

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Význam vnitropodnikové komunikace ve sledované
organizaci**

Barbora Kranichová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Kranichová

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam vnitropodnikové komunikace ve sledované organizaci

Název anglicky

The importance of communication's skills in the selected organization

Cíle práce

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

Metodika

- zpracování literární rešerše na zadané téma
- výběr objektu zkoumání
- formulace výzkumných otázek a realizace výzkumu
- zhodnocení
- formulace závěrů a návrhy na zlepšení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

manažerské funkce, komunikační model, komunikační dovednosti, osobní rozvoj

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3
DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.
KOONTZ, H., WEIHRICH, 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,
MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1.vyd., Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam vnitropodnikové komunikace ve sledované organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odbornou pomoc, ochotu a vždy vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat vedoucím pracovníkům z firmy MASTERBIKE s. r. o. za poskytnutí informací pro vypracování praktické části bakalářské práce.

Význam vnitropodnikové komunikace ve sledované organizaci

Souhrn

Tato bakalářská práce pojednává o vnitropodnikové komunikaci z pohledu řídicích pracovníků a jejich komunikačních dovedností. Je rozdělena na teoretickou a vlastní část.

V části teoretické nám podává informace o manažerech celkově, jejich funkce, role a dovednosti. Dále se zaměřuje na komunikaci obecně. V poslední části vysvětluje hlavní pojmy interní komunikace, které zahrnují komunikační toky a kanály v podniku. Teoretická východiska slouží jako podklad pro vlastní část.

Vlastní část je založena na řízených rozhovorech s vedoucími pracovníky firmy MASTER BIKE s. r. o. Rozhovorů se zúčastnilo pět manažerů z různých úrovní managementu. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit úroveň vnitropodnikové komunikace z jejich hlediska. Podle zjištěných údajů je v závěru bakalářské práce zhodnocení rozhovorů a návrh řešení, který by mohl přispět ke zlepšení komunikace v tomto podniku.

Klíčová slova: Komunikace, formy komunikace, funkce komunikace, prvky komunikace, komunikace v podniku, manažer, manažerské funkce, zpětná vazba, porady

The importance of communication's skills in the selected organization

Abstract

This Bachelor's thesis focuses on internal communication from the perspective of managers and their communication abilities. It is divided into a theoretical and a practical part.

The theoretical part provides information about managers, their functions, roles and skills. Next, it also concentrates on communication in general. The last section defines the main terms related to internal communication, which includes communication flows and channels in a company. The outcomes from the theoretical part serve as a basis for the practical part.

The practical part consists of guided interviews with executive managers of MASTER BIKE s. r. o. company. The interviews were conducted with five managers at various levels of management. The aim of the interviews was to determine the level of internal communication from their perspective. Based on the obtained data, the conclusion of the thesis assesses the interviews and proposes a solution that could help to improve communication in the company.

Keywords: Communication, forms of communication, communication functions, elements of communication, communication in a company, manager, managerial functions, feedback, meeting

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management.....	12
3.2 Manažer.....	12
3.2.1 Funkce manažera	13
3.2.2 Manažerské role.....	14
3.2.3 Dovednosti manažera.....	16
3.2.4 Vedení porad.....	18
3.2.5 Vyjednávání	19
3.2.6 Řešení konfliktů.....	20
3.3 Pojem komunikace	21
3.3.1 Funkce komunikace	22
3.3.2 Prvky komunikace	23
3.3.3 Formy komunikace	25
3.3.4 Komunikační bariéry	27
3.4 Komunikace v podniku	28
3.4.1 Prostředky komunikace v podniku	29
3.4.2 Komunikační toky v podniku	29
3.4.3 Komunikační kanály	31
4 Vlastní práce	35
4.1 Charakteristika společnosti MASTER BIKE, s. r. o.....	35
4.2 Řízený rozhovor	35
5 Zhodnocení a doporučení	50
5.1 Zhodnocení rozhovorů	50
5.2 Návrh řešení	52
6 Závěr.....	54

7 Seznam použitých zdrojů	56
8 Přílohy	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu	17
Obrázek 2: Model komunikace se zpětnou vazbou	23
Obrázek 3: Komunikace v organizacích	30

1 Úvod

Komunikace je běžnou součástí života každého z nás. Dá se říci, že je to jedna ze základních lidských potřeb, již si díky její vrozenosti většinou ani neuvědomujeme. Dává možnost dorozumívat se, vyjadřovat se a naslouchat druhým, tvořit mezilidské vztahy, vzájemně se ovlivňovat, i zjišťovat a poskytovat informace. Komunikace je také nedílnou součástí každého podniku. Vnitrofiremní komunikace je sjednocující prvek firmy, jenž ovlivňuje jednání lidí a jejich spolupráci, firemní procesy i firemní kulturu. Právě díky řádně zvládnuté komunikaci, je podnik schopný se rozvíjet a fungovat tak, jak by měl. Dobré dorozumívání vede k souladu pracovních činností, vyššímu pracovním výkonům, motivaci a k pozitivní atmosféře uvnitř kolektivu.

Ve firemním prostředí jsou informace základním prvkem konkurence. Srozumitelnost, rychlost a včasnost jejich předávání závisí na úrovni systému interní komunikace. Důležitost interní komunikace je však často podceňována a firmy se zaměřují spíše na samotný obchod a činnosti s ním spojené.

Umění interní komunikace je pro každého manažera velmi důležité. Díky ní se může manažer dostat efektivně ke stanoveným cílům. Dá se říci, že to je jeden z nástrojů, který doopravdy přináší skutečný efekt. Manažer nemá šanci při náročnosti své funkce vše kontrolovat, musí lidem věřit, umět se správně a rychle ptát, a také dávat jasné pokyny. Dobrý manažer musí umět komunikovat tak, aby zaměstnanci správně plnili své úkoly. V opačném případě by celý podnik nefungoval správně. Manažer může mít skvělé nápady, myšlenky i zkušenosti, které jsou mu k ničemu, nedokáže-li je správně sdělit. Zaměstnanci podporují manažera v případě, že s nimi mluví srozumitelně, přesvědčivě, a musí z něj cítit, že sám věří tomu, co říká. Správný manažer ví, že je komunikace v podniku významným prvkem nejen pro něho, ale i pro celou organizaci. Cílem správného manažera je komunikaci stále zlepšovat, či udržovat na vyhovující úrovni.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit na základě terénního výzkumu význam komunikačních dovedností pro roli manažera ve firmě MASTERBIKE s. r. o., a to podle zhodnocení současného stavu vnitřní komunikace organizace. Výzkum bude proveden pomocí řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky podniku na různých úrovních managementu. Následně bude vypracována analýza zjištěných výsledků, jejich posouzení a návrh na možná zlepšení interní komunikace ve společnosti. Dalším cílem je zpracování teoretických východisek na základě prostudované literatury.

2.2 Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude zhotovená na základě prostudované odborné literatury se zaměřením na management a komunikaci. Bude zahrnovat nejen samotnou problematiku vnitřní komunikace podniku a managementu, ale také komunikaci obecně, jelikož sociální komunikace je základem veškeré komunikace v organizacích.

Praktická část bude vycházet z vyhodnocení řízených rozhovorů, které se uskuteční s pěti manažery firmy MASTERBIKE s. r. o. Získané informace se analyzují a setřídí tak, aby byla přehledně popisována vnitropodniková komunikace a dovednosti manažerů ve vybrané společnosti. Dále budou odvozeny případné nedostatky. Poté se navrhne řešení, které může vést k eliminaci nedostatků a ke zlepšení současného stavu interní komunikace ve společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je proces systematického plánování, vedení lidí, kontrolování a organizování, jenž směřuje k dosažení cílů podniku. V dnešní době se bez managementu neobejde žádný větší organizační celek (Bělohlávek, 2001).

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci společně pracují ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Heinz & Koontz, 1993)

Obecně je možné říci, že management znázorňuje uspořádaný soubor poznatků, které jsou z velké části odpozorované z praxe a poté jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako různé principy. Opírá se o různé poznatky, teorie a metody z oblasti více vědních disciplín jako jsou ekonomie, matematika, psychologie, sociologie apod. Tyto poznatky aplikuje do praxe a dále je rozvíjí na podmínky řízení (Amstrong, 2005).

3.2 Manažer

Manažeri zabezpečují chod organizace a snaží se, aby jejich útvary efektivně pracovaly, také jsou zodpovědní za dosažení požadovaných výsledků. Každý manažer má určité pravomoci nad lidmi pracujícími v daném úseku organizace nebo ve funkčním útvaru. Pravomoci jsou udělovány vedením, ovlivňuje je i osobní postavení a znalost. Manažeri však nemusí mít žádného podřízeného. Například manažer investic může být zodpovědný jen za řízení a kontrolu investic a nemusí mu s tím nikdo pomáhat. Manažeri jsou nepochybně odpovědní za řízení ostatních zdrojů – zařízení, znalostí, informací, financí, času a sami sebe (Amstrong, 2005).

„Manažeri, kteří dokáží nejefektivněji využívat lidské i materiální zdroje, budou pro své firmy nepostradatelným zdrojem jejich prosperity v nových celosvětových ekonomických podmínkách.“ (Donnelly, 1997)

Manažeri se dělí dle Bělohlávka (2001) podle postavení ve firmě na liniové (nižší), střední a vrcholové.

Linioví manažeři se objevují na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jejich základní činností je vedení zaměstnanců při plnění všedních úkolů a kontrola. Dále se zaměřují na nápravu chyb nebo řešení problémů, jež se vyskytují v provozu. Jsou to například mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici.

Střední manažeři jsou odpovědní za řízení manažerů liniových, eventuálně také řadových zaměstnanců. Vykonávají plány a strategické cíle vedení firmy, čímž koordinují vykonávané úkoly s úmyslem dosažení organizačních cílů. Názvy funkcí jsou různé – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu apod.

Vrcholoví manažeři jsou nejmenší manažerskou kategorií. Zodpovídají za celkovou efektivitu organizace. Jejich hlavní činností je formulování organizační strategie. Musejí současně vykonávat i ostatní manažerské funkce, jako jsou organizování, vedení lidí a kontrola plnění úkolů.

V různých typech organizací jsou odlišné variace tohoto základního schématu (Bělohávek, 2001).

3.2.1 Funkce manažera

Podle Vebera (2000) ten, kdo zvládá „řemeslo“ manažera, zvládá základní manažerské funkce. Manažerské funkce jsou hlavní činnosti manažera.

Funkce manažerů poskytují efektivní strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje jakákoliv nová myšlenka, technika či závěr výzkumu, které by se nedalo zatřídit do plánování, organizování, vedení, personalistiky a kontrolování.

Plánování

Plánování je výběr úkolů, cílů a činností, které jsou potřebné k jejich dosažení. Je důležité rozhodnout o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Jsou různé typy plánů, a to od celkových tendencí až po ty nejdetailejší plány jednotlivých činností, například objednávky, najímání pracovníků a jejich zaškolení. Nejde však sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování lidských potřeb a materiálních zdrojů. Před rozhodnutím je zapotřebí uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy, nejedná se však prozatím o reálné plány.

Organizování

Organizování je ta část řízení, jež zahrnuje určení a rozdělení rolí pro lidi, kteří pracují v dané organizaci. Vytváří jistotu, že veškeré úkoly potřebné k dosažení cílů jsou svěřeny, a to, pokud možno těm lidem, kteří jsou nejvíce schopní a dokáží je nejlépe splnit.

Významem organizační struktury je pomoci vytvářet prostředí pro lidský výkon. Struktura určuje, které úkoly mají být vykonávány. Tyto úkoly musí odpovídat schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků. Organizační struktura je základem kvalitního řízení společnosti a vnitřní komunikace.

Personalistika

Personalistika se v podniku zabývá obsazováním a udržováním pozic v organizaci. Je prováděna prostřednictvím identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, výběrem, náborem, propagací, oceňováním, kompenzací a školením či rozvojem nejen stávajících pracovníků, ale i uchazečů tak, aby zadané úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.

Vedení

Vedení je schopnost dokázat ovlivnit lidi tak, aby byli užiteční pro organizaci a pomáhali dosahovat skupinových cílů. Největší problémy pocházejí od lidí, z jejich postoje, touhy a chování. Efektivní manažeři potřebují být rovněž výkonnými vedoucími. Vedení dále zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů i komunikaci.

Kontrolování

Kontrolování je korekce a měření provedení jednotlivých i celkových aktivit organizace s cílem dosažení jistoty v souladu s plánem. Kontrolní prostředky poskytují správnou realizaci plánů. Ačkoli plánování předchází kontrola, plány nejsou schopny vlastní seberealizace. Každá kontrolní činnost měří a ukazuje, jestli práce byla vykonána. Jestliže odchylka od standardu přetrvává, pak je nezbytné ji opravit (Heinz & Koontz, 1993).

3.2.2 Manažerské role

Role je úloha, kterou předvádí lidé při plnění svých úkolů. Role není to samé, co pracovní místo. Role, především manažerské role, tedy mohou být proměnlivé a manažeři

by se jim měli přizpůsobovat (Amstrong, 2005). Manažeři vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Bělohlávek (2001) popisoval deset různých rolí, které jsou rozděleny do těchto skupin:

Interpersonální role

Ve vztazích mezi lidmi jedná manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Představitel reprezentuje společnost při různých společenských akcích a ceremoniálech. V některých situacích vystupuje především jako nositel role. Neplánuje, neřeší problémy ani nerozhoduje, ale vyjadřuje svou přítomností zájem firmy na určité skupině pracovníků.

Vedoucí prostřednictvím svých podřízených uskutečňuje cíle organizace. Motivuje je a usměrňuje jejich práci. Snaží se najít jejich silné/slabé stránky a uvažuje o vhodných formách jejich osobního rozvoje. Dále hodnotí výsledky jejich práce a dává jim úkol na další období.

Spojovatel udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi společnostmi a jejím okolím.

Informační role

Informační role jsou informace, které manažer čerpá z interpersonálních vztahů a které přenáší dále. Jeví se jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

Jako *pozorovatel* vyhledává informace, které jsou potřeba pro pochopení organizačního života a významných skutečností z vnějška. Získává je jak z formálních, tak z neformálních zdrojů.

Šířitelem informací je manažer, který tyto informace získává z vnějšího světa do organizace skrze svou roli poradce a je šířitelem vnitřních informací svým podřízeným skrze roli vedoucího.

Mluvčí reprezentuje společnost navenek. Svým jednáním vytváří image na veřejnosti, hájí zájmy společnosti a chrání ji před napadáním z jiných stran.

Rozhodovací role

Rozhodování manažera je tvorba strategických a organizačních rozhodnutí na bázi manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. Manažer vystupuje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

V podnikatelské roli manažer vymýšlí, projektuje změny a podněcuje. Jako pozorovatel nachází nové metody. Snaží se najít a využívat různé příležitosti, řeší problémy a podniká akce pro zlepšení stávající reality. Dále zavádí nové výrobky na trh a mění technologie.

Řešitel rušivých událostí je manažer, který musí reagovat na neočekávané skutečnosti ohrožující dosažení cílů. Manažeři musí neustále překonávat nové bariéry, vzdorovat nežádoucím tlakům a rozhodujícím situacím jak zvenčí, tak zevnitř společnosti.

Role distributora zdrojů zahrnuje hospodaření se zdroji, jako jsou peníze, moc, čas, lidé, zařízení. Manažer usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů, jež přiděluje jednotlivým útvarům.

Vyjednavč se jeví v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi. Nutnou podmínkou pro zastávání této role je mít pravomoc k hospodaření se zdroji. Manažeři budou věnovat více svého času vyjednávání, když budou mít vyšší úroveň ve společnosti (Bělohlávek, 2001).

3.2.3 Dovednosti manažera

Podle Kootze a Heinze (1993) existují čtyři druhy organizačních dovedností:

Technické dovednosti jsou znalosti a zručnosti v činnostech, obsahující metody, procesy a postupy. Představují tedy práci s nástroji a určitými technikami. Pokud někdo dohlíží na mechanickou práci (práce s nástroji), měl by být schopen se naučit tyto nástroje také používat.

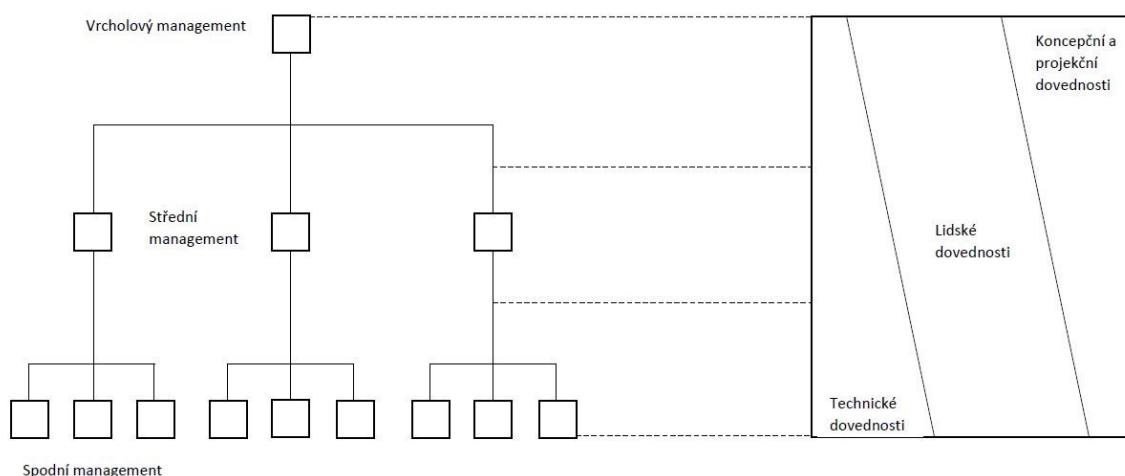
Lidské dovednosti jsou schopnosti pracovat s lidmi, tvořit skupinové úsilí, realizovat týmovou práci a vytvářet takovou atmosféru, ve které se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně sdělovat své názory.

Koncepční dovednosti představují nadání vidět „celkový obraz“, tzn. mít schopnosti poznat významné prvky v dané situaci a porozumět vzájemným vztahům mezi lidmi.

Projekční dovednosti znamenají schopnosti řešit problémy způsobem, který je pro firmu prospěšný. Aby vrcholoví manažeři pracovali efektivně, musí vidět nejen daný problém, ale nutno mít i schopnosti a dovednosti, které vedou k nalezení jeho praktického řešení. Pakliže manažeři problém pouze vidí, stávají se jeho pozorovatelem a selhávají. Pro manažery je schopnost nacházet použitelné řešení problému nezbytné.

Relativní smysl těchto dovedností podléhá dané úrovni řídicí hierarchie. Jak je patrné z obrázku č. 1 technické dovednosti jsou nejvýznamnější na úrovni dohlížitelů. Lidské dovednosti jsou také užitečné při běžném ovlivňování zaměstnanců. Na druhé straně koncepční dovednosti jsou skoro nevýznamné pro manažery na nejnižší řídicí úrovni – pro dohlázeitele. Na střední úrovni jsou potřeba vyšší technické dovednosti, lidské dovednosti jsou zde také nutné, největší význam mají koncepční dovednosti. Na vrcholové úrovni managementu jsou velice významné koncepční a projekční dovednosti, přičemž lidské dovednosti jsou zvláště důležité. Jsou zde však relativně nepotřebné technické dovednosti. Jelikož se předpokládá, že zvláště u velkých firem využívají vrcholoví manažeři dovednosti svých podřízených. Naopak u malých firem mohou být technické dovednosti i na nejvyšších stupních řízení poněkud užitečné.

Obrázek 1: Proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu



Zdroj: Heinz & Koontz, 1993, management

3.2.4 Vedení porad

Porada je jeden z rozhodujících a efektivních nástrojů řízení firmy. Manažer by měl mít předem připravený program a cíl porady. Je příznivé, když program předběžně zveřejníme, aby si mohli účastníci nachystat případné dotazy nebo návrhy. (Šuleř, 2008).

Po zahájení porady se uvolní atmosféra, vymezí se téma a stanoví se cíle. Poté následuje sběr informací a myšlenek posluchačů. V další fázi si účastníci vyberou téma, kterému bude následně věnována pozornost. Často se zabývají problémy, jež se vyskytly na pracovišti a je nezbytné je řešit. V následující části se použijí doposud nasbírané informace a vypracují se různými technikami. V posledním stádiu se vytvoří akční plány, na základě, kterých se zvolí řešení. Na konci porady manažer zodpoví otázky posluchačů a ukončí jednání.

Manažer motivuje své podřízené k tomu, aby ze sebe vydali ty nejlepší výsledky. Součástí úspěchu manažera je správná prezentace na poradách. K prezentování je důležité mít určité pravomoci. Kromě schopnosti vytvořit důkladný obsah prezentace, by měl mít manažer dostatečné komunikační schopnosti, emoční rovnováhu, sebedůvěru a umět odpovídat na otázky (Gruber, 2009).

Podle Šuleře (2008) by měl manažer dodržovat zásady při vedení porad:

Porada musí začít vždy v určený čas. Manažer by měl seznámit účastníky s programem porady, vybrat jednoho, který bude vést zápis z porady, dodržet strukturu diskuze a řídit ji, dovést každý bod programu porady k závěru, splnit nastavené cíle a plány, vytvořit prostor pro vyjádření názoru účastníků.

Typy porad

- **Velká** – nanejvýš 15 členů. Vhodné je nepřekročit počet 10 účastníků.
- **Malá** – dva až pět účastníků.
- **Operativní** – půlhodinová porada, která probíhá každý den nebo každý druhý den předtím, než se zahájí jiná práce. Trvá nanejvýš půl hodiny.
- **Periodická** – porada, jež se pravidelně opakuje s předem známým programem.

- **Informativní** – tento typ porad by měl být velice krátký a může být s větším počtem účastníku, než se většinou uvádí u jiných druhů porad.
- **Strategická** – na úrovni top-managementu. Řeší se zde dlouhodobé perspektivy, problémy mají formu vize, která se přizpůsobuje konkrétnějším formám, aby se mohly rozčlenit úkoly na nižší úrovni.
- **Taktická** – střední rovina řízení.
- **Řešitelská, brainstormingová** – cílem je vyřešení problému a nalezení nových nápadů. Jde o to používat tvůrčí skupinové myšlení. Řešitelská porada je rozdělená na část produkování nápadů a kritickou, jejímž smyslem bývá posouzení všeho, co bylo prezentováno v předešlé části. Není nutno mít vždy pevně určený program, může být svolána náhle jako odezva na krizový vztah. Předpoklad možného řešení problému je snadnější, pokud existuje více nápadů (Mikuláščík, 2010).
-

3.2.5 Vyjednávání

Vyjednávání je proces komunikace, jenž manažer provádí téměř denně, ať už vyjednává se svými podřízenými či nadřízenými. Při vyjednávání se partneři snaží prosadit své postoje a názory, často se taková diskuze přeměňuje v konflikt.

Podle toho, jak vyjednávání probíhá, lze rozlišit tři základní kategorie:

Vyjednávání, kdy vyhrávají oba

Je situace, kdy partneři spolu hovoří kultivovaně a skutečně vyjednávají. Manažer a jeho podřízený jsou pozitivně naladěni a nedělá jim problém slevit ze svých cílů. Cílem takového vyjednávání je řešení vyhovující oběma stranám.

Vyjednávání, kdy vyhrává jen jeden

Stává se, že manažer pomocí nátlaku přinutí podřízeného k ústupu. Po ukončení dohody má jeden z účastníků pocit vítězství a druhý prohrává. Není to vhodný přístup vyjednávání, protože zaměstnanec může být ovlivněn negativními zkušenostmi a příště nebude chtít s takovým manažerem jednat.

Vyjednávání, kdy prohrávají oba

Tato kategorie se liší tím, že výsledek rozhovoru končí bez jakékoliv domluvy. V tomto případě může dojít k přímému a agresivnímu konfliktu, kdy ani jeden z účastníků není schopen ustoupit. Ve výsledku prohrávají oba, jelikož nedokáží najít vyhovující řešení pro obě strany. Toto není vhodné stanovisko pro manažera. Manažer by se měl snažit vyjednávat a spolupracovat se svým zaměstnancem (Khelerová, 2006).

3.2.6 Řešení konfliktů

Konfliktům na pracovišti se nelze vyhnout. Nejčastěji vznikají spory mezi zaměstnanci. Zdroje sporů mohou být různorodé: nepřiměřené chování, tlak času, rivalita mezi zaměstnanci nebo nevyřešený konflikt z minulosti. Konflikty mají své výhody i nevýhody. Mnohdy vytváří negativní atmosféru na pracovišti, nicméně pro vyřízení problému to často bývá jediné řešení. Manažer by měl neshody a spory umět utlumit.

Řešení konfliktů lze rozdělit do pěti stylů:

Poslušný styl

Tento styl je vhodný pro řádnější spolupráci, nicméně není vhodný pro řešení komplikovaných konfliktů mezi podřízenými. Poslušný manažer v tomto případě neprosazuje vlastní názor, aby uspokojil názory druhých.

Integrující styl

Manažer i zaměstnanec se snaží o satisfakci obou stran. Tento styl je vhodný pro perspektivní řešení konfliktu, jelikož řeší podstatu problému.

Vyhýbavý styl

Účastníci se přímo vyhýbají konfliktním situacím. Problém není třeba dále rozvíjet.

Dominující styl

Zde manažer zaujímá dominantní pozici a ignoruje názory ostatních. Výsledkem často bývá nepříjemné a neoblíbené řešení, jež způsobí negativní reakce ze strany zaměstnanců. Není doporučeno tento styl používat velmi často.

Kompromisní styl

Manažer je schopný zříci se svých cílů, ale musí to udělat i zaměstnanec. V tomto stylu by se měl každý něčeho vzdát a najít kompromisní řešení. Je demokratický a vhodný pro účelné dosažení konfliktu v časovém nátlaku (Khelerová, 2006).

3.3 Pojem komunikace

Slovo komunikace je odvozeno z latinského „communicare“ neboli spolupodílet se s někým na něčem, společně sdílet, spoluúčastnit se (Křivohlavý, 1988). S pojmem komunikace se můžeme setkat jak v laické slovní zásobě, tak v řadě vědních disciplín. Jako jsou například sociologie, filozofie, logika, psychologie, jazykověda, technické vědy, výpočetní technika apod. (Svatoš, 2002).

Mikuláščík (2010) uvádí, že definicí by bylo možné představovat celou řadu. Jedny zdůrazňují více aspekty obsahové, druhé formální, další stránku požitkovou či logickou. Komunikaci považuje jako nezbytnou k efektivnímu sebevyjadřování. Komunikace je transferem a výměnou informací v mluvené, psané či činnostní formě. Dále je prostředkem pro vytváření a ovlivňování lidských vztahů.

Podle Holé (2006) jsou předmětem komunikace znalosti, informace i data, kde data jsou laicky řečeno holá fakta. Informace dávají datům určitý řád, tím nabydou konkrétnímu významu a znalosti se odvíjí od umění využívat informace. Komunikace je oboustranný proces, který umožňuje vzájemné předávání informací. Už v historii si každá společnost našla prostředek dorozumívání – jazyk, gesta a posunky. Stává se, že při použití stejného jazyka i gesta dochází k nedorozumění v profesním i obecném životě. Komunikace vážne z důvodu, že protější strana informaci nepřebírá tak, jak jí podáváme. Při komunikaci není důležité zapojit jen slovní a mimoslovní projevy, ale i rozum, intuici a cit. Přestože nemluvíme ani se nepohybujeme, šíříme signály ke svému okolí, které si o nás utváří svůj úsudek.

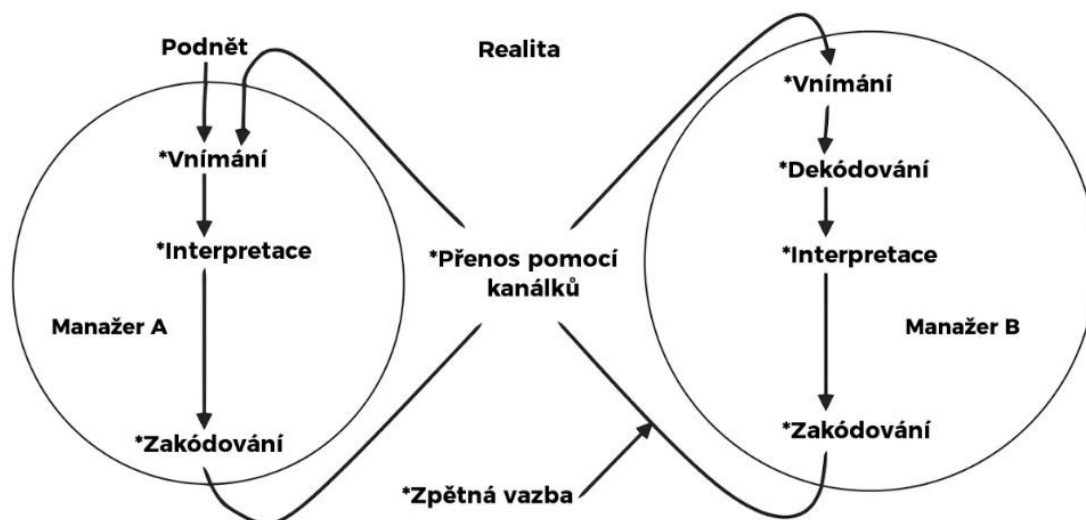
3.3.1 Funkce komunikace

Podle Mikuláštika (2010) se rozmezí funkce komunikace nedá jednoznačně určit. Často se překrývají, ale jejich rozdělení umožní pochopit význam komunikace v základních dimenzích:

- Funkce informativní – přesun různých faktů, myšlenek a dat mezi lidmi.
- Funkce instruktivní – také informační funkce, specifická v tom, že objasní význam, popis a návod, jak něco získat nebo udělat.
- Funkce přesvědčovací – ovlivnění jiného člověka ke změně jeho přesvědčení, postoje nebo způsobu uvažování.
- Funkce zábavná – slouží k rozveselení a vytváření pocitu spokojenosti a pohody.
- Funkce vzdělávací a výchovná – zakládá se na funkci informativní, instruktivní a kontrole.
- Funkce socializační a společensky integrující – formování vztahů mezi lidmi.
- Funkce osobní identity – přispívá k pochopení své osoby – kam směřujeme, v co věříme a kdo vlastně jsme.
- Funkce poznávací – je velmi blízká funkci informativní z pohledu komunikanta.
- Funkce svěřovací – potlačuje vnitřní napětí a těžkosti. Slouží ke sdílení soukromých myšlenek s předpokladem pomoci.
- Funkce úniková – slouží k oproštění od stresů a starostí.

3.3.2 Prvky komunikace

Obrázek 2: Model komunikace se zpětnou vazbou



Zdroj: Donnelly, 1997, Management

Obrázek č. 2 znázorňuje model základních prvků komunikace. Rozlišuje prvky komunikace, jako jsou komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médiu), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Skupina nebo jedinec (komunikátor) má ideu, novinu nebo sdělení, které chce předat jinému jedinci či skupině (příjemci). Jakoukoli myšlenku musí komunikátor předat ve smysluplné formě (zakódovat) a odeslat jako zprávu pomocí verbálních, neverbálních nebo písemných prostředků (medií, kanálů). Přijatou zprávu si příjemce převede do smysluplné formy (dekódování). Různými gesty nebo jinou akcí dá příjemce najevo, zda porozuměl (zpětná vazba). Výsledek sdělení může být zkreslený tím, že v každém prvku se může projevit zmatek a nepozornost (šum).

Komunikátor – člověk, skupina či instituce předávající informace někomu jinému (Donnelly, 1997). Může zkreslovat informace, jelikož nemusí být stoprocentně informovaný. Jeho vyjadřování může být zmatené a domýšlivé. Do svého sdělení dává kus sebe a své zaujetí. Chce, aby ho ostatní pochopili s cílem zaujmout. Významnou roli mají zkušenosti, nálada a postoje (Mikuláščík, 2010).

Vnímání a interpretace – za interpretaci považujeme čin, jak určitá osoba chápe to, co jí je právě sdělováno. Příjemce a komunikátor činí na základě konkrétní situace a svých dřívějších zkušeností. Každý z nich vykládá informaci jinak, na principu vlastních vědomostí a zkušeností. Mnohdy se schyluje k situaci, kdy totožná informace je komunikátorem a příjemcem vyložena rozdílně.

Zakódování – způsob kódování je jazyk. Zakódování je převod myšlenek, nápadů a idejí do řady různých symbolů, které znázorňují záměr komunikátora (Donnelly, 1997). Do kódování patří také jiný kódovací jazyk, například notový zápis, dotykový vjem (facka) a obrázky (dopravní značky). Je důležité, aby sdělení bylo přesné, stručné a srozumitelné.

Sdělení – výsledek procesu zakódování, může být verbální i neverbální. Sdělení je jen to, v co člověk doufá, že sdělí. K přenosu sdělení mezi původcem sdělení a příjemcem je použitý kanál (médiu), na kterém je závislé celkové sdělení. Aby odesílatel nezahltl příjemce nepotřebnými informacemi, je povinný zhodnotit, co příjemce vědět musí, co by měl vědět a co by vědět mohl (Vymětal, 2008).

Kanál (médiu) - nositel sdělení, které přenášíme pomocí informačních kanálů, po telefonu, z očí do očí, na poradách, prostřednictvím počítačů atd. Novodobým médiem jsou telekomunikační a informační technologie, díky kterým jsme za posledních desítek let mohli zaregistrovat velký pokrok v komunikaci. Technologie nám pomohla upravit komunikační formu v organizacích.

Dekódování – nepostradatelný prvek v úplné komunikaci. Obrazně řečeno je to myšlení příjemce, které zahrnuje interpretaci a vnímání. Pro to, aby komunikace byla nejúčinnější, je potřeba, aby dekodování co nejvíce odpovídalo se sdělením záměru komunikátora. V organizacích má každé zaměstnání (personalisté, obchodníci, účetní, manažeři, jednatele apod.) svoji vlastní komunikaci, které ostatní nemusí rozumět čili nejsou schopni jejich komunikaci dekodovat (Donnelly, 1997).

Příjemce – je na jedné straně komunikace, na druhé straně potom stojí komunikátor neboli původce sdělení. Již na samém počátku přenosu informace musí komunikátor brát v úvahu příjemce sdělení. Pokud komunikátor komunikuje s lidmi, kteří používají jiné symboly a gesta, nemůže očekávat zpětnou vazbu, poněvadž jeho jazyku nerozumí. Proto musí komunikátor předvídat dekodovací schopnosti příjemce, aby byla oboustranná komunikace efektivní.

Zpětná vazba – závěrečná část procesu komunikace. Příjemce by měl dát komunikátorovi najevo, že jeho sdělení přijal a jak mu porozuměl. Původce sdělení by se měl utvrdit, jestli byla informace pochopena správně. Pokud ne, je potřeba, aby ji komunikátor znovu vysvětlil (Dědina a Odcházal, 2007). Ke vzniku zpětné vazby je nezbytnost oboustranné komunikace. Komunikace bez zpětné vazby se nazývá jednosměrná. Stojí-li příjemce a komunikátor tváří v tvář, nastává tzv. *přímá zpětná vazba*. Následkem nevhodné komunikace dochází k rozporům nebo frustraci. Tyto jevy pak označujeme jako *nepřímou zpětnou vazbu*.

Šum – jakýkoliv rušivý impulz v komunikaci. Jde o takového rušivého činitele, který deformuje sdělení a význam informace. Šumy jsou dány nejen vnějším okolím, ale také povahou odesílatele a příjemce (Donnelly, 1997). Jako šum nechápeme pouze hluk na pracovišti, ale také psychologické rysy člověka. Komunikátor musí své sdělení podat tak, aby příjemce zprávu nejen dobře slyšel, ale i pochopil (Vysekalová, 2012).

3.3.3 Formy komunikace

Verbální komunikace

Podle Mikuláščíka (2010) je verbální komunikování utvářeno pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Může být přímé, mluvené, psané, živé a reprodukováno.

Verbální komunikace je nepostradatelná součást sociálního života a nezbytný předpoklad myšlení. Takřka pro každého je těžké být jen jeden den bez verbální komunikace. Pokud je někdo delší dobu bez komunikace s ostatními lidmi, prožívá deprivaci. Verbální komunikaci dělíme na písemnou a ústní.

Nejefektivnější je osobní komunikace, jelikož obsahuje slovní i mimoslovní komunikaci, díky které lze motivovat druhé a získat je pro vize či myšlenky (Střížová, 2001).

Mezi jednotlivé typy verbální komunikace řadí Střížová (2001) projev, poradou, prezentaci, jednání/vyjednávání, diskuzi, zprávu, oznámení rozhovoru, proslov, projev, vystupování v masmédiích a telefonování.

Neverbální komunikace

Neverbální projevy zpravidla nebývají tak striktně kontrolovány jako řeč. Většina neverbální komunikace je používána nevědomky.

Tato komunikace doplňuje verbální projev, posiluje jeho účinek, usměrňuje jej a v některých případech ho může i nahradit.

Význam řeči těla se s největší důležitostí příkládá neverbálním projevům hlavně v oblasti hlavy a obličeje, jelikož tato část bývá pozorována nejvíce. Dále jsou to posunky rukou a paží, poté až pohyby a pozice celého těla a nohou.

Podle Střížové (2001) se nelze při neverbální komunikaci zaměřovat pouze na jednotlivá gesta, ale na celkový neverbální projev. Tato komunikace vlastní mnoho projevů a patří mezi ně: mimika, oční kontakt, haptika, proxemika, postulorogie, gestika, paralingvistika a chronemika, ta se charakterizuje jako komunikace časem a jeho využití. Do neverbálního projevu patří taktéž grafologie, kdy pomocí písma, rukopisu lze odhadnout vlastnosti osobnosti či její stav. Mimika je pohyb obličejových svalů, výraz tváře a umožňuje odhalit emocionální stavy.

Vymětal (2001) uvádí, že v obličeji máme dvacet svalů a sedmnáct z nich nám vyjadřuje základní emoce. Dolní část obličeje nám ukazuje nejvíce, protože je pohyblivá. Za základní mimický signál je považován úsměv, který nám dokáže navodit přátelskou atmosféru a překonávat bariéry či nedorozumění.

S tváří souvisí i vizika, která je charakterizována jako komunikace očí – oční kontakt. Dalším zdrojem neverbálních projevů je haptika, u které jde o komunikaci hmatem. Haptika znázorňuje projev přátelství a bezpečí. Vymětal (2001) a Střížová (2010) se shodují v tom, že nejčastějším dotekem je podání ruky. Další součástí neverbální komunikace je proxemika, která je založena na vzdálenosti a prostoru mezi komunikujícími. Vzdálenost nám určuje

intimní zónu (30-60 cm), osobní zónu (60-120 cm), zónu společenskou (120-360 cm) a zónu veřejnou. Řeč těla je popisována posturologií neboli posturikou. Popisuje držení těla, hlavy, typ sedu, postoje, chůze a držení trupu.

Do gestiky se řadí pohyby rukou, nohou a samotné pokývání hlavou. S gesty se setkáváme během celého dne. Slouží k dokreslení samotného sdělení a ke zdárnějšímu pochopení informací, třeba při popisování tvarů a velikostí. Další skupinou neverbálních projevů je paralingvistika. Zkoumá zvukovou stránku komunikace, jako je tón hlasu, hlasitost, rychlost řeči, intonace, výslovnost a plynulost. Oba autoři se shodují na tom, že hlas je řečníkův silný nástroj. Díky paralingvistice se dobrý řečník liší od ostatních tím, že ovládá hlas díky dechu, intonaci a tempu.

Podle Donellyho a kolektivu (1997) se neverbálnímu chování nelze vyhnout. Veškerou verbální komunikaci doprovází i komunikace neverbální. Řeč těla většina lidí vnímá na nevědomé úrovni. Pokud je někdo vnímavý v neverbálním projevu, může často odhadnout, jak se druhý cítí a jaký zaujímá postoj. Tím pak lze zvyšovat efektivitu a kvalitu komunikace.

3.3.4 Komunikační bariéry

Každý, kdo hodlá komunikovat, se leckdy setkává s komplikacemi, které mu ztěžují interpersonální komunikaci. Měl by vzít na vědomí obtíže i bariéry komunikace, což bývá prvotním krokem ke zdolání a vypořádání se s nimi.

Komunikační bariéry, které jsou dány jistými osobnostními problémy komunikujícího, jsou označovány za interní, ale existují též externí, jež se vyskytují jako jakýsi rušivý element z okolí.

Interní bariéry

Nejobvyklejší vnitřní bariérou bývá obava z neúspěchu, jež má na pracovníka svazující vliv. Strach jedince ze selhání může způsobit chvění hlasu na snížené kontrole stylistiky vyjádření. Dále to mohou být osobní problémy, které pak ovlivňují emoční stav. Negativní emoce směřují ke snížené sebekontrolě, čímž bývá narušena kontrola mravních zásad, zdvořilého chování, úcta k partnerovi. Stává se, že u sématických bariér je zkreslený

význam řečeného, odlišnou jazykovou úrovní. Mohou to být odlišnosti mezi oběma aktéry komunikace, kdy se buď nesnažíme, nebo nejsme schopni respektovat například nižší stupeň komunikačního partnera. Pak je to bariéra postoje, jako je třeba xenofobie, povýšenectví, neúcta, odpor a nesympatie vůči partnerovi, s nímž komunikujeme. Následující bariérou je skákání do řeči, čtení myšlenek, kdy komunikační partner myslí na odpověď, místo aby naslouchal toho druhého anebo komunikátor není dostatečně připraven na komunikaci. Další komunikační bariérou může být i fyzické nepohodlí, které zmírňuje výkonnost v naslouchání i ve verbálním projevu. Při nedostatečné koncentrovanosti na komunikaci účastníka nezajímá to, o čem se mluví, což vede k tomu, že je duchem nepřítomen. Pak se tu vyskytují fyzické nebo psychické nemoci např. horší sluch, zrak, deprese, Parkinsonova choroba apod.

Externí bariéry

Neobvyklé prostředí může mít negativní účinek. V některých situacích se při uspořádání prostředí může komunikační partner cítit nejistě, situace mu přijde nadměru oficiální. Stůl mezi účastníky, špatná vzdálenost, design nábytku a jeho rozmístění nám může ulehčit nebo naopak zhoršit interakci. U demografických bariér jsou to věkové rozdíly a odlišná pohlaví. Např. je-li posluchačem muž a kývne hlavou, často to znamená souhlas. Ale jestli žena kývne hlavou, zpravidla tím naznačuje, že naslouchá, ačkoli to nemusí znamenat souhlas. Další bariérou bývá vyrušování třetí osobou. I když nepřerušuje rozhovor, může být nepříjemné, že poslouchá, o čem si spolu dva povídají. Dále to také může být rámus, ale i vizuální rozptýlení (Mikuláščík, 2010).

3.4 Komunikace v podniku

Komunikace by neměla být v žádném podniku brána na lehkou váhu. Společnosti, které umí okamžitě a bez předsudků fungovat s velkým množstvím dat, vyhodnocovat je, převádět a promítat do svých cílů, tak prosperují (Bělohlávek, 2001).

3.4.1 Prostředky komunikace v podniku

Aby komunikace v podniku mohla plně fungovat, musí všichni pracovníci znát nejen cíle firmy, ve které pracují, ale také mít dostatek dat a informací k práci, kterou mají realizovat. Mimo to si musí pracovníci uvědomovat, co se od nich očekává. Každá organizace má svá pravidla, která by měla být přesná a známá všem. Veškeré činnosti by měly být správně organizovány, spravovány a regulovány. Významnou roli zde mají také zpětné vazby a odměny za kladné postoje a chování pracovníků.

Vnitropodniková komunikace je záměrné propojení podniku pomocí formálních a neformálních prostředků.

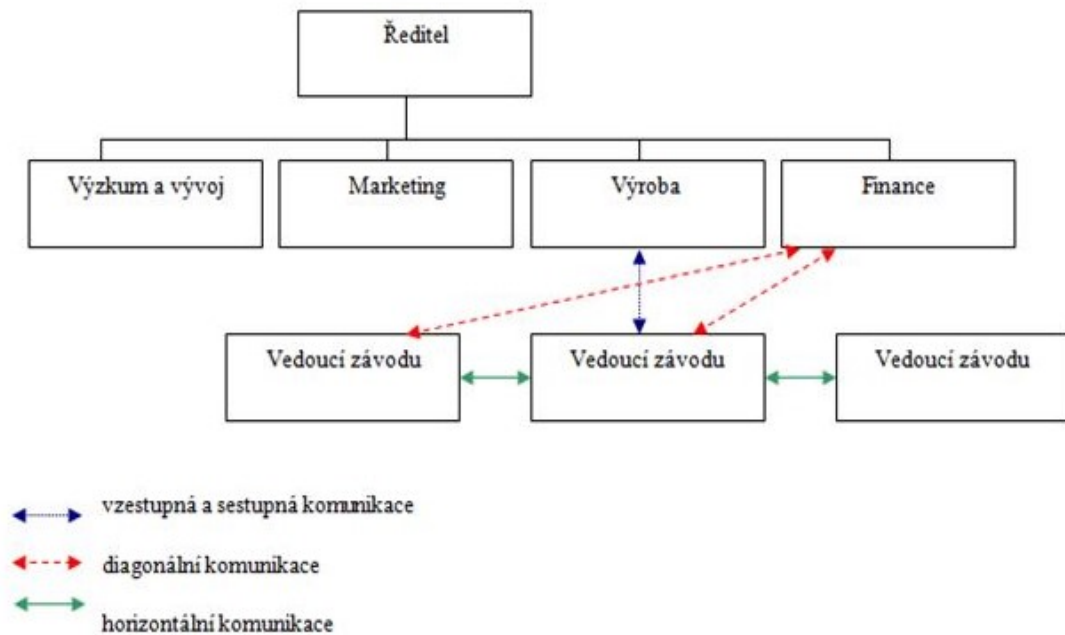
Mezi prostředky vnitropodnikové komunikace řadíme: rozhovor, porady, debaty, internet, firemní noviny, určitá psaná data, výzkumy, dotazníky, schůze se zaměstnanci, kulturní a sportovní akce, večírky apod. (Hospodářová, 2008).

3.4.2 Komunikační toky v podniku

Komunikace v podniku by se měla vyvíjet ve čtyřech směrech, které tvoří rámec komunikace v organizaci. Zde mluvíme o komunikaci horizontální, vzestupné, sestupné a diagonální. (Donnelly, 1997).

V dřívějších letech měla komunikace v podniku čistě hierarchický a autokratický charakter. Byla vybudována spíše na příkazech. Dnes dostává komunikace v podniku jinou podobu. Na komunikaci se podílejí všichni zaměstnanci bez ohledu na to, jakou mají pozici (McLaganová a Krembs, 1998).

Obrázek 3: Komunikace v organizacích



Zdroj: Donnelly, 1997, Management

Na obrázku č. 3 jsou zobrazeny ony čtyři směry, jimiž proudí komunikace v podniku. V tomto případě hovoříme o čtyřech základních komunikačních tocích.

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace postupuje od jednotlivců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jednotlivcům na stupních nižších. Většinou ji tvoří pracovní instrukce, oficiální stanoviska, oběžníky, prohlášení, manuály a podnikové publikace. Jak výzkum ukazuje, nejběžnější sestupnou komunikací v podnicích bývají pracovní instrukce. Ve většině organizacích se vyskytují nedostatky sestupné komunikace, jež se zdají být nejasné a neodpovídající. Pro pracovníky je nezbytné obdržet dostačující údaje nutné k výkonu jejich práce. Díky těmto nedostatkům vzniká stres mezi pracovníky.

Vzestupná komunikace

Aby organizace fungovala, je potřebná nejen sestupná komunikace, ale také komunikace vzestupná. Organizace používají různé prostředky vzestupné komunikace např. schránky, do

kterých vkládají nápady a poznámky, termíny zasedání a konferencí, hlášení hlavních pracovníků, požadavky a stížnosti.

Horizontální (laterální) komunikace

Tato komunikace se odehrává mezi útvary podniku, které zastávají stejné postavení. Tento druh komunikace je vybudován převážně na komunikaci vzestupné a sestupné. Pro účinnou funkci jakékoliv organizace je nutná nejen sestupná a vzestupná komunikace, ale i horizontální.

Diagonální komunikace

Diagonální komunikace v první řadě krátí čas a snižuje počet práce v organizaci. Tato komunikace je zastoupením komunikace horizontální a vzestupné. Jestliže pracovník není schopen komunikovat prostřednictvím jiných toků, nejčastěji dochází k diagonální komunikaci (Donnelly, 1997).

3.4.3 Komunikační kanály

Komunikaci lze rozčlenit dle několika různých hledisek.

Formální a neformální komunikace

V podnicích se vyvíjí jak neformální, tak formální vztahy. Neformální komunikace je používána hlavně v malém týmu či skupince lidí např. mezi spolupracovníky. Formální komunikace probíhá zpravidla mezi nadřízenými a podřízenými.

Formální komunikace

Formální toky jako jsou například předpisy, pravidla, normy, postupy a podobně používáme zejména ve větších organizacích (Hospodářová, 2008). Tato komunikace je propojená stanovenými komunikačními kanály. Většinou plyne od nejvyšších stupňů organizace ke stupňům nižším. Na schůzích a jednáních je formální komunikace typická

a využívá ústní formy. Naopak písemná formální komunikace je charakteristická pro smlouvy, podnikové noviny apod.

Formální komunikace je také komunikace, která je používána směrem ven ze společnosti. V tomto případě je myšleno zveřejnění firmy, loga, tiskové zprávy o podniku apod. (Dědina a Odcházal, 2007)

Neformální komunikace

Neformální komunikace je neoficiální, samovolnější. Díky ní se vytvářejí vztahy na pracovišti a vzájemná důvěra. Pokud je v organizaci příliš formální komunikace, nemusí to být pro podnik vždy výhodou. Do neformální komunikace patří krátké rozhovory, rychlé zprávy nebo e-maily.

Jeden z typů neformální komunikace je tzv. šeptanda a pověsti podniku. Ze začátku se může zdát škodlivá, slouží ale spíše jako zdroj sdělení o atmosféře podniku. (Newton, 2008).

Ústní komunikace (face to face)

Jde o nejpoužívanější formu komunikace, ke které dochází v běžné konverzaci. Probíhá mezi dvěma nebo více lidmi a nejde zde pouze o obsah sdělení, ale také o intonaci, zabarvení hlasu, výraz obličeje, gesta apod. Určité sdělení je předáváno, i když se nic neříká a je ticho.

Velkou výhodou této formy komunikace je to, že své sdělení lze během konverzace měnit podle reakcí komunikujících. Pro efektivní komunikaci je důležitý správný výběr kódu nebo jazyka. Pokud si definují obě strany základní pojmy, jež ulehčí porozumění, pak dochází k porozumění na obou stranách komunikace (Veber, 2000). Další výhodou ústní komunikace je rychlá zpětná vazba.

Nevýhodou ústní komunikace je časová náročnost v případě porad, pohovorů, proslovů a také to, že neexistuje písemný zápis o průběhu komunikace (o tom, co se dohodlo). Další nevýhodou je, že nám nedává dostatek času k promyšlení a hodnotnému rozhodnutí (Bělohávek, 2001).

V každé organizaci jsou rozdílné případy formální ústní komunikace. Tyto případy jsou úzce spjaty s pracovní pozicí jednotlivých pracovníků (Veber, 2000).

Písemná komunikace

Písemná komunikace je nezbytná při práci manažera a veškerých vztahů na pracovišti. Oproti mluvenému projevu má trvalejší a méně manipulativní charakter.

V písemné formě sdělení jsou věty obtížnější, delší a přesněji určovány. Jsou zde větší nároky na řádnou gramatiku a stylistiku. Lze v ní použít veškerou řadu vyobrazení v podobě nákrese, obrázků, grafů, které se velice často využívají při mluveném projevu (Mikuláščík, 2010). Do písemné komunikace řadíme např. dopisy, články, směrnice, zprávy apod. Výhoda písemné komunikace je, že dává evidenci o odeslání a přijetí. Dále umí zachytit složité myšlenky a dokáže přesně zaznamenat smlouvy a dohody.

Nevýhodou této komunikace je, že nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu, neumožňuje výměnu názorů a postojů, a po odeslání sdělení nejsou možné další změny.

Elektronická komunikace

Dnešní doba nám nabízí elektronickou komunikaci, která umožňuje rozsáhlou škálu přenosu informací, a to jak přes intranet (vnitřní forma přenosu informace), tak přes internet (vnější forma přenosu informace).

Tato forma komunikace se šíří a zabydluje jako obvyklá forma komunikace díky těmto přednostem: je rychlá a zajišťuje relativně levný a pohotový přenos informací i na velké vzdálenosti, předává operativní zprávy i více jednotlivcům najednou, dále umožňuje přijímat a předávat informace, zprávy, datové soubory v digitální podobě a následně je příslušnými softwarovými prostředky zpracovává.

K nevýhodám této formy komunikace patří určitá míra odcizení. Komunikujícím může scházet fyzická přítomnost, která může způsobit pocit osamění. Obchodní a bankovní transakce jsou připraveny o prvek posilování důvěry, jejíž součástí je i osobní kontakt. Ke specifickým problémům této komunikace patří i zahlcení manažerů elektronickými zprávami, jako je e-mail (Veber, 2009).

Telefonická komunikace

Telefonování lze zařadit ke komunikaci ústní, ovšem typická ústní komunikace to není, protože má jisté zvláštnosti. Důležitým faktem je, že u telefonování se nepoužívá tolik neverbálních projevů. U ústní komunikace jsou tyto neverbální projevy nezbytné při odhalení osobnosti účastníka. V telefonické komunikaci se jeví pouze akustická stránka řeči (výška tónu, rychlost, hlasitost, intonace, výslovnost apod.)

U telefonování bývá sdělení mnohdy náročné na vzájemné porozumění a je často omezeno šumy.

Telefonování nezabírá moc času a kdykoliv se lze s kýmkoliv spojit přes telefon (Veber, 2009).

4 Vlastní práce

V praktické části bude zkoumána interní komunikace a komunikační dovednosti manažerů ve firmě MASTER BIKE s. r. o. Kvantitativní výzkum bude proveden za pomoci řízených rozhovorů.

4.1 Charakteristika společnosti MASTER BIKE, s. r. o.

Společnost MASTERBIKE s. r. o. se zabývá výrobou jízdních kol. Sídlí v Zábřeze na Moravě v severovýchodní části České republiky. Tato oblast se značí dlouholetou tradicí firem zabývajících se montáží jízdních kol.

Společnost byla založena v roce 2003. V prvním roce vyrobila 18 000 kol. Produktivita a efektivita velmi rychle rostly a v roce 2004 produkce dosáhla 45 000 kol. V letech 2005-2008 se celková produkce pohybovala okolo 60 000 kol za rok. Jeden z důvodů, který přispěl k větší efektivnosti, byl ten, že se firma v roce 2004 přestěhovala do nově postavené haly v Zábřeze. Nyní se výroba pohybuje okolo 70 000 kol za rok.

Firma je moderně zřízena, vlastní automatizovaný sklad. Pro výrobu výpletů jízdních kol používá tři plně automatizované vyplétací a centovací linky Holland Mechanics. Výrobní program zahrnuje veškeré skupiny kol (dětská kola, City kola, Trekking, Lifestyle kola apod.). Jejich výrobky vyváží do zemí EU jako je Německo, Rakousko, Holandsko, Dánsko a Belgie.

V roce 2008 společnost investovala do zhotovení nové automatické lakovací linky. Cílem je dosáhnout nejvyšší kvality výrobků a pružně reagovat na požadavky zákazníků.

4.2 Řízený rozhovor

Pro zodpovězení předem daných otázek bylo osloveno 5 manažerů – dvě ženy a tři muži. Vedoucí pracovníci byli z různých úrovní managementu a odpovídali na celkem 13 otevřených otázek. Manažerka A a manažer B jsou z úrovně vrcholového managementu, manažerka C a manažer D patří do středního managementu a poslední manažer E do základního/liniového managementu.

1. Jaké komunikační dovednosti a schopnosti považujete za důležité ve Vašem postavení?

Manažerka A

„Za nejdůležitější považuji obecně umění předávání informací. Bez komunikačních toků není možné efektivně provozovat jakoukoliv činnost. Ať je to předávání důležitých informací ústně, písemně nebo předávání informací elektronickou cestou. Manažer by měl být přesvědčivý při komunikaci se zákazníkem, umět prodat a působit důvěryhodně. Když komunikuje se zaměstnanci, měl by mluvit výstižně, působit sebevědomě a autoritativně. Při nějakém problému být schopný jednat v poklidu.“

Manažer B

„Myslím si, že je to hlavně dovednost správně a výstižně formulovat. Schopnost hledat řešení i přes rozdílné pohledy na věc. Je nutné správně pochopit potřeby protistrany a dokázat vynechat emoce při hledání kompromisu, mít chladnou hlavu a neřešit nic hádkami. „

Manažerka C

„U komunikace je to mít zdravé sebevědomí, umět sdělit svůj názor, následně ho obhájit a vysvětlit, být věcný a také stručný. Snažit se nadchnout i přesvědčit, být pozorný posluchač, umět klást otázky, odstranit bariéry. Důležitá je i síla hlasu, rychlost mluvy a udržení očního kontaktu, když podřízený nechápe otázku, tak vznikají na pracovišti nežádoucí takzvané ‚komunikační šumy‘.“

Manažer D

„U mě se jedná především o předávání informací ohledně výrobních postupů, plánování a vnitropodniková logistika. Denně předávám stovky informací ohledně organizačních výrobních věcí. Nejedná se o speciální komunikační dovednosti. Je to prostě řada pokynů podřízeným a následně od nich zpětná vazba. Každý nadřízený by měl být také určitě znalý v tom, co dělá. Také by měl umět porozumět a chápat své zaměstnance, dokázat je správně motivovat a organizovat.“

Manažer E

„Myslím si, že nepotřebuji žádné speciální komunikační dovednosti. Mám osm podřízených a těm určuji práci. Je důležité být rozhodný, zodpovědný, naslouchat svým podřízeným a být jim nápomocen, pokud něčemu nerozumí nebo mají problém. Řádně jim vysvětlit co a jak mají dělat.“

Komentář: Respondenti se shodují, že nejdůležitější dovedností je správné předávání informací neboli umění komunikace. Což zahrnuje řádné a výstižné formulování, sebevědomé působení, vědět co chce přesně sdělit, obhájit to a umět naslouchat. Je patřičné jednat s klidem a být schopen najít při konfliktu řešení, které bude vyhovovat oběma stranám.

2. Myslíte, že má komunikace významný vliv na práci ve firmě? (atmosféru, efektivitu)

Manažerka A

„Rozhodně, bez komunikace nefunguje nic. Pracovní kolektiv, kde se informace nepředávají, nemůže fungovat. Nemá žádné výstupy, nedojde k dořešení situace a pracovní činnost tak stagnuje. A v nejhorším možném scénáři firma nefunguje jako celek.“

Manažer B

„Ano, dle mého názoru má. Pokud firma nemá nastavenou vnitřní komunikaci, je to špatně. Pokud ale firma má nastavenou vnitřní komunikaci nesprávně, je to možná ještě horší. Komunikace výsledků firmy, úspěchů, mediální obraz firmy na venek je dle mého názoru klíčový pro loajalitu a soudržnost zaměstnanců firmy.“

Manažerka C

„Komunikace má obrovský význam. Pokud spolu zaměstnanci navzájem nemluví, nesdílí informace, vzniká pak chaos, vytratí se spojení zaměstnanců s firmou, ztratíte jejich loajalitu, zájem o dění ve firmě a o to být její součástí. Atmosféra není přátelská, efektivita klesá, lidé mají pocit, že o ně firma nestojí, když s nimi nikdo nemluví o jejich názorech, nápadech a výkonech.“

Manažer D

„Neznám firmu, která by bez komunikace dokázala fungovat. Takže ano. Navození atmosféry si ze své pozice nedokážu představit. Denně je to velké množství podnětů, které předávám a zároveň dostávám. Jsme firma, která zaměstnává 80 lidí. Výrobně se dá rozdělit do pěti úseků a dvou skladů. Mezi jednotlivými úseky musí probíhat neustálá komunikace, protože jeden proces navazuje na druhý. Komunikace je nutnost.“

Manažer E

„Komunikace je potřeba. Bez ní nikdo neví, co má dělat. Nejedná se pouze o mě a mé podřízené, ale také o komunikaci mezi vedoucími.“

Komentář: Pro všechny respondenty je komunikace nezbytnou součástí firemního prostředí. Mezi úseky probíhá neustálá komunikace, protože jeden proces navazuje na druhý. Žádná firma nedokáže fungovat bez komunikace.

3. Jaká je podle Vás komunikace ve Vaší ve firmě? Jste s ní spokojen/a?

Manažerka A

„Struktura zaměstnanců je všem známá a komunikace probíhá jednoduše. Každý zná své povinnosti, kompetence, odpovědnost, a tak si mezi sebou snadno předávají informace. Za mě jsem celkem spokojená a myslím si, že máme dobře zvolený způsob předávání informací. Některé informace si předáváme pomocí intranetu, i když ne všichni to používají.“

Manažer B

„Vnitřní komunikace se zlepšuje, ale prostor pořád existuje a nejspíš vždycky bude.“

Manažerka C

„Postupně se zlepšuje. Od loňského roku se důležité informace zveřejňují na firemním Intranetu. Rozhodující roli v komunikačních směrech k řadovým zaměstnancům mají samozřejmě manažeři, a tady je to prostě o lidech – v některých úsecích není

komunikace problém, v jiných je to naopak, asi tak jako všude jinde. V zásadě jsem sice spokojená, přesto je stále co zlepšovat.“

Manažer D

„Myslím, že komunikace u nás ve firmě je celkem na dobré úrovni, i když s řadovými zaměstnanci je někdy komunikace nulová. Často se mezi nimi zkresluje informace a pak vznikají konflikty. Ale jinak jsem s komunikací spokojen. Ačkoli vždy může být i lépe.“

Manažer E

„Myslím si, že s komunikací nemáme žádný problém. Když něco nevím nebo si nejsem jistý, zeptám se a informace dostanu obratem. Stejně tak se k tomu staví mí podřízení.“

Komentář: Manažeři jsou téměř spokojeni s komunikací v jejich podniku. Manažerka C zodpověděla, že komunikace se liší podle útvarů, někde je horší a někde lepší. Mají ve firmě nově intranet, který podle manažerky A ne všichni používají.

4. Preferujete tykání nebo vykání se svými spolupracovníky? Ovlivňuje to podle Vás vztahy na pracovišti?

Manažerka A

„Preferuji tykání. Nedokážu si představit, že bychom si s kolegy vykali. Tykám si i se svými podřízenými, myslím, že pak ke mně mají větší důvěru a lepší vztah. A vztahy to určitě ovlivňuje.“

Manažer B

„Preferuji tykání, ale firemní kultura byla a je nastavena jinak. Proto používám obě formy. Vykání ze své podstaty je více formální, a pokud spolupracovníci spolu netráví i čas mimopracovně (obědy, večere, sklenička), určitě to není na závadu. Je ale divné na mimopracovní aktivitě např. u volejbalu volat, ‚Přihrajte mi paní ředitelko!‘. Tudiž neexistuje univerzální pravidlo.“

Manažerka C

„Nerada si tykám se všemi tzv. na první dobrou. Od vykání k tykání je někdy dlouhá cesta. Potřebuji člověka nejdříve poznat, vědět, co od něj mohu očekávat, neboť pro mne je tykání projevem důvěry a tu rozhodně nemám ke všem svým spolupracovníkům jakékoliv úroveň. Takže na Vaši otázku odpovídám – u některých lidí preferuji vykání, některým nabídku tykání. A jestli to ovlivňuje vztahy na pracovišti? Nemyslím si, že pracovní výsledky záleží na tom, jestli si s někým vykám, nebo tykám – důležitý je vzájemný respekt a úcta k práci druhých.“

Manažer D

„Se zaměstnanci v dělnické profesi si většinou vykáme. Nicméně s těmi, kteří u nás již pracují déle, si tykám. S mistry a vedoucími pracovníky si taktéž tykám. V podstatě si tím navozuji plynulejší jednání. Někteří vedoucí jsou u nás od založení firmy. Nedokáží si představit, že bych si na poradě s někým tykal a s někým vykal. Prostě je snazší ujednocená forma a navozuje to lepší atmosféru.“

Manažer E

„S některými si tykám, s jinými vykám. Jde o to, že někdo je tady dlouho a známe se roky, tudíž si tykáme. S novými zaměstnanci si většinou vykám. Musí být příležitost, abych navrhnul tykání.“

Komentář: Většina manažerů preferuje kombinaci vykání i tykání. Podle toho, jakého jsou spolupracovníci postavení a jak dlouho ve firmě pracují. Záleží také na vztazích mimo pracoviště. Tykání podle většiny navazuje lepší atmosféru a je to znakem důvěry, kterou nemá každý ke každému. Manažerka C si nemyslí, že by vykání/tykání mělo vliv na efektivitu práce.

5. Jaký je Váš názor na neverbální komunikaci? Používáte ji a ovlivňuje nějak Vaše rozhodování?

Manažerka A

„Ano, samozřejmě. Já sama ji používám, například gesta rukou, která umocňují má slova. Dále podle pohledu do očí druhého poznám, zda mě vnímá, nebo ne. Myslím si, že neverbální komunikace hodně ovlivňuje samotné sdělení. Usměvavý člověk je mi určitě sympatičtější a na základě toho se k němu chovám vstřícněji. Takže za mě ano.“

Manažer B

„Neverbální komunikace je nezbytnou součástí samotné komunikace a podle mého názoru určitě ovlivní komunikačního partnera. Já osobně používám při vysvětlování hodně gesta rukou, zdůrazní to tak, co chci říct. Když s někým mluvím anebo někoho poslouchám, snažím se udržet oční kontakt a také je důležité mít pevný stisk při podání rukou. Nemám rád, když mi někdo podá ruku jako ‚leklá ryba‘. Kvůli tomu nevnímám dotyčného kladně.“

Manažerka C

„Já říkám, že jedno objetí kolikrát řekne více než 1000 slov. Na druhou stranu můžete na základě neverbální komunikace učinit chybný závěr, takže nikdy nedávám na první dojem, protože si nemyslím, že je rozhodující. Musím dotyčného více poznat, než si o druhém udělám vlastní úsudek.“

Manažer D

„Nemyslím si, že by neverbální komunikace ovlivňovala mé rozhodování. Každý používá nějakou formu neverbální komunikace, pro mě jsou ale tato gesta přehlédnutelná.“

Manažer E

„Neverbální komunikace mě nijak neovlivňuje. Určitě ji ale nějakým způsobem používám.“

Komentář: Kromě dvou manažerů odpověděli všichni, že neverbální komunikace ovlivňuje jejich rozhodování. Používají a vnímají například gesta rukou, oční kontakt, stisk ruky

a mimiku. Každý neverbální komunikaci používá a působí tak na druhého určitým dojmem. Dva respondenti tvrdí, že je neverbální komunikace nijak neovlivňuje.

6. Jak nejčastěji komunikujete se zaměstnanci? (osobně/telefonicky/písemně)? Jak často informujete zaměstnance o jejich výkonech?

Manažerka A

„Nejběžněji komunikujeme osobně a další informace si předáváme přes elektronickou poštu a intranet. Nemáme nastaveno vyhodnocování výkonů. V případě, že jsem jako nadřízený s něčím nespokojená, volím řešení situace okamžitě. Stejně tak, jako pochvalu za nějakou vydařenou věc, řeším bezprostřední ústní pochvalou, posléze odměnou ke konci měsíce.“

Manažer B

„Se svými podřízenými většinou komunikuji osobně. Dostávám, tak ihned zpětnou vazbu. Minimálně jedenkrát za rok si uděláme čas pro hodnocení. Pokud ale mám něco urgentního nebo spolupracovník má něco na mě, určitě nečekám a sdělím mu to hned.“

Manažerka C

„Osobně. Je to pro mě nejlepší způsob komunikace, dostanu ihned odpověď a mohu na ni reagovat. Zaměstnance o jejich výkonech informuji velmi často, někdy i denně, je důležité jim sdělit, jak na tom jsou a co je potřeba zlepšovat.“

Manažer D

„Denně hodnotím výkon zaměstnanců. Jejich výkon přímo úměrně souvisí s výrobní produkcí. Pokud nejsem s výkonem spokojen, sdělím jim to neprodleně, aby mohli sjednat nápravu hned anebo se z ní poučit do dalšího dne. Pokud je něco, co je potřeba sdělit i dělníkům, promlouvám k nim buď přímo já během výroby, anebo potřebné instrukce předám mistrům. Takže nejčastější komunikace je pro mě osobní, poté telefonická a až na posledním místě elektronická. Já, než abych napsal email, raději vezmu telefon a zavolám, je to pro mě rychlejší a pohodlnější.“

Manažer E

„S podřízenými mluvím neustále. Chodím mezi nimi a kontroluji jejich práci. Pokud je něco špatně nebo podávají špatný výkon, řeknu jim to hned.“

Komentář: Všichni respondenti komunikují se svými podřízenými nejčastěji osobně, jelikož dostanou okamžitou odpověď. Někteří s nimi komunikují také telefonicky či elektronicky. Hodnocení zaměstnanců probíhá u každého manažera odlišně. Někdo hodnotí výkon denně, zatímco jiný jednou za čas.

7. Jaké vnímáte komunikační bariéry při komunikaci s Vašimi podřízenými?

Manažerka A

„Někdy mám pocit, že zaměstnanci mají obavy přijít s novými návrhy či připomínkami, ačkoliv jim vždy dávám prostor. Za komunikaci považuji i to jakým způsobem se s informacemi nakládá. Vždy apeluji na zaměstnance, aby informace ukládali a shromažďovali takovým způsobem, aby v případě jejich nepřítomnosti mohli být lehce zastoupeni. Není to způsob přímé komunikace, ale je to také způsob předávání informací si navzájem, jenže to dělá málokdo a potom vznikají konflikty.“

Manažer B

„Žádné komunikační bariéry nepociťuji. Když někdy nějaká bariéra nastane, snažím se ji hned odstranit. Mám se svými podřízenými dobré vztahy.“

Manažerka C

„Podařilo se mi sestavit takový tým, že s komunikací nemáme absolutně žádný problém. Jsme k sobě otevření, nasloucháme si, radíme si a dáváme si zpětné vazby.“

Manažer D

„Nevím o žádných, snad jen u neslyšících zaměstnanců. S těmi je komunikace o něco složitější. Ve firmě máme tři, ale za ty roky už jsme se naučili spolu komunikovat.“

Manažer E

„Nepociťuji žádné komunikační bariéry.“

Komentář: Manažeři nevnímají žádné závažné komunikační bariéry. Manažerka A má pocit, že zaměstnanci mají obavy přijít s připomínkami a neshromažďují informace tak, aby mohli být v případě jejich nepřítomnosti zastoupeni, čímž vznikají zbytečné konflikty. Manažerka C uvádí, že se jí povedlo vytvořit takový tým, že s komunikací nemají žádný problém.

8. Jaký má pro Vás význam zpětná vazba při komunikaci se zaměstnanci?

Manažerka A

„Vždy je dobré znát odezvu na různé připomínky nebo návrhy. Pokud spolu dokážeme o problému komunikovat, můžeme ho vyřešit. Bez zpětné vazby je to pouze výtka a často nepřinese žádné zlepšení situace.“

Manažer B

„Zpětná vazba je důležitá nejen od nadřízeného, spolupracovníků, ale i od podřízených kolegů. Pomocí zpětné vazby si člověk uvědomí důsledky nevhodné komunikace, nesprávného rozhodnutí a nevhodného načasování.“

Manažerka C

„Zpětná vazba má pro mne velký význam. Je to užitečný nástroj k rozvoji sebe sama. Hlavně si ověříte, zda má vaše práce také nějakou přidanou hodnotu pro vaše podřízené kolegy a jste pro ně autorita, jestli vás respektují a důvěřují vám.“

Manažer D

„Bez zpětné vazby by se nedařilo vyrábět kvalitní výrobky. Každý zaměstnanec musí sdělit informaci, kterou považuje za důležitou. Například pokud by neoznámil vadu na nějakém komponentu, a ten se použil ve výrobě, výsledkem by byla nekvalitní montáž a výrobek. Zpětná vazba je neopomenutelná.“

Manažer E

„Informace od zaměstnanců znamenají zlepšení kvality, odhalení nějakého problému nebo zjištění nekvalitních komponentů. Jejich odezva je určitě důležitá.“

Komentář: Zpětná vazba je nepostradatelná součást manažerského působení ve společnosti. Bez ní nelze vyrábět kvalitní produkty. Zda práce má přidanou hodnotu pro podřízené se dá ověřit právě zpětnou vazbou.

9. Jakým způsobem řešíte konflikty s Vašimi podřízenými?

Manažerka A

„O věcech hovořit a řešit je, je jediné řešení. Nevyřešený problém tvoří bariéry a stejně po čase vyplyne napovrch.“

Manažer B

„Důležité je konfliktům předcházet. Pokud ale ke konfliktu již dojde, je třeba jej řešit a nenechat vyhnít. Řešením konfliktu je komunikace, komunikace a komunikace.“

Manažerka C

„To záleží na tom, co je příčinou konfliktu. Pokud jde o konflikt ve smyslu názorové přestřelky, tak si poslechnu všechny argumenty, zhodnotím je a pak rozhodnu – nemusím být nutně "vítěz", pokud vím, že nemám pravdu. Takovéto konflikty mohou být i přínosné, rozšiřují obzory. V případě jiných konfliktů se zpravidla snažím o smířčí cestu, dohodu nebo kompromis. Nevyhrožuji, netrestám bez pokusu o smír/nápravu. Vždy vyslechnu, pak teprve dělám závěry. Z pozice moci jednám, až když selžou všechny výše uvedené možnosti. Co netoleruji, jsou lži, podvody, zákeřnosti – v těchto případech postupuji nekompromisně.“

Manažer D

„Běžné organizační problémy nechávám řešit hlavně mistry. Pokud je potřeba řešit něco přímo s mistrem nebo vedoucím pracovníkem, volím okamžitou debatu. Řeším výrobní věci a mým úkolem je celý proces mezi jednotlivými úseky sladit co nejefektivněji. Podřízení to tak chápou, a proto výtky berou jako něco, co je nutné, aby celý proces dobře fungoval. Samozřejmě, že často reagují nervózně. Někdy udělají zaměstnanci zbytečné chyby, které způsobí velké škody.“

Manažer E

„Konflikty s podřízenými řeším jediné osobně a hned, jak nějaký vznikne.“

Komentář: Respondenti se shodují, že konflikt je potřeba řešit okamžitě, jelikož nevyřešený problém má negativní vliv na chod firmy. Konflikty většina řeší osobně a někteří zaměstnanci při nátlaku reagují nervózně a vznikají pak chyby, působící velké škody.

10. Co takový konflikt v rámci výkonu manažerské práce pro Vás znamená? Myslíte si, že je prospěšný nebo destruktivní?

Manažerka A

„Mám pocit, že jsem to již popsala v předešlých otázkách. Pokud je komunikace nastavena tak, že se i drobné problémy řeší postupně, v podstatě k velkému konfliktu nedojde. Ale myslím, že je konflikt v určitých případech i prospěšný, hlavní je si o problému promluvit a najít řešení, které bude vyhovovat oběma stranám.“

Manažer B

„Každý konflikt je jiný, některý může být destruktivní a jiný naopak pozitivně konstruktivní, ze kterého vzejde nový nápad, nové řešení problému.“

Manažerka C

„Jak jsem již zmínila, myslím si, že některé konflikty mohou být prospěšné, jiné ne. Záleží na tom, o jaký konflikt zrovna jde.“

Manažer D

„Je nezbytný. Bez kritiky špatné práce nikdy nedojde k odstranění nedostatků a ke zlepšení výkonů.“

Manažer E

„Pro mě je každý konflikt destruktivní, nerad jsem s někým v rozporu. Potom vzniká na pracovišti negativní atmosféra a v ní se nepracuje efektivně. Ale určitě je důležité to vyřešit v poklidu.“

Komentář: Manažeři na tuhle otázku odpovídají rozdílně. U většiny manažerů záleží na tom, o jaký konflikt se v dané situaci jedná. Některý konflikt může být destruktivní a jiný zase

prospěšný. Pro posledního manažera je každý konflikt špatný a vniká potom na pracovišti negativní atmosféra.

11. Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně informováni o chodu, strategiích a cílech firmy?

Manažer A

„Zaměstnanci vždy vědí o plánovaných projektech. Vždy se na nich podílí, protože od fáze vzorování nových modelů řeší objednávání komponentů. Strategie a cíle firmy jim nesdělujeme.“

Manažer B

„Nemyslím si, že je vhodné probírat tyto věci se zaměstnanci. Probíráme je hlavně s ostatními manažery.“

Manažerka C

„Svým zaměstnancům podávám pouze informace, které jsou potřebné pro jejich práci. Určitě jim nesdělují strategie podniku.“

Manažer D

„Zaměstnanci ve výrobě rámcově znají očekávané výrobní kapacity. Měsíčně pak znají výrobní plán. Strategie firmy je výhradně manažerská záležitost. Není potřeba, aby zaměstnanec na páse řešil například fúze, prodeje či koupě podílů. Nebo aby byl informován o výsledcích jednání na nových odbytových trzích. Považuji za dostatečné, aby o těchto věcech byli informováni pouze vedoucí pracovníci.“

Manažer E

„Ne, nemyslím si, že je potřeba, aby mí zaměstnanci byli informováni o těchto věcech.“

Komentář: Vedoucí pracovníci jsou toho názoru, že není třeba řadovým zaměstnancům sdělovat strategie firmy. Zaměstnanci jsou informováni o plánovaných a výrobních projektech a dalších sděleních nutných k jejich práci.

12. Mohou se na Vás zaměstnanci bez problému obrátit, pokud mají nějaké připomínky? Jak často se na Vás obrací a jak? (osobně, písemně, telefonicky)

Manažerka A

„Ano mohou. Často jsou k tomu i nabádáni. Mají prostor k tomu vylepšovat fungování svého úseku. V případě, že chtějí učinit změnu, ke které chtějí mít souhlas nadřízeného, obrací se na mě osobně. Bohužel, se to moc často neděje, maximálně jednou za tři měsíce.“

Manažer B

„Určitě mohou, dveře jsou stále otevřené. Pokud mají nějaký nápad, připomínku nebo jen chuť mi něco sdělit, tak přijdou.“

Manažerka C

„Mohou kdykoliv a vědí o tom, že nemusí mít strach. Někteří se na mě obrací denně, jiní jednou za měsíc. Záleží na tom, co mají na srdci a co zrovna řeší. Nejčastěji chodí asi osobně. Pak telefon a na posledním místě je e-mail.“

Manažer D

„Mohou, buď přímo anebo přes mistry. Mistři a vedoucí pracovníci samozřejmě kdykoliv mohou cokoli prodiskutovat.“

Manažer E

„Ano mohou. Pokud mají problém osobní nebo s výrobou, mohou mi kdykoliv říct. Na pracovišti jsem neustále přítomen a nemám s tím vůbec problém. Moc často se to, ale nestává.“

Komentář: Zaměstnanci se mohou na manažery kdykoliv obrátit, ani jeden z dotázaných s tím nemá sebemenší problém. Na jednoho manažera se obrací více než na druhého. U každého je to individuální.

13. Co si myslíte o poradách? Jak často se u Vás ve firmě konají? Jsou přístupné i pro zaměstnance? Jaké máte typy porad?

Manažerka A

„Porady jsou pro firmu určitě prospěšné, protože se zde řeší plány, strategie, výroba, finance apod. Porady míváme pouze ohledně výrobního plánu, nebývají pravidelné. Většinou je vše již jasné z výrobního počítačového systému, ale pokud je třeba řešit detailněji výrobní plán na následující týden až deset dní, tak se porady dělají. Bývají ale v malém počtu – pouze kolegové ze zásobování a vedoucí výroby a mistři.“

Manažer B

„Myslím, že obsahová úroveň porad se u nás za poslední rok výrazně zvýšila. Máme porady častěji než dříve, i když si myslím, že by měly být pravidelně v danou dobu a každý by se měl na poradu řádně připravit. Osobně mám nejraději porady formou ‚workshopu‘, kde se aktivně řeší úkoly a člověk se zde dozví zajímavé informace z jiných částí firmy, ale tento typ porady u nás probíhá jen zřídka.“

Manažerka C

„Porady jsou zdrojem informací, ale je důležité, aby se vedly efektivně, jinak to může být kontraproduktivní. Typy porad máme podle mě strategické, které bývají maximálně jednou do roka a řeší se zde plány do budoucna. Potom řešitelské, ty bývají ohledně výrobního plánu jednou za čas. Nemáme pravidelné porady. Všichni zaměstnanci se porad nezúčastňují, jen mistři a vedoucí útvarů.“

Manažer D

„Pro firmu jsou porady zdrojem důležitých údajů. Porady míváme pravidelně ohledně výroby. Bud' se všemi mistry pravidelně anebo se svolávají podle potřeby vyplývající z výroby s jednotlivými mistry nebo vedoucími pracovníky. Řadoví zaměstnanci se porad nezúčastňují. Porady bývají většinou informativní nebo řešitelské.“

Manažer E

„Porady míváme kvůli výrobnímu plánu a bývají pravidelně jednou za sedm až deset dní. Jsou pouze pro mistry. Pokud je potřeba, svolá se výjimečná porada i pro vedoucí pracovníky. Řadoví zaměstnanci na poradách nebývají.“

Komentář: Podle manažerů jsou porady pro podniky užitečné, jsou zdrojem informací ohledně výroby, financí a strategií. V podniku mají porady nepravidelně. Pravidelné porady probíhají pouze s mistry ohledně výrobních plánů, a to jednou za 7–10 dní. Jedenkrát do roka probíhá strategická porada, kde se probírají plány do budoucna. Ostatní porady bývají řešitelské a informativní.

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Zhodnocení rozhovorů

Vedoucí pracovníci jsou toho názoru, že ve funkci manažera je nutné mít komunikační dovednosti na úrovni. Manažer by měl být zdatný v komunikaci obecně a umět předávat informace. To zahrnuje náležitou a srozumitelnou artikulaci a přesnou formulaci toho, co chce sdělit. Jakmile se vedoucí pracovník nedokáže srozumitelně vyjadřovat, vznikají ve firmě tzv. komunikační šumy. Dále by se měl umět prosadit a mít zdravé sebevědomí, také pozorně naslouchat a dokázat odstranit bariéry v klidu a takovým způsobem, aby řešení problému vyhovovalo oběma stranám. Komunikace manažera se stává jeho vizitkou.

Komunikace je v podniku nezbytnou součástí k formování efektivního firemního prostředí. Vedoucí pracovníci uvedli, že žádná společnost nedokáže fungovat bez komunikace a že je důležitá pro soudržnost zaměstnanců a řídicích pracovníků.

Z rozhovorů vyplynulo, že ve firmě MASTER BIKE s. r. o. je komunikace na dostačující úrovni a od loňského roku prošla pozitivním vývojem. Mají zde nově intranet, na kterém sdílí důležité informace, ale ne každý ho využívá. S komunikací jsou v podstatě všichni spokojeni, avšak stále je co zlepšovat. Úroveň komunikace se zde liší dle úseků.

Větší část dotazovaných manažerů preferuje kombinaci tykání a vykání, na základě vztahů, které mezi sebou mají. S vedoucími pracovníky a mistry si většinou tykají a s řadovými zaměstnanci zase vykají. Podle většiny tykání i vykání ovlivňuje atmosféru na pracovišti.

Na otázku o názoru na neverbální komunikaci odpovídali manažeři rozdílně. Tři vedoucí pracovníci odpověděli, že neverbální komunikace ovlivňuje jejich rozhodování a používají ji. Dva manažeři nepovažují neverbální gesta za důležitá.

Vedoucí pracovníci upřednostňují se svými podřízenými komunikaci přímou před nepřímou. Hlavně z důvodu okamžité zpětné vazby. Shodují se také, že zpětná vazba je potřebná součást k výrobě kvalitnějších produktů a k manažerskému působení v organizaci. Je významná jak od nadřízeného, tak i od podřízeného. Díky zpětné vazbě dochází k uvědomění si důsledků nevhodné komunikace a nesprávného rozhodování. To, jak často jsou zaměstnanci hodnoceni, je zcela individuální u každého manažera.

Manažerka A tvrdí, že zaměstnanci mají strach přijít s novými nápady a připomínkami. Obvykle neshromažďují informace tak, aby mohli být v jejich nepřítomnosti zastoupeni, a z těchto důvodů ve firmě vznikají zbytečná nedorozumění. Manažer D uvedl, že zaměstnanci pod velkým nátlakem dělají zbytečné chyby, jež působí velké škody. Vedoucí pracovníci jinak žádné bariéry v podniku nepocítují. Jakmile nějaký konflikt v podniku nastane, manažeři se ho snaží vyřešit okamžitě a mezi čtyřma očima. Každý manažer vnímá konflikt rozdílně, na základě toho, o jaký konflikt se v určité situaci jedná. Některý může být destruktivní, jiný naopak pozitivně konstruktivní, ze kterého vzejde nová myšlenka nebo nové řešení problému.

O strategiích podniku jsou informováni pouze vedoucí pracovníci a mistři, nikoli zaměstnanci. Pro vedoucí pracovníky je strategie firmy výhradně manažerská záležitost. Podřízeným pracovníkům jsou oznamovány pouze výrobní plány, plánované projekty a instrukce potřebné k jejich práci.

Porady ve firmě nejsou pravidelné, konají se pouze na základě potřeby. Pravidelné porady probíhají jen v liniovém managementu mezi mistry, a to jednou za sedm až deset dní. Manažeři souhlasí, že porada je nezbytným komunikačním prostředkem v podniku, který umožňuje lepší koordinaci organizačních složek. Je zdrojem informací a pomáhá rozpoznat firemní problémy a analyzovat je. Porady v podniku jsou řešitelské, informativní a strategické, přičemž strategické se uskutečňují maximálně jednou do roka. Řadoví zaměstnanci se porad nikdy nezúčastňují.

5.2 Návrh řešení

Z řízených rozhovorů je patrné, že stávající úroveň vnitropodnikové komunikace ve firmě MASTER BIKE s. r. o. je plně funkční. Nebyly zde shledány závažné problémy v komunikaci, naopak se dá vyzorovat pozvolný progres v této oblasti. Mají vhodně zvolené komunikační kanály i prostředky, ačkoli někteří vedoucí pracovníci zmínili určité nedostatky, které by se měly napravit.

Prvním návrhem je více apelovat na všechny zaměstnance, aby používali intranet. Jelikož intranet ve firmě mají, byla by škoda ho nevyužívat. Intranet umožňuje snadnější komunikaci mezi spolupracovníky a sdílejí se na něm důležité informace o jejich práci a o podniku. Dále je potřeba se zaměstnanci více komunikovat a očekávat zpětnou vazbu, aby se manažeři ujistili, že zaměstnanci dostanou kvalitní informaci a nevznikal na pracovišti tzv. „komunikační šum“. Dva manažeři odpověděli, že neverbálním gestům nepřikládají důležitost, což je chyba. Neverbální komunikace prozradí mnohé a pomáhá nám vytvářet o druhém úsudek.

Dalším doporučením je nastavit pravidelné setkávání zaměstnanců s vedením firmy a vyhodnocování jejich výsledků. Zaměstnanci by tak byli motivováni k podání lepšího výkonu. Zaměstnanec by zde měl možnost k prosazení svých názorů a cílů. Přesvědčení, že řadovým pracovníkům není třeba sdělovat strategie a cíle podniku, jež zastávají všichni vedoucí pracovníci, není zcela správný. Pokud jsou zaměstnanci informováni o chodu podniku, cílech a strategiích, vyvolává to v nich pocit, že jsou jeho součástí, a vede je to tak k větší loajalitě a motivaci. Mají pak pocit větší důležitosti a jsou více soustředěni na úspěch podniku. Mohlo by to být realizováno tak, že třikrát ročně by docházelo k setkání zaměstnanců s vedením firmy. Na tomto setkání by nejvyšší manažer odprezentoval strategické cíle firmy a významné projekty, které se budou realizovat. Dále by se zde prezentovaly výsledky společnosti – objem prodeje, porovnání s předchozím obdobím jako je objem výroby za období několika předchozích let, počty zaměstnanců, nemocnosti a zmetkovitost ve výrobě. Dále manažeři z jednotlivých oddělení mohou prezentovat aktuální změny vlastních útvarů. Na závěr setkání by mohli být vyhlášeni nejlepší zaměstnanci. Dále by bylo vhodné na zaměstnance netlačit, jelikož při nátlaku dělají zbytečně velké chyby, spíše se je snažit motivovat.

Je-li potřeba okamžitě informovat zaměstnance o různých sděleních a nařízeních od vedoucích pracovníků, bylo by účinné pořídit do podniku nástěnku, kde by byly tyto informace v tištěné podobě, vystaveny všem na očích. Nástěnky by mohly být ve výrobní hale, tak, aby se informace dostaly ke všem řadovým zaměstnancům.

Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává 80 lidí. Je v tomto rozsahu již vhodné zavést pravidelné vydávání firemního časopisu např. s názvem INFO, které by poskytovalo zaměstnancům informace z jednotlivých oddělení výrobního závodu. Námětem mohou být informace z jednotlivých útvarů, a to z výrobního oddělení, logistiky, oddělení investic a personálního oddělení např. noví zaměstnanci, akce pro zaměstnance.

Dále by bylo efektivní pořádat pravidelné porady, vždy první pondělí v měsíci, i kdyby to mělo být jen na patnáct minut. Zúčastnění budou vědět, kdy se porada uskuteční a mohou se na ni dostatečně připravit. Nutné je ujasnit si, co bude cílem porady a čeho chceme dosáhnout. Při poradě je potřeba snažit se zapojit všechny účastníky. Společnost by mohla zavést porady vedení jedenkrát za měsíc, kde by se hodnotily výsledky, stanovily plány, představily nové projekty a s tím související úkoly pro jednotlivá oddělení. Dále pak jednou za týden technickou poradu, kde se bude setkávat nižší úroveň řízení a řešit výrobní, technické, investiční a bezpečnostní záležitosti společnosti. Jeden z manažerů by uvítal častější porady ve formě workshopů, které je dobré zavést. Řeší se zde úkoly a člověk se dozví zajímavé informace z jiných částí firmy. Tyto porady jsou krátké a efektivní.

6 Závěr

Vlastní výzkum potvrdil, že komunikace patří mezi nejdůležitější prvky organizace. Zajišťuje tok informací napříč celou firmou i mimo ni. Žádný manažer by bez komunikace nemohl fungovat. Potřebuje ji k motivování, vedení, odměňování, vyjednávání, řešení konfliktů apod. Komunikace v podniku je nástroj, který by neměl žádný manažer podceňovat a měl by mu přikládat patřičnou váhu. Výkonnost zaměstnanců a potažmo celé organizace se přímo odvíjí od komunikačních schopností a dovedností manažerů. Efektivně komunikovat neznámá jen samotné informace přenášet, ale také dokázat vnímat, naslouchat a porozumět druhým.

V této práci bylo zjištěno na základě analýzy vnitropodnikové komunikace, že komunikace v podniku MASTERBIKE s. r. o. je na dobré úrovni a že manažeři disponují kvalitními komunikačními dovednostmi. Přesto bylo odhaleno pár nedostatků, na které by se měla společnost zaměřit.

Manažeři si uvědomují, že komunikace je nezbytná pro fungování jejich práce a je velmi důležité mít ve funkci vedoucího pracovníka adekvátní komunikační schopnosti a dovednosti. Vedoucí pracovník by měl svým zaměstnancům podávat kvalitní informace, aby nedocházelo k jejich zkreslování. Manažeři by měli více dbát na to, aby všichni zaměstnanci používali intranet, který jim umožňuje snadnější komunikaci. Následujícím problémem byl nepravidelný systém porad. Je lepší zavést porady pravidelně, tak aby bylo všem jasné, kdy se porada koná, byť jen na patnáct minut. Porada je podstatná nejen pro řešení určitého problému či nového projektu, ale je také přínosná pro budování vztahů na pracovišti. Měli by rovněž uskutečňovat setkávání se zaměstnanci, vyhodnocovat jejich výkony a sdělovat jim do určité míry strategie a cíle podniku. Zaměstnanci by byli více zainteresováni na úspěchu podniku a podávali by lepší výkony.

Nejčastější formu komunikace zvolili manažeři komunikaci osobní, která je nejefektivnější z důvodu rychlé zpětné vazby, osobního kontaktu a přítomnosti neverbálních gest. Je dobré tato gesta neignorovat, jelikož mohou mnohé naznačit. Správné podání ruky, oční kontakt nebo úsměv dovedou ovlivnit chování komunikačního partnera.

Potvrdilo se také, že manažer by měl očekávat od svých zaměstnanců zpětnou vazbu a také ji sám poskytovat. Bohužel všeobecně v naší společnosti je používání zpětné vazby

nedostatečné, i přesto že je jednou z nejdůležitějších částí komunikace. Bez zpětné vazby by v podniku nemohli vyrábět kvalitní zboží.

Při řešení konfliktu by měl vedoucí pracovník být soustředěný, nezaujatý, řešit jej jasně a snažit se najít kompromis vyhovující oběma stranám. Konflikt může být nejen destruktivní, ale i pozitivní, přinášející něco nového. Vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že k vyřešení konfliktu je zapotřebí investice, která požaduje čas, energii a očekávání na obou stranách.

I když není možné dosáhnout stavu dokonalé interní komunikace, je důležité, aby byli manažeři otevření a nezapomínali, že komunikovat je potřeba. Je nutné vytvářet zdravé prostředí ve firmě, kde se informace nepoužívají k manipulaci, ale hovoří se otevřeně o všem, co s firmou souvisí a kde se každý může zeptat beze strachu „proč to tak je?“.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Garda, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024721774.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. 3., opět rozš. vyd. Ostrava: Gruber - TDP, c2009. ISBN 9788085624281.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 8025112500.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717371.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 8024716771.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihnice (Svoboda).

MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 1998. ISBN 8085943751.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 9788024723396.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024725444.

STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 8024501740.

SVATOŠ, Tomáš. *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace: [ukázky teorie a náměty pro praktický nácvik]*. Vyd. 3., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. ISBN 8070416041.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN 9788025123164.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. ISBN 8072610295.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualit. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024726144.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024740058.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605457.

Internetové zdroje

<http://www.masterbike.cz/>

8 Přílohy

Seznam položených otázek:

1. Jaké komunikační dovednosti a schopnosti považujete za důležité ve Vašem postavení?
2. Myslíte, že má komunikace významný vliv na práci ve firmě? (atmosféru, efektivitu)
3. Jaká je podle Vás komunikace ve Vaší firmě? Jste s ní spokojen?
4. Preferujete tykání nebo vykání se svými spolupracovníky? Ovlivňuje to podle Vás vztahy na pracovišti?
5. Jaký je Váš názor na neverbální komunikaci? Používáte ji a ovlivňuje nějak Vaše rozhodování?
6. Jak nejčastěji komunikujete se zaměstnanci? (osobně/telefonicky/písemně) Jak často informujete zaměstnance o jejich výkonech?
7. Jaké vnímáte komunikační bariéry při komunikaci s Vašimi podřízenými?
8. Jaký má pro Vás význam zpětná vazba při komunikaci se zaměstnanci?
9. Jakým způsobem řešíte konflikty s Vašimi podřízenými?
10. Co takový konflikt v rámci výkonu manažerské práce pro Vás znamená? Myslíte si, že je prospěšný nebo destruktivní?
11. Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně informováni o chodu, strategiích a cílech firmy?
12. Mohou se na Vás zaměstnanci bez problému obrátit, pokud mají nějaké připomínky? (jak často se na Vás obrací a jak? (osobně, písemně, telefonicky)
13. Co si myslíte o poradách? Jak často se u Vás ve firmě konají? Jsou přístupné i pro zaměstnance? Jaké máte typy porad?