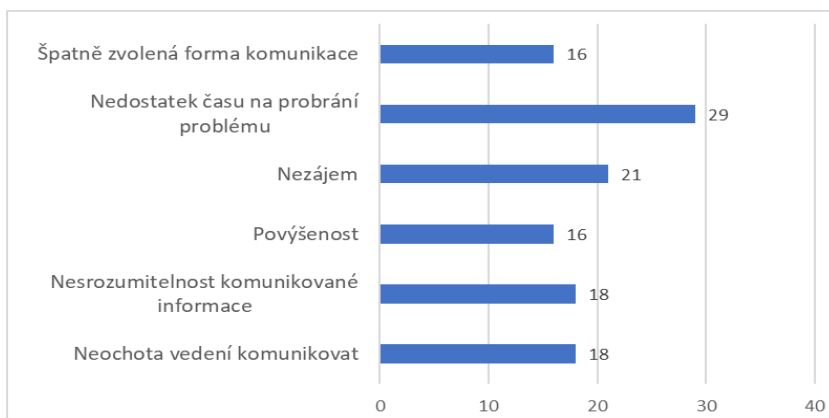
- **Bariéry v komunikaci**

Graf 38 Vnímáš nějaké překážky v komunikaci s vedením?



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 39 Jaké překážky?

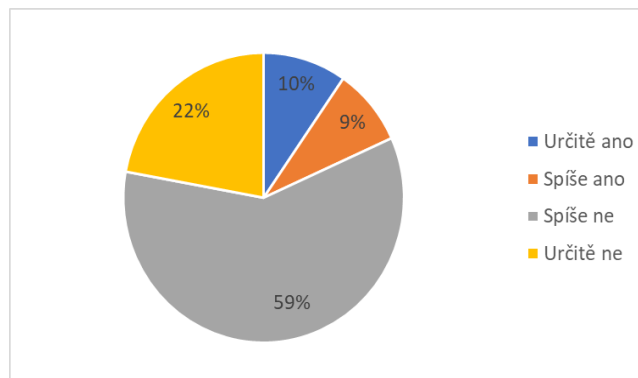


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dohromady 68 % zaměstnanců uvedlo, že nevnímají překážky mezi nimi a vedením. 32 % respondentů odpovědělo, že překážky mezi nimi jsou. Na otázku zda zaměstnanci vnímají překážky v komunikaci navazovala další otázka jaké překážky tím myslí, na kterou odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli určitě nebo spíše ano. Za největší komunikační bariéru je vnímáno nedostatek času na probrání problému. Další nejčastěji zvolenou bariérou v komunikaci je nezájem ze strany vedení. Dále neochota vedení komunikovat a nesrozumitelnost dané informace. Nejméně krát byla vybrána možnost špatně zvolená forma komunikace a povýšenost. Z tohoto jasně vyplývá, že vedení by si mělo dělat více času na probrání problémů a předání informací a také by se měli o své zaměstnance více zajímat.

▪ **Hodnocení vedoucích**

Graf 40 Můj vedoucí by se měl v komunikaci se svými zaměstnanci zdokonalit.



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U tohoto tvrzení měli zaměstnanci zhodnotit zda by se jejich vedoucí měl zdokonalovat v komunikaci s nimi. Naprostá většina uvedla, že to není potřeba. 19 % zaměstnanců by bylo rádo, kdyby se jejich vedoucí přeci jen v komunikaci zdokonaloval a předcházelo by se tak komunikačním nedorozuměním.

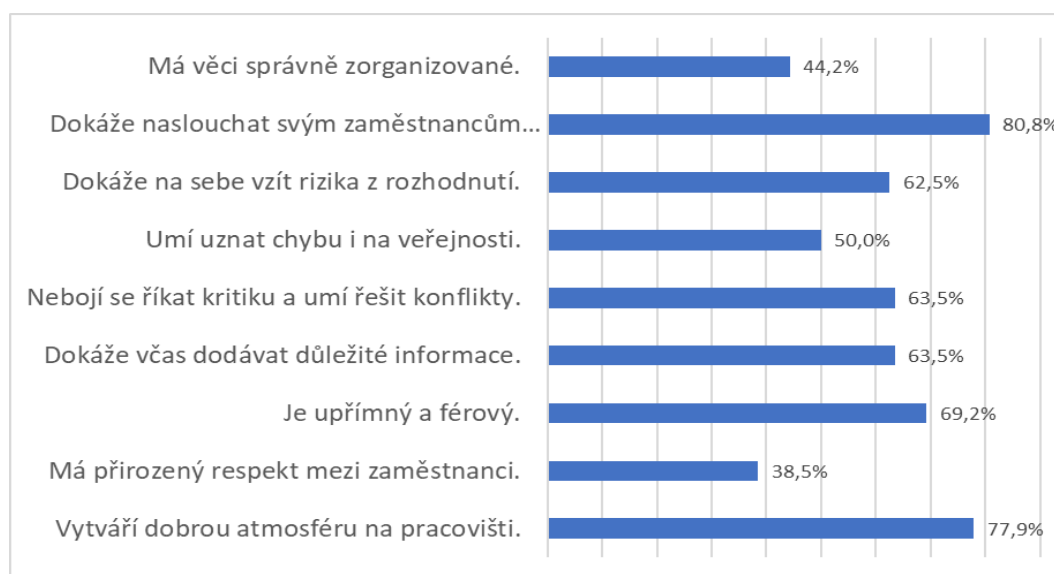
Tabulka 6 Vlastnosti správného vedoucího

	Vážený průměr	Směrodatná odchylka
Manažer vytváří dobrou atmosféru na pracovišti.	5,97	2,32
Má přirozený respekt mezi zaměstnanci.	5,62	2,35
Vedoucí je upřímný a férový.	6,74	1,76
Dokáže včas dodávat důležité informace.	6,19	2,08
Vedoucí se nebojí říkat kritiku a umí řešit konflikty.	5,87	1,97
Umí uznat chybu i na veřejnosti.	4,91	2,56
Dokáže na sebe vzít rizika z rozhodnutí.	5,46	2,40
Dokáže naslouchat svým zaměstnancům a má týmového ducha.	6,04	2,31

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V této otázce měli zaměstnanci stanovit, které z komunikačních vlastností by měl správný manažer mít. Z váženého aritmetického průměru vyplývá, že pro zaměstnance je nejvíce důležité aby byl manažer upřímný a férový, dokázal včas dodávat důležité informace naslouchal svým zaměstnancům a měl týmového ducha, vytvářel dobrou atmosféru na pracovišti. 16 zaměstnanců odpovědělo, že se jim zdá nejméně důležité aby vedoucí uměl veřejně uznat chybu a 11, že by měl mít přirozený respekt.

Graf 41 Můj vedoucí splňuje tyto vlastnosti.



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zaměstnanci měli za úkol zhodnotit vlastnosti a dovednosti svého vedoucího. Skoro 81 % zaměstnanců hodnotí své vedoucí pozitivně v tom, že dokáží naslouchat a mají týmového ducha. Další nejlépe hodnocenou vlastností u vedoucích výdejen je, že vytvářejí dobrou atmosféru na pracovišti. Pouze 38,5 % zaměstnanců si o svých vedoucích myslí, že mají přirozený respekt a méně než polovina zaměstnanců uvádí, že jejich vedoucí si umí svou práci správně zorganizovat.

5.2.3 Shrnutí dotazníkového šetření

První skupina otázek v obou dotaznících se týkala identifikace respondentů, kde z obou je zřejmé, že na pozicích jak vedoucích, tak „radostníků“ pracují převážně ženy a věk se pohybuje od 18 do 36 let. Vedoucí jsou ve společnosti většinou déle než rok a u zaměstnanců je to naopak méně než rok. Jelikož je většina zaměstnanců na výdejnách brigádně, dá se předpokládat vyšší fluktuace.

Další skupinou otázek byly otázky týkající se proškolení na výdejnách. U otázky na náplň práce se shodli jak zaměstnanci, tak vedoucí a všichni jsou se svou náplní práce seznámeni. Naopak tomu tak není u proškolení zaměstnanců, kde vedoucí sice odpovídali na otázku pozitivně, tedy že zaměstnanci proškoleni jsou, ale zaměstnanci takový pocit nemají a systém proškolení na výdejnách chybí.

Vnitropodniková komunikace na výdejně probíhá nejčastěji osobně nebo přes Facebook. Shodli se na tom respondenti z obou dotazníků. E-mailová komunikace se také často využívá. Nejméně často se potom na výdejně komunikuje pomocí Workplace nebo nástěnek. Také se zaměstnanci i vedoucí shodli, že by byl jistý prostor pro zlepšení komunikace na výdejnách. Zaměstnanci odpovídali, že by byli rádi, kdyby se sjednotila vnitropodniková komunikace a na výdejnách by byli pravidelné meetingy. U otázky, zda mohou zaměstnanci svým vedoucím zavolat, nebo s nimi mluvit, když je potřebují, všichni vedoucí odpověděli, že ano. Zaměstnanci ale nebyli tak pozitivní, a ne všichni mají ze svých vedoucích takový pocit. Tykání ve společnosti je bráno pozitivně. Zaměstnanci i manažeři se u tvrzení týkající se tykání většinou shodli na tom, že to navazuje lepší atmosféru a zaměstnanci jsou méně ve stresu například z důležitých rozhovorů.

V oblasti předávání informací bylo položeno několik otázek. Vedoucí nejsou spokojeni s předáváním informací od svých nadřízených, velice často si informace pro práci musí zjišťovat sami anebo se k nim informace vůbec nedostanou.

Na to navazuje předávání informací zaměstnancům. Zaměstnanci sami uvádí, že častokrát nemají důležité informace pro práci včas.

Pokud se ale k vedoucím dostanou informace včas, včas je i předávají svým zaměstnancům. Na tom se shodli respondenti obou dotazníků.

Vedoucí informace předávají stejně, jako komunikují, tedy nejčastěji přes Facebook. Další formy komunikace nejsou používány pro předávání důležitých informací tak často. Osobní forma komunikace a prostřednictvím e-mailů u obou skupin respondentů skončili na druhém místě. Meetingy se podle zaměstnanců pro předávání informací nepoužívají dostatečně často a hodně respondentů opovědělo, že se informace dozvídají od svých kolegů.

Zpětná vazba od vedoucích k zaměstnancům není předávána v takovém množství. Vedoucí odpovídali tak, že zpětnou vazbu předávají často, ale zaměstnanci mají pocit, že se jim zpětné vazby nedostává tak, jak by mělo. Na zavedení pravidelného hodnocení se shodla většina respondentů z obou dotazníků. Pouze 15 % u zaměstnanců a 3 vedoucí by spíše nebyli pro pravidelné hodnocení. Shoda nastala také u předávání negativní zpětné vazby, kdy zaměstnanci i vedoucí mají pocit, že je zpětná vazba konstruktivní. Je také důležité, zda vedoucí umí předávat negativní zpětnou vazbu správnou formou. Více než polovina vedoucích se shodla, že ji předávat umí a zaměstnanci hodnotí své vedoucí také spíše pozitivně. Vedoucí jsou z většiny otevřeni nápadům zaměstnanci a jsou ochotni své zaměstnance vyslechnout.

U otázek týkajících se bariér v komunikaci se vedoucí i zaměstnanci shodli v tom, že nejsou zásadní komunikační bariéry mezi těmito dvěma skupinami jako spíše mezi vyšším vedením a výdejními. Pokud jsou bariéry mezi zaměstnanci a vedoucími výdejními, tak je to podle vedoucích nezájem ze strany zaměstnanců a podle zaměstnanců naopak nedostatek času. Polovina vedoucích odpověděla, že vnímají překážky s nadřízenými, a to především nedostatek času, špatně zvolenou formu komunikace a nesrozumitelnost problému. V otevřených otázkách poté vyšlo najevo, že většina zaměstnanců vnímá komunikační bariéry mezi nadřízenými svých vedoucích a výdejními. Z toho vzniká i problém včas nedodaných informací.

U zhodnocení vedoucích měli obě skupiny vybrat nejdůležitější komunikační vlastnosti a dovednosti pro práci manažera. V dotazníku pro manažery byly nejčastěji vybrány možnosti: být upřímný a férový, brát na sebe rizika z rozhodnutí a naslouchat svým zaměstnancům.

Dle zaměstnanců by měl správný manažer být také upřímný a férový, měl by naslouchat svým zaměstnancům, mít týmového ducha a vytvářet dobrou atmosféru na pracovišti.

Vedoucí jsou k sobě kritičtí a více než polovina uvedla, že by se měla určitě zdokonalovat v komunikaci se zaměstnanci. Podle zaměstnanců na výdejnách jsou vedoucí nejčastěji týmoví hráči, dokáží naslouchat zaměstnancům a vytváří dobrou atmosféru na pracovišti.

6 Výsledky a doporučení

Vedoucí výdejen odpovídali většinou více pozitivně, než zaměstnanci na otázky týkající se chodu a předávání informací. Zaměstnanci byli naopak více pozitivní v hodnocení komunikačních dovedností svých vedoucích a vedoucí k sobě byli více kritičtí.

Z dotazníků i rozhovoru s vedoucí výdejny na Hlavním nádraží vyplynulo, že školení zaměstnanců je na výdejních nedostatečné. Jelikož není stanoven žádný školící systém, který by byl jednotný pro všechny, bylo by tedy vhodné, aby se na tento bod společnost zaměřila. Dokud se tak nestane, vedoucí výdejen by měli vybrat ze svých zaměstnanců pár jedinců, kteří budou pokaždé školit nováčky a na směnách budou navíc, aby měli na školení dostatek času. Tito vybraní zaměstnanci by měli znát veškeré pracovní postupy a správné řešení situací. Tím pádem by na výdejních nedocházelo ke špatnému proškolení a k tomu, aby každý nováček uměl něco jiného, případně jinak.

Prostor ke zlepšení vyplývá i z odpovědí na otázky ohledně formy vnitropodnikové komunikace a předávání informací. Komunikace od area manažerů směrem k vedoucím výdejen vážne. Vedoucí negativně hodnotili předávání informací shora, a i zaměstnanci se v otevřených otázkách shodli na tom, že předávání informací směrem od area manažerů často chybí. Vedoucí si tak musí informace zjišťovat sami a pokud si je nestihnou zjistit včas může to ovlivnit celý proces fungování směrem k zákazníkům. Forma vnitropodnikové komunikace a předávání informací na výdejních byly hodnoceny více méně pozitivně, ale na výdejních chybí dostatečný prostor pro osobní předání informací a pravidelné meetingy. Podle polostandardizovaného rozhovoru s vedoucí je jasné, že jsou výdejny, na kterých pracuje hodně zaměstnanců a vedoucí tak nemají moc možností mluvit se všemi a důležité informace všem vysvětlovat. Většina výdejen tedy komunikaci řeší hlavně přes sociální síť Facebook, aby se informace dostali ke všem. Osobní komunikace je ale také velmi důležitá kvůli dostatečnému pochopení předávaných informací. Na výdejních se poté stává, že si zaměstnanci předávají informace mezi sebou a dochází ke zkreslení nebo nepochopení problému. Vedoucí by si tedy měli udělat čas na pravidelné meetingy, kde se budou všechny informace probírat.

Zaměstnanci i vedoucí se shodli na tvrzení, že by bylo vhodné, aby se zavedlo pravidelné hodnocení. Na výdejních není nastaven systém hodnocení a zaměstnanci ani vedoucí tak často nemají hodnocení k tomu, zda odvádí práci dobře, či nikoliv. Pravidelné hodnocení by bylo vhodné zavést i vzhledem k pravidelné a dostatečné zpětné vazbě a případnému motivování zaměstnanců. Na výdejních je minimální možnost kariérního růstu a případné pravidelné hodnocení by mohlo jak vedoucím, tak area manažerům pomoci při vybírání zaměstnanců pro povýšení. Vedoucí podle svých odpovědí předávají zpětnou vazbu dostatečně, zaměstnancům se zdá, že by vedoucí mohli zpětnou vazbu předávat častěji.

Kladně byl hodnocen především přístup a komunikační dovednosti vedoucích. Vedoucí výdejen si dokáží udělat čas na své zaměstnance a jsou otevření jejich nápadům. Vedoucí jsou podle zaměstnanců upřímní, berou na sebe rizika z rozhodnutí a mají týmového ducha. Je tedy jasné, že na většině výdejen vládne přátelská atmosféra. Možnosti, zda si vedoucí umí vše správně zorganizovat a má přirozený respekt mezi zaměstnanci, byly v dotazníku vybrány nejméně krát. Bylo by tedy vhodné, aby se vedoucí zaměřili nejen na lidskou stránku vedení, ale také na tu organizační.

7 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit vliv komunikačních dovedností na řídicí činnost manažera na výdejních společnostech ZOOT.

Teoretická část práce byla zpracována na základě studia odborné literatury a obsahuje definování pojmů zaměřených na management a komunikaci. Získané poznatky byly zohledněny v praktické části diplomové práce.

Diplomová práce se zaměřila na společnost ZOOT, a.s., která je charakterizována v praktické části práce. Za pomoci vlastního pozorování je v praktické části práce popsáno organizační schéma společnosti a stávající systém komunikace. Pro zhodnocení procesu a vlivu komunikace na práci manažerů byl veden rozhovor s jednou z vedoucích výdejen a podle rozhovoru bylo vypracováno dotazníkové šetření. Dotazníky byly sestaveny jak pro zaměstnance výdejen, tak pro jejich vedoucí. V dotaznících bylo položeno 30 otázek vedoucím a 27 otázek zaměstnancům. Otázky byly otevřené i uzavřené a dotazník obsahoval také několik tvrzení. Informace z dotazníkového šetření a rozhovoru byly zpracovány a vyhodnoceny. Dle získaných dat byly zjištěny určité nedostatky, které mohou omezovat řídicí činnost manažerů. Na základě výsledků byly stanoveny doporučení, které by měly vést ke zlepšení procesu komunikace a zefektivnění celého chodu výdejen.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci se svými vedoucími spokojeni ohledně jejich přístupu a komunikačních dovedností a vlastností. Vedoucí k sobě v tomto ohledu jsou více kritičtí a sami uznávají, že by se měli v jistých oblastech komunikace dále vzdělávat. Z obou dotazníků a rozhovoru vyplynulo, že je jistý prostor ke zlepšení i u area manažerů výdejen. Zaměstnanci i vedoucí jsou spíše nespokojeni s předáváním informací od svých area manažerů. Vedoucí si často musí zjišťovat informace sami, a to jak informace týkající se samotné práce, tak i chodu výdejen. Bylo by vhodné, aby byli area manažeři řádně proškoleni, jak komunikovat se svými podřízenými.

Zaměstnanci hodnotí své vedoucí kladně především co se týče neformální stránky komunikace. Vnitropodniková komunikace na výdejních společnostech byla hodnocena více méně pozitivně. Nejpoužívanější forma komunikace je přes sociální síť Facebook.

Z rozhovoru i dotazníků je zřejmé, že na výdejních s vysokým počtem zaměstnanců není dostatečný prostor pro osobní komunikaci a na všech výdejních jsou jisté mezery v pořádání meetingů. Vedoucí by se měli zaměřit na formální stránku komunikace, informace předávat v dostatečném množství a včas. Zároveň by si vždy měli najít čas na osobní formu předávání informací, aby nedocházelo ke zkreslení a špatnému pochopení. Vedoucí by měli stanovit pravidelné meetingy pro všechny své zaměstnance, kde se budou informace předávat, je tam možnost zpětné vazby, dostatečného probrání daného problému a jeho porozumění. Také by bylo vhodné, aby se na výdejních zavedlo pravidelné hodnocení, kde vedoucí budou vyhodnocovat práci svých zaměstnanců. Obě strany tak získají povědomí o nedostatcích a prostoru pro zlepšení efektivnosti práce.

Další návrh na zlepšení se týká proškolení a tréninku nových zaměstnanců. Na výdejních ZOOTu není nastaven žádný systém proškolení a každý vedoucí výdejen si sám stanovuje, jak bude, či nebude nové zaměstnance zaškoloval. V současné době se stává, že každá výdejna má postupy naučené jinak, a i zaměstnanci mezi sebou mají rozdílné postupy. Měl by se tedy zavést takový systém tréninku zaměstnanců, který bude jednotný pro všechny. Vedoucí výdejen i area manažeři by měli co nejdříve zapracovat na sestavení tohoto systému. Jelikož společnost ZOOT rychle roste je důležité, aby její zaměstnanci uměli procesy a postupy správně a nedocházelo tak ke zbytečným problémům a špatnému servisu i směrem k zákazníkům. Dokud nebude systém jednotný, bylo by alespoň vhodné, aby nové zaměstnance na výdejních učili vždy ti nejzkušenější a nejdéle pracující zaměstnanci, kteří znají veškeré správné pracovní postupy a řešení situací.

Závěrem lze tedy říci, že komunikační proces na výdejních společnosti ZOOT funguje. Na výdejních panuje především přátelská atmosféra a vedoucí výdejen své komunikační dovednosti většinou správně využívají k chodu výdejen. Díky daným návrhům ke zlepšení, by mohli být vedoucí i celý proces více efektivní a zároveň by mohlo dojít ke zlepšení chodu výdejen.

8 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

1. ALLHOFF, Dieter-W. a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2
2. ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
4. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 978-80-8583-945-6.
6. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
7. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
8. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
9. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.
10. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
11. DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612420.
12. FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.
13. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
14. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihnice (Svoboda).

15. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
16. LEWIS, David a Jiří REZEK. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1989. ISBN 80-85605-49-X.
17. MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York [u.a.]: Harper, 1990. ISBN 9780060445560.
18. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
19. PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANČ. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.
20. PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.
21. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
22. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
23. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.

Internetové zdroje

1. Lupa.cz [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/ladislav-trpak-zoot-jsme-ledoborec-ktery-prolamuje-cestu/>
2. Proudly [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.proudly.cz/firmy/1369/zoot-praha-5/domu#company-name>
3. ZOOT.cz [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <http://corporate.zoot.cz/cz/welcome/values/>

9 Přílohy

Příloha 1 Témata polostandardizovaného rozhovoru.....	96
Příloha 2 Dotazník pro manažery.....	96
Příloha 3 Dotazník pro manažery.....	102

Příloha 1 Témata polostandardizovaného rozhovoru

1. Proškolení zaměstnanců
2. Komunikace na výdejně
3. Předávání informací
4. Zpětná vazba
5. Bariéry v komunikaci
6. Hodnocení vedoucích

Příloha 2 Dotazník pro manažery

1. Věk
 - 18-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46 a více
2. Pohlaví
 - Žena
 - Muž
3. Na jaký úvazek pracuješ?
 - Dohoda o provedení práce/pracovní činnosti
 - Částečný úvazek
 - Plný úvazek
4. Jak dlouho ve firmě pracuješ?
 - Méně než 1 rok
 - 1 rok – 3 roky
 - Více než 3 roky

5. Jsi řádně seznámen/a s náplní své práce?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
6. Moji zaměstnanci jsou ke své práci řádně proškoleni. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
7. Moji zaměstnanci odvádějí svou práci správně. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)
- Ano, všichni
 - Většina
 - Pouze někdo
 - Ne
8. Moji zaměstnanci zamnou mohou kdykoliv přijít a promluvit si, nebo mi zavolat. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)
- Ano, vždy když potřebuji
 - Ano, ale pouze když jsem v práci
 - Spíše ne
 - Ne
9. Jakou formou komunikujete na výdejně nejčastěji? (7 – nejčastěji, 1 – nejméně často)

	7	6	5	4	3	2	1
Osobně							
Mailem							
Na meetingu							
Prostřednictvím nástěnky							
Prostřednictvím manuálů							
Přes workplace							
Přes Facebook							

10. Forma komunikace na výdejně mi vyhovuje. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Pokud spíše ne/určitě ne, jakou jinou formu bys preferoval/a? (pokud ano/spíše ano, ot. č. 12)

.....

12. Jak vnímáš tykání v ZOOTu? (zaškrtni, jak souhlasíš s danými tvrzeními)

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Je to super, lepší atmosféra a méně stresu.				
Jak s kým, některým lidem by se mělo vykat.				
Není mi to příjemné.				

13. Pro svou práci dostávám důležité informace vždy včas. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

14. Důležité informace si musím zjišťovat sám/sama. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Ano, vždy
- Většinou
- Pouze někdy
- Ne

15. Předáváš svým zaměstnancům všechny informace důležité pro jejich práci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

16. Jak nejčastěji předáváš informace důležité pro práci svým zaměstnancům? (6 – nejčastěji, 1 – nejméně často)

	6	5	4	3	2	1
Osobně						
Mailem						
Na meetingu						
Prostřednictvím nástěnky						
Přes workplace						
Přes Facebook						

17. Pořádáš pro svůj tým meetingy?

- Ano, každý měsíc
- Ano, vždy když je potřeba
- Skoro vůbec
- Ne

18. Předáváš svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu?

- Ano, vždy
- Většinou ano
- Pouze občas
- Ne

19. Byl/a bys pro zavedení zpětné vazby i ve formy pravidelného, např. ročního, hodnocení?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

20. Když nejsem se svým zaměstnancem spokojen/a, jdu a povím mu to. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

21. I negativní zpětnou vazbu umím říci upřímně, a tak jak to doopravdy je. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

22. Vždy si udělám čas na vysvětlení, proč se mi práce mého podřízeného nelíbila. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

23. Dáváš svým zaměstnancům prostor probírat s tebou jejich nápady ohledně firmy?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

24. Vnímáš nějaké překážky v komunikaci s vedením?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

25. Jaké překážky? (Zaškrtni více odpovědí, pokud odpověď na předchozí otázku byla určitě ano/spíše ano. Pokud byla odpověď předtím spíše ne/určitě ne přejdi na další otázku.)

- Neochota vedení komunikovat
- Nesrozumitelnost komunikované informace
- Špatně zvolena forma komunikace
- Povýšenost
- Nezájem
- Nedostatek času na probrání problému

26. Vnímáš nějaké překážky v komunikaci mezi tebou a tvými zaměstnanci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

27. Jaké překážky? (Zaškrtni více odpovědí, pokud odpověď na předchozí otázku byla určitě ano/spíše ano. Pokud byla odpověď předtím spíše ne/určitě ne přejdi na další otázku.)

- Neochota zaměstnanců komunikovat
- Nesrozumitelnost komunikované informace
- Nezájem ze strany zaměstnanců
- Špatně zvolena forma komunikace
- Nedostatek času na probrání problému

28. Měl/a bych se zdokonalovat v komunikaci se svými zaměstnanci. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

29. Jaký by měl být správný vedoucí vzhledem k důležitosti a významu jeho práce.
 (zaškrtni, jak ti tvrzení přijdou důležitá = 1 - nejméně důležitá manažerská vlastnost, 8 - nejvíce důležitá)

	8	7	6	5	4	3	2	1
Manažer vytváří dobrou atmosféru na pracovišti.								
Má přirozený respekt mezi zaměstnanci.								
Vedoucí je upřímný a férový.								
Dokáže včas dodávat důležité informace.								
Vedoucí se nebojí říkat kritiku a umí řešit konflikty.								
Umí uznat chybu i na veřejnosti.								
Dokáže na sebe vzít rizika z rozhodnutí.								
Dokáže naslouchat svým zaměstnancům a má týmového ducha.								

30. Máš nějaké nápady na zlepšení komunikace na výdejně?

...

Příloha 3 Dotazník pro manažery

1. Věk

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 a více

2. Pohlaví

- Žena
- Muž

3. Na jaký úvazek pracuješ?

- Dohoda o provedení práce/pracovní činnosti
- Částečný úvazek
- Plný úvazek

4. Jak dlouho ve firmě pracuješ?

- Méně než 1 rok
- 1 rok – 3 roky
- Více než 3 roky

5. Jsi řádně seznámen/a s náplní své práce?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Pro svou práci jsem řádně proškolen/a. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Se svým vedoucím si mohu kdykoliv promluvit, nebo mu zavolat, když ho potřebuji. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Ano, vždy když potřebuji
- Ano, ale pouze když je v práci
- Spíše ne
- Ne

8. Jakou formou na výdejně komunikujete nejčastěji? (7 – nejčastěji, 1 – nejméně často)

	7	6	5	4	3	2	1
Osobně							
Mailem							
Na meetingu							
Prostřednictvím nástěnky							
Prostřednictvím manuálů							
Přes workplace							
Přes Facebook							

9. Forma komunikace na výdejně mi vyhovuje. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10. Pokud spíše ne/určitě ne, jakou jinou formu bys preferoval/a? (pokud ano, otázka č. 11)

....

11. Jak vnímáš tykání v ZOOTu? (Ohodnot', jak souhlasíš s daným tvrzením)

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Je to super, lepší atmosféra a méně stresu.				
Jak s kým, některým lidem by se mělo vykat.				
Není mi to příjemné.				

12. Pro svou práci dostávám důležité informace vždy včas. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

13. Můj vedoucí mi předává veškeré informace pro mou práci. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

14. Jakým způsobem se informace ke své práci dozvídáš **nejčastěji**? (9 – nejčastěji, 1 – nejméně často)

	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Osobně									
Mailem									
Na meetingu									
Prostřednictvím nástěnky									
Prostřednictvím manuálů									
Od kolegů									
Z firemních akcí/večírků									
Přes Facebook									
Přes workplace									

15. Máte na výdejně meetingy?

- Ano, každý měsíc
- Ano, vždy když je potřeba
- Skoro vůbec
- Ne

16. Od svého manažera dostávám dostatečnou zpětnou vazbu. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Ano, vždy
- Většinou ano
- Pouze občas
- Ne

17. Ocenil/a bys zpětnou vazbu i ve formě pravidelného, např. ročního, hodnocení?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

18. Můj vedoucí umí předávat i negativní zpětnou vazbu (kritiku). (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

19. Je negativní zpětná vazba od tvého nadřízeného konstruktivní?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

20. Umím přijímat kritiku. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

21. Mám možnost probrat s vedoucím své nápady ohledně firmy. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

22. Vnímáš nějaké překážky v komunikaci s vedením?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

23. Jaké překážky? (Zaškrtni více odpovědí, pokud odpověď na předchozí otázku byla určitě ano/spíše ano. Pokud byla odpověď předtím spíše ne/určitě ne přejdi na další otázku.)

- Neochota vedení komunikovat
- Nesrozumitelnost komunikované informace
- Špatně zvolena forma komunikace
- Povýšenost
- Nezájem
- Nedostatek času na probrání problému

24. Můj vedoucí by se měl v komunikaci se svými zaměstnanci zdokonalit. (jak souhlasíš s tímto tvrzením)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

25. Jaký by měl být správný vedoucí vzhledem k důležitosti a významu jeho práce. (zaškrtni, jak ti tvrzení přijdou důležitá = 1 - nejméně důležitá manažerská vlastnost, 8 - nejvíce důležitá)

	8	7	6	5	4	3	2	1
Manažer vytváří dobrou atmosféru na pracovišti.								
Má přirozený respekt mezi zaměstnanci.								
Vedoucí je upřímná a férový.								
Dokáže včas dodávat důležité informace.								
Vedoucí se nebojí říkat kritiku a umí řešit konflikty.								
Umí uznat chybu i na veřejnosti.								
Dokáže na sebe vzít rizika z rozhodnutí.								
Dokáže naslouchat svým zaměstnancům a má týmového ducha.								

26. Můj vedoucí splňuje tyto vlastnosti: (1 nebo více možností)

- Vytváří dobrou atmosféru na pracovišti.
- Má přirozený respekt mezi zaměstnanci.
- Je upřímný a férový.
- Dokáže včas dodávat důležité informace.
- Nebojí se říkat kritiku a umí řešit konflikty.
- Umí uznat chybu i na veřejnosti.
- Dokáže na sebe vzít rizika z rozhodnutí.
- Dokáže naslouchat svým zaměstnancům a má týmového ducha.
- Má věci správně zorganizované.

27. Máš nějaké nápady na vylepšení komunikace na výdejně?

....