

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Bakalářská práce

Komunikace v managementu

Michal Bilan

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michal Bilan

Podnikání a administrativa

Název práce

Komunikace v managementu

Název anglicky

Communication in a Management

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň komunikace ve sledované organizaci, porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob využití prvků komunikace v rámci sledované organizace. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše na vybrané téma.

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

management, osobnost manažera, manažerské dovednosti, manažerské role, komunikační proces, verbální a neverbální komunikace, leadership

Doporučené zdroje informací

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

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4. vydání. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

OWEN, J. Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi. Praha: Grada. 226 s. ISBN 978-80-247-1726-5

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 29. 2. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "*Komunikace v managementu*" jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Janě Horákové, její podporu, odborné vedení a cenné rady, které mi byly poskytnuty během práce na mé bakalářské práci. Dále bych chtěl vyjádřit hluboké díky mé rodině a přátelům za jejich nekonečnou podporu, motivaci a povzbuzení, které mi byly oporou nejen při psaní bakalářské práce, ale i po celou dobu mého studia.

Komunikace v managementu

Abstrakt

Hlavním cílem této závěrečné bakalářské práce je na základě teoretického výzkumu a dotazníkového šetření zjistit, jaké jsou nejúčinnější strategie a nástroje pro komunikaci v managementu ve sledované logistické společnosti. Teoretická část definovala nejen roli manažera jako takovou, ale především se zaměřila na objasnění procesu komunikace. Důležitost ať již odesílatele či příjemce zprávy je pro tuto práci shodná, základem úspěšné efektivní komunikace je však čistě definovaný proces mezi předáním a přijetím zprávy. Praktická část ověřila, která forma komunikace je v logistické společnosti AM GnoI nejefektivnější, sadou otázek. Jednotlivé otázky postupně, avšak nezávisle na sobě potvrdily nejvyšší efektivitu u ústní komunikace – i přes její určitou omezenost v rámci předání informace širšímu publiku.

Klíčová slova: manažer, řadový pracovník, logistika, komunikace, šum, prvky komunikace, ústní komunikace, psaná komunikace

Communication in a management

Abstract

The main goal of this final bachelor's thesis is to find out, based on theoretical research and a questionnaire survey, what are the most effective strategies and tools for management communication in selected logistics company. The theoretical part defined not only the role of a manager as such, but primarily focused on clarifying the communication process. The importance of either the sender or the receiver of the message is equal in this thesis, however the basis of successful and effective communication is a clearly defined process between the transmission and reception of the message. The practical part tested which form of communication is the most effective based on a set of questions in the logistics company AM GnoI. Individual questions gradually, but independently of each other, confirmed the highest effectiveness of oral communication - despite its certain limitations in the context of conveying information to a wider audience.

Keywords: manager, ordinary worker, logistics, communication, communication transmission, forms of communication, oral communication, written communication

Obsah

1. ÚVOD	9
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
2.1. CÍL PRÁCE.....	11
2.2. METODIKA PRÁCE	11
3. TEORETICKÁ ČÁST	14
3.1. KOMUNIKACE.....	14
3.1.1. Prvky komunikace.....	15
3.2. MANAGEMENT.....	18
3.2.1. Manager.....	19
3.2.2. Role manažera	19
3.3. KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	22
3.3.1. Komunikační směry	22
3.3.2. Druhy komunikace.....	23
3.3.2.1. Verbální komunikace	23
3.3.2.2. Neverbální komunikace	26
3.3.3. Formy komunikace	28
3.3.3.1. Ústní komunikace	28
3.3.3.2. Písemná komunikace	29
3.3.3.3. Vizuální komunikace	29
3.3.3.4. Elektronická komunikace	30
3.4. MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE	31
3.4.1. Manažerské styly.....	31
4. PRAKTICKÁ ČÁST	34
4.1. FIRMA AM GNOL	34
4.2. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	35
5. DISKUSE	49
6. ZÁVĚR.....	50
7. ZDROJE.....	52
8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK.....	54
8.1. SEZNAM OBRÁZKŮ	54
8.2. SEZNAM GRAFŮ	54

1. Úvod

Hlavním cílem všech společností na trhu je maximalizovat svoje zisky a zajistit dlouhodobou prosperitu. Ve 21. století však k dosažení těchto základních parametrů existenci společnosti však nepostačují jen kvalitní produkty či služby nebo vysoká úroveň využití moderních technologií. Prosperita jako taková je založena na mixu mnoha aspektů, které dohromady zajišťují firmě odlišení se od konkurence. Pro tuto práci byl zvolen jeden segment, kterým je komunikace. Ať již se jedná o komunikaci vnitropodnikovou či o komunikaci směrem ke koncovému uživateli, představuje právě tato část důležitý aspekt prosperující firmy. Komunikace jako taková je ovlivňována především rolí komunikačního týmu, na jehož vrcholu daný manažer, který má finální rozhodnutí ve svých rukou.

Role manažera v komunikaci představuje jednu z nejdůležitějších součástí, a to především z toho důvodu, že právě on(a) má rozhodující slovo v tom, jaký obsah je komunikován externě z firmy v rámci komunikace k okolí. Zároveň je rozhodující osobou, která může silně ovlivňovat vnitropodnikovou kulturu a administrativu.

Korektní nastavení manažerské komunikace představuje klíčový prvek ve schopnosti uspět či naopak neuspět v dobách prosperity i v těžších obdobích. Vhodně zvolený manažer má schopnost interní komunikaci nejen udržet na stávající úrovni, která zajišťuje stabilní fungování, ale především by měl aktivně přispívat k jejímu zlepšení a díky tomu ke zlepšení interních procesů. Přístup a schopnosti manažera dokážou mít nejen pozitivní, avšak také v horším případě negativní dopad na efektivitu a spokojenost zaměstnanců. Výkonost a schopnost právě řídicí osoby je důležitým aspektem pro chod celé organizace. Pokud dojde k selhání komunikace či komunikace není nastavena adekvátně a vznikají tak „hluchá místa“, které dávají možnost vlastní interpretace, může mít tento fakt negativní vliv na fungování a stabilitu firmy.

Úspěšný manažer, který zvládá vnitropodnikovou komunikaci musí disponovat mnoha esenciálními vlastnostmi a v jeho případě záleží i na osobnostních charakteristikách.

Vybrané vlastnosti a schopnosti jsou vrozené, jiné tento pracovník získá studiem, ostatní jsou poplatné praxi.

Společnosti operující v odlišných oblastech vyžadují od svých manažerů zákonitě rozličné komunikační dovednosti. Komunikace se skupinou asijských manažerů, afrických doktorů či evropských prodejců vyžaduje různé dovednosti. Není tedy možné generalizovat a vyzdvihnout pouze jeden set manažerských vlastností. Je tedy zjevné, že jednotlivé akademické práce se vždy zaměřují na konkrétní skupinu a geografickou lokaci i přes to, že tento fakt není zmíněn. Publikace v mnoha případech nespécifikují skupinu, pro kterou je text určen a může tak docházet k nejasnostem. Tato závěrečná práce se zaměřuje právě na schopnost komunikace v evropské logistické firmě. Poněvadž zaměření na celou komunikaci by vyžadovalo značné množství prostoru i času, tato práce si klade za cíl prozkoumat nejefektivnější strategie a nástroje pro komunikaci v managementu – tedy ne na úrovni mezi manažerem a jeho podřízenými, ale právě na úrovni jednotlivých manažerů, kteří společně mají za cíl korektně formulovat zprávu, která je předána zaměstnancům. Tato zpráva musí být jednoznačná a musí splňovat požadavky/očekávání všech manažerů i přes jejich odlišné zkušenosti, věk či oblast ve firmě, ve které pracují.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem této závěrečné bakalářské práce je na základě teoretického výzkumu a dotazníkového šetření zjistit, jaké jsou nejúčinnější strategie a nástroje pro komunikaci v managementu ve sledované logistické společnosti.

Teoretická část se zaměřuje na rešerši dosavadního výzkumu v oblasti interní komunikace ve firmách, na konkrétní formy komunikace a jejich vhodnost pro jednotlivé formy sdělení. Praktická část je založena na dotazníkovém šetření a hodnocení daných odpovědí od manažerů i jejich podřízených. Cílem dotazníkového šetření je zhodnocení efektivity komunikace při odlišných sdělení a jejich úspěšnost v přenesení konkrétní zprávy.

Výzkumná otázka této práce je formulována následovně: „Jaké jsou nejúčinnější strategie a nástroje pro komunikaci v managementu v logistické společnosti?“

2.2. Metodika práce

Práce je rozdělena do dvou částí. První z nich je teoretická, která má za cíl definovat jednotlivé oblasti komunikace, aby nedošlo k možnosti dvojího výkladu. Podkapitola prvky komunikace se zaměřuje na objasnění celého komunikačního procesu a jednotlivých prvků, které do komunikace mohou vstupovat od vzniku myšlenky, která má být přenesena u odesílatele, přes šum až po přijetí zprávy příjemcem a zpětná vazba. Další podkapitola se zabývá přímo komunikací v organizaci a vysvětluje komunikační druhy (horizontální, diagonální, sestupná a vzestupná), druhy (verbální a neverbální) a formy (ústní, písemná, vizuální a elektronická), díky čemuž dochází k upřesnění jednotlivých forem komunikace.

Praktická část je založena na dotazníkovém šetření. Celkem 135 dotazníků bylo distribuováno v logistické společnosti mezi manažery na různých úrovních a řadové pracovníky. Cílem bylo zjistit, které z vybraných směrů a druhů komunikace fungují nejlépe.

Dotazníky jsou složeny z uzavřených otázek s danými odpověďmi, ze kterých dotazovaný volí jednu odpověď. Dotazník byl prvně po jeho vytvoření rozdán mezi 10 osob (kamarádi a rodinní příslušníci), aby se ověřila jednoznačnost položených otázek a odpovědí. Po získání zpětné vazby na připravený dotazník bylo nutné provést několik úprav. Následně byl dotazník opět distribuován mezi 10 osob – odlišných od těch v prvním kole, avšak se stejným cílem. Po finálních úpravách byly dotazníky distribuovány mezi zaměstnance a ti byli požádáni o jejich vypracování. Vypracování bylo anonymní a zcela dobrovolné, aby se dosáhlo maximální objektivitě. Na zodpovězení otázek měli respondenti celkem 1,5 měsíce, díky čemuž byl zajištěn dostatečný čas bez časového tlaku. Z celkového počtu 135 distribuovaných dotazníků se jich vrátilo 121, přičemž pouze 110 z nich bylo vyplněno řádně dle dodaných instrukcí k vyplnění.

Získané výsledky jsou následně prezentovány v praktické práci. Data byly následně porovnány s akademickými a jinými odbornými pracemi. Cílem bylo ověřit, do jaké míry se shodují výsledky získané z dotazníkového šetření s výsledky akademické obce. Cílem této triangulace bylo potvrdit či vyvrátit, zda komunikace ve vybrané logistické společnosti odpovídá obecně zjištěným faktům či zda dochází k určitým neshodám.

Do dotazníkového šetření byly společně zahrnuti manažeři i řadoví zaměstnanci. Toto spojení bylo ponecháno záměrně z důvodu komunikačního procesu, který je popsán v následující kapitole. Tato práce se zaměřuje na nejúčinnější metody v rámci komunikace – tedy celý proces. Není přípustné zkoumat efektivitu komunikace při pohledu pouze na jednu stranu komunikačního procesu – tedy buď jen řadové zaměstnance nebo managery. Obě tyto strany jsou úzce propojeny. Jedním aspektem je forma, kterou manager určitou myšlenku přenáší směrem k řadovým zaměstnancům, druhým aspektem je přijetí dané myšlenky samotným zaměstnancem. Pokud by se práce zaměřila pouze na tyto dvě oblasti, byla by z mého pohledu chybná, protože nepopsala onen prostor, ve kterém se myšlenka nachází mezi oběma stranami. Manager vyřkne ideu, zaměstnanec ji přijme. Je nutné se zaměřit i na onen proces od vyřčení po přijetí. Za účelem zkoumání tohoto prostoru je potřeba se zaměřit i na oba konce komunikačního procesu.

Výzkum či rozdělení dotazníku a zaměření se pouze na zaměstnance nebo pouze na managery by nevedl k pádným závěrům s formulací otázky tak jak je. Verifikace efektivity jednotlivých forem přenosu – mluvená či psaná a jejich podtypy.

Získané data, pro jejich upřesnění a ověření byly následně diskutovány s top managementem. Všechny dotazníky byly anonymní. Cílem této diskuse bylo prodiskutovat s vedením zjištěné výsledky za účelem debaty o jejich relevanci, a především s cílem zjistit určitou zpětnou vazbu od vedení na data.

3. Teoretická část

Tato kapitola se zaměřuje na definování jednotlivých termínů, které jsou pro tuto práci relevantní. Přesné vymezení napomáhá předejít nedorozumění a případně nevhodné interpretaci jednotlivých termínů.

3.1. Komunikace

Termín komunikace jako takový vychází z latinského *communis*, což v překladu znamená společný. Termín jako takový jen zřídka kdy využívá stejnou interpretaci, velmi zřídka je vysvětlen obdobně více různými autory. Důležitým je fakt, že ať je využita kterákoliv definice tohoto pojmu, všechny z nich dochází k závěru, že komunikace představuje přenos informací mezi jedním a druhým člověkem či mezi jedním člověkem a skupinou, které je projev adresován.

Dle výkladu M. Armstronga (1999) komunikace spočívá ve vysílání a přijímání signálů, v určitém přenosu informací mezi jednou či více stranami, správnou volbou terminologie a následným porozuměním, tedy adekvátním přijetí odesílané zprávy. Dle této definice je tedy zjevné, že pokud předávané zprávě nebylo porozuměno, nejedná se o vhodně zvolenou komunikaci či se nejedná o komunikaci vůbec.

Jinou definicí je ta navržená M. Mikuláštkem (2003), která však pojem definuje mnohem obecněji. Termín komunikace dle Mikuláštky může být využit pro označení dopravní sítě, přesun materiálu či lidských zdrojů, avšak také pro přesun myšlenek z jedné osoby na osobu jinou. Komunikace dle Mikuláštky nemusí být pouze verbální, tedy přenášena mluveným slovem, avšak také může docházet k přenosu za pomoci pošty, telefonu, televizních obrazovek a mnoha dalších zařízení k tomuto sloužících.

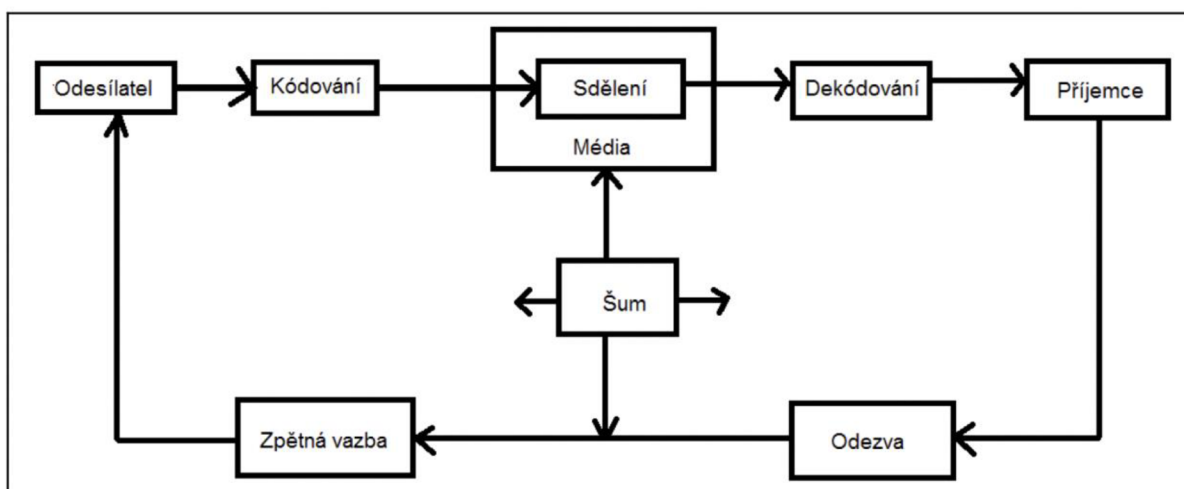
Další interpretací je ta navržená V. Střížovou (2005), definující komunikaci jako proces výměny informací fungující obousměrně s účelem porozumění. Výměna informací je v tomto případě delším procesem, a to z důvodu, že informace musí být během přenosu upravována do té doby, než dojde ke shodě na straně odesílatele i přijímajícího – porozumění. K narušení přenosu informací může také dojít z důvodu, že jeden z účastníků

se aktivně nesnaží o pochopení přijímané informace či odesílat sdělení nabyt přesvědčení, že příjemce zprávu již pochopil i přes to, že tomu tak není. Touto komplikací dochází k nedorozumění a špatnému přenosu informací.

Poslední interpretací, kterou se v této práci budu zabývat je od M. Tureckiové (2007). Ta definuje koncept komunikace obširněji a nevnímá jej pouze jako přenos informací mezi dvěma či více stranami. Komunikace má dle Tureckiové více než jen obsahové sdělení – zahrnuje také vztahovou stránku, která odkazováním na vztah mezi účastníky komunikace upravuje komunikaci. Skrze komunikaci tedy nejsou pouze předávány informace, ale také dochází k vyjádření pocitů, nápadů či názorů.

3.1.1. Prvky komunikace

Dle výše zmíněného komunikace představuje přenos informací mezi alespoň dvěma účastníky přenosu. Komunikace představuje obousměrný proces – aktivní zapojení odesílatele zprávy a jejího příjemce se tedy pravidelně střídá se zapojením obou zúčastněných. Podle Kotlera (2007) se komunikační proces zaobírá procesem, při kterém se mění proces myšlenkový na proces komunikační – přechod od kódování myšlenky jednotlivce do určitého sdělení, která má být předána, přes jeho dekódování příjemcem. Následně po ukončení tohoto procesu se komunikace také zaobírá vznikem odezvy na přijatou zprávu. Existuje několik součástí komunikačního procesu – odesílat, příjemce, kódování sdělení, dekódování sdělení, šum, médium, odezva a reakce na sdělenou zprávu.



Obrázek 1: Komunikační proces
Zdroj: Kotler, 2007

V komunikačním procesu představuje odesílatel prvotní bod – tedy článek, kde celá komunikace začíná. Představuje zdroj informací, idejí a názorů, které z jeho či jejího rozhodnutí mají být předány na jiné články komunikace – cílem je předat svou subjektivní myšlenku dále. Myšlenka, která je základním kamenem komunikace, musí být odesílatelem korektně zakódována – tak, aby příjemce při dekódování pochopil původní myšlenku, která má být předána. Nejtypičtější forma zakódování myšlenky je využití jazykového sdělení – cílem je zajištění korektního pochopení předávané informace. Sdělení jako takové je tedy určitým výsledkem kódovacího procesu – může být verbální či neverbální. Médium přenosu informací představuje stejně důležitou součást jako předávaná myšlenka, a to, poněvadž médium představuje nositele daného sdělení (to může mít podobu mluvenou či psanou a dle toho se následně vybírá vhodné médium pro přenos). Příklady těchto médií jsou mluvené slovo, e-mail, rádio, televizní spot a mnoho dalších.

Vhodné médium pro vybraná komunikační sdělení představuje televize, a to především z důvodu možnost kombinovat dvě odlišné formy komunikace – verbální i neverbální. Pro jiná sdělení je možno využít dvě či více médií – dva aktéři komunikace se verbálně shodnou na určitém návrhu, a ten je následně ještě potvrzen pomocí například e-mailové komunikace. Je nutno vzít v potaz, že ve 21. století existuje nepřehledné množství médií, a nejen z tohoto důvodu je volba adekvátního média pro dané komunikační sdělení více než důležitá. Po formulaci zprávy jako takové a její odeslání pomocí komunikační média následuje další fáze, kterou představuje dekódování obsahu. Pro úspěšné pochopení předávaného vzkazu musí být dekódování přesné, aby nedošlo k nepochopením. Pokud fáze dekódování není provedena korektně, ať již úmyslně nebo neúmyslně, dochází k nepochopení odeslané zprávy a tím pádem dochází k nutnosti upřesnění a rozvedení daného sdělení. Tedy opět dochází k fázi transferu komunikované ideje pomocí komunikačního média na koncového příjemce, která by pomocí rozšíření textace okolo původní myšlenky či jejímu transformování měl snáze myšlenku přijmout. Sdělení jako takové je příjemce přijatou pouze tehdy, pokud je úspěšně dekódováno a pochopeno (Koontz, Weihrich, 1993).

Dalším prvkem, který je nutno zmínit z důvodu jeho vstupování do komunikace je šum. Šum představuje označení pro veškeré externí vlivy, které mají vliv na korektní pochopení odeslané myšlenky. Jedná se o určité bariéry, které se objevují na kterékoliv části celého komunikačního procesu. Nejtypičtější projevy šumu, které zkreslují či jinak ovlivňují

chápaní přednášené informace jsou hlub, nejednoznačnost předávané informace (nekorektně zvolená formulace), špatná interpretace jazyka/textu či využití zahraničních slov či slangu, který není protistraně znám (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Pro zjištění, zda šum hrál či nehrál roli v komunikaci je nutno vyzískat zpětnou vazbu. Díky zpětné vazbě může odesílat zjistit, zda byla idea správně zakódována, zda bylo zvoleno vhodné médium pro její přenos, zda byla správně dekodována a či hrál šum nějakou roli v jejím přijetí příjemcem.

Zpětná vazba jako taková může být dvojího typu – přímá a nepřímá. Přímá zpětná vazba je chápána jako slovní odpověď na sdělení, výraz tváře či psaná odpověď. Jedná se tedy o sdělení reakce na přijatou zprávu. Druhým typem je zpětná vazba nepřímá, která představuje například korektní či nekorektní pochopení odeslané myšlenky v rámci projevení se na výsledcích či jiných ukazatelích ve firmě. Příkladem může být zvýšení či snížení produkce/prodeje, snižující či zvyšující se fluktuace či změna kvality výrobků/služeb (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3.2. Management

Management jako takový nelze jednoduše definovat jedním stylem. Definicí existuje mnoho. Příkladem mohou být definice od Armstronga nebo Vebera

- „Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“ (Armstrong, 2008, s.16)
- „Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“ (Veber, 2009, s.19)

Dle těchto dvou vybraných definicí lze pro účely této práce pohlížet na management jako na soubor veškerých organizačních činností, které jsou potřeba provést k zajištění fungování jednotlivých firem. Sada jednotlivých činností se liší dle zaměření a potřeb společností. Rozhodování v tomto případě zahrnuje nejen zajištění lidské síly, ale i rozhodování o krocích, které musí být podniknuty k dosažení vytyčeného cíle. Podle Armstronga představují zaměstnanci jeden z nejdůležitějších aspektů fungování firmy, avšak je zapotřebí zaměřovat se i na ostatní aspekty a zajistit dosažení maximálního využití nejen materiálních, ale také i finančních zdrojů, které jsou k dispozici (Armstrong, 2008, s. 16-17).

Hlavním cílem managementu je porovnání aktuálně probíhajících činností a jejich relevance ke stanoveným plánům. Není možné kalkulovat se stoprocentní shodností plánu a realizace (je potřeba brát v úvahu externí vlivy), avšak cílem je dosažení co nejmenší odchylky mezi kýženým řešením a reálnou situací (Mayerová, 1999, s. 26). Úspěšnost managementu nezáleží pouze na zkušenostech vedoucích pracovníků, ale především také na nastavených procesech v dané organizaci – jejich komplexnosti, flexibilitě či rigiditě. Sebelepší člen managementu není schopen dosáhnout požadovaných výsledků, pokud je omezován ze strany zaměstnavatele – například neadekvátně nastavenou interní komunikací.

Komunikace v rámci organizace představuje jednu z nejdůležitějších složek, pomocí které management řídí své podřízené. Cílem kvalitní manažerské komunikace je předat úkoly a zásadní informace spolupracovníkům za účelem organizace pracovní náplně pro splnění cílů, jenž jsou předem nastavené.

3.2.1. Manager

Manager představuje pracovníka na vedoucí pozici, jenž je zodpovědný za práci svého svěřeného týmu, díky čemuž přispívá ze své pozice k dosažení daných cílů. Role managera a majitele firmy byla historicky velmi úzce spjata, avšak s postupnou expanzí pracovní náplně majitele firmy a managera došlo k separaci těchto dvou pozic. Rozdílnost mezi těmito pozicemi je neexistující především v rodinných firmách či menších podnicích, ve kterých není dostatek lidských zdrojů či existuje pouze malá infrastruktura a jedna osoba je schopna z dlouhodobého hlediska zastávat obě pozice kvalitně.

Během expanze firmy se však kumuluje agenda, která není odkladná a je tedy proto důležité, aby dříve či později v životním cyklu firmy došlo k rozdělení těchto dvou funkcí. Hlavním cílem majitele/jednatele je následně administrativa spojená každodenní agendou, podpisy smluv a zpravidla vyhledávání nových obchodních příležitostí. Role managera se do jisté míry v malých či středních podnicích prolíná s rolí majitele. Manager se zaměřuje především na každodenní fungování zaměstnanců, zpracování obchodních příležitostí řešení neodkladné agendy, která spadá do jeho či jejich kompetencí.

Manager má ve větších organizacích, kde je jeho role plně oddělena od majitele firmy za úkol především využití prvků a kapacit firmy k motivování zaměstnanců k dosažení vybraných cílů. K dispozici v tomto případě má nejen hardware a software, ale například i benefity, které zaměstnavatel poskytuje. Práce managera však spočívá nejen ve vytěžení zdrojů firmy, ale především ve využití vlastních zkušeností a zdrojů pro koordinaci pracovníků, vytvoření vhodných týmů, které jsou schopny spolupracovat, ale také v neposlední řadě je cílem dosáhnout spokojenosti svých podřízených, aby byla minimalizována fluktuace zkušených zaměstnanců.

3.2.2. Role managera

Roli vedoucích pracovníků firmy nelze jasně definovat, poněvadž plní množství daných dílů, které představují pouze část jejich denní rutiny. Všechny manažerské role jsou závislé na cílech firmy a aktuální situaci, které je potřeba se přizpůsobit. Efektivita práce však záleží především na autoritě – ta může být rozdělena na dva typy: formální a neformální.

Formální autorita je zpravidla daná funkcí, kterou jednotlivec zastává. Díky tomuto typu autority má určitou pozici v hierarchii firmy a jsou dle ní přiděleny pravomoci i povinnosti.

Neformální autorita koresponduje s odborností a schopnostmi manažera. Neformální i formální autorita manažera by měla do značné míry korespondovat, poněvadž pokud je jedna z těchto autorit narušena (neadekvátní), dochází tak i automaticky k narušení té druhé. Cílem manažera je mimo jiné i posilování oné autority, avšak ne konkrétními kroky nerelevantními k pracovní náplni, ale formou, kterou dosahuje plnění pracovních povinností a motivace zaměstnanců. K dosažení neformální autority přispívá i konstantní zvyšování své odbornosti a práce na měkkých dovednostech, které jsou pro manažerskou práci nepostradatelné. Příkladem může být dodržování určitých morálních zásad, udržování stejného vztahu ke všem zaměstnancům pro pocit soudržnosti a jednoty celého týmu, ale také důsledné a spravedlivé jednání se všemi členy týmu.

Role manažera je formována formální autoritou – tyto role je možné rozdělit do několika skupin, které uvedl Dědina (2010) na základě empirické studie Mintzberga.

První rolí, která představuje zodpovědnost manažera je role mezilidská – vztahy mezi zaměstnanci, jenž jsou definovány nejen zkušenostmi manažera, ale také i jeho autoritou.

- Mimo to do této role patří i reprezentace firmy na akcích s obchodními partnery, zákazníky a dalšími subjekty, kteří s firmou jednají. K této reprezentaci může docházet například na konferencích, při podpisech smluv či během obchodních jednání.
- Součástí této role je i vedoucí pozice, tedy kontrola a případné zajištění plnění stanovených cílů, motivace zaměstnanců a zajištění odpovídajícího každodenního chodu firmy.
- Dále se jedná o pozici, která se dá definovat jako spojnice či propojovatel. Cílem je propojit jednotlivé oddělení a pracovníky na odlišných pozicích – tedy od pracovníků na nejnižších pozicích až po administrativní činnost a reporting. Nejedná se však o práci pouze v rámci organizace, ale i mimo ni – například o možnost navázání spolupráce s ostatními organizacemi.

Druhou rolí, či setem rolí je informovanost

- Tato role zahrnuje především sdílení informací, které jsou získány především v rámci interpersonálních rolí. Jedná se nejen o sdělování úkolů a motivaci zaměstnanců, ale také o reporting směrem k top managementu.
- Jedná se především o získávání informací zevnitř či zvenku – informace, které mají vliv na chod a celkové fungování organizace. Tyto informace jsou následně distribuovány na jednotlivé úrovně v rámci organizace – ať již směrem k zaměstnancům či reporting vůči top managementu.

Třetí rolí je role výkonná

- Tato role představuje rozhodování ohledně strategického ubírání firmy – v mezích příslušející managerovi
- Díky této roli mohou manažeři iniciovat své představy a využít znalosti, zkušenosti a získané informace ke zlepšení postavení firmy a k zajištění efektivního fungování s cílem dosažení zadaných cílů
- Tato role zahrnuje i nutnost promptně reagovat a navrhnout nejvhodnější řešení v případech, kdy dojde k neočekávané situaci a je zapotřebí upravit zvolenou metodiku práce.
- V neposlední řadě tato role zahrnuje i nutnost rozdělování zdrojů, ať již co se týče technologie či financí. Vhodně rozložení firemních zdrojů mezi adekvátní pracovníky či týmy má značný důsledek na celkovou výkonnost (Dědina, 2010, s.34-35)

3.3. Komunikace v organizaci

Následující kapitola se zaměří na vysvětlení komunikačních druhů a komunikačních směrů forem komunikace.

3.3.1. Komunikační směry

Komunikace v rámci organizace může být vedena ve čtyřech různých směrech horizontální – diagonální a vzestupná – sestupná. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) tvrdí, že pokud manažer dbá na komunikaci ve všech čtyřech směrech a nezaměřuje se pouze například na dva, zvyšuje se tak značně efektivita a snižuje se pravděpodobnost nedorozumění, která by mohla mít za následek negativní ekonomické výsledky.

Sestupná komunikace se vyskytuje v rámci organizační struktury od pozic manažerských směrem k jejich podřízeným. Dle Fiedlera a Horákové (2005) tento směr komunikace představuje především instrukce, delegaci pracovních úkolů či stanoviska/rozhodnutí o dalších krocích. Získání přímé zpětné vazby je v tomto případě důležitou součástí, a to především z toho důvodu, že pokud by manažer čekal na nepřímou zpětnou vazbu, uplynula by určitá doba, která by mohla mít za následek negativní ovlivnění ekonomických výsledků, čímž by vznikly vícepráce a vícenáklady, aby bylo dosaženo původních cílů.

Vzestupná komunikace je opakem komunikace sestupné. Jedná se tedy o proudění informací ze strany podřízených směrem vzhůru ke svým nadřízeným. Proud informací začíná u pracovníků na nižších pozicích, odkud je zpráva předána nadřízeným, od kterých může přejít až k top-managementu společnosti. Nemusí se jednat nutně pouze o zpětnou vazbu na přijaté zprávy, ale vzestupná komunikace zahrnuje také například názory či podněty ze strany řadových zaměstnanců. Problém (šum), který zde může vyvstat a může způsobit nepřesné pochopení předané ideje je filtrování. K němu může docházet při následném předání ze strany nadřízených směrem k top managementu. K filtrování dojde z mnoha důvodů – například nepřesným pochopením předané informace či nepřiložením dostatečné váhy v rámci sdělení na konkrétní části zprávy. Filtrovány mohou být také například negativní informace. V mnoha firmách funguje vzestupná komunikace jen velmi omezeně a nepřímo, a to pomocí takzvaných schránek na podměty. Zároveň je nutno poukázat na fakt, že tento

typ komunikace využívají především takzvané demokratické firmy (Fiedler, Horáková, 2005).

Třetím směrem komunikace je *komunikace horizontální*. Dle významu slova je zjevné, že tato komunikace probíhá na úrovni stejných či velmi podobných pracovních pozic. Tedy například mezi řadovými pracovníky navzájem či mezi členy managementu. Tato komunikace je důležitá především z důvodu jejího využití při plánování pracovní náplně mezi jednotlivými zaměstnanci či z důvodu komunikace a řešení případných problémů mezi zástupci na vedoucích pozicích (Fiedler, Horáková, 2005).

Posledním směrem je *komunikace diagonální*. Tento směr představuje nejméně zastoupený směr komunikace ve firmách. Tento směr definuje komunikaci mezi pracovníky na rozdílných pracovních pozicích v různých divizích. Představuje určitou zkratku v komunikaci mezi řadovými zaměstnanci a managementem. Není zapotřebí, aby docházelo ke komunikaci horizontální mezi jednotlivými pracovníky a následně ke komunikaci vzestupné od vybraného řadového zaměstnance směrem k nadřízenému. Tato forma snižuje celkové zatížení jednotlivých pracovníků v rámci nutnosti předání informací a dochází tak ke zrychlení procesu komunikace (Fiedler, Horáková, 2005).

3.3.2. Druhy komunikace

Podle Vebera (2009) je v současné době, kdy je k dispozici velké množství komunikačních prostředků nutno vzít v potaz důležitou úlohu dvou základních forem komunikace – verbální a neverbální.

3.3.2.1. Verbální komunikace

Verbální komunikace představuje typ přechodu informací mezi dvěma či více účastníky za pomoci mluveného slova. Tento typ komunikace představuje jeden z nejvíce efektivních typů. Podle Jiřincové (2010) verbální komunikace obsahuje nejen prvky slovní, ale také neslovní, díky čemuž je možné informovat a motivovat ostatní účastníky a předat adekvátně a srozumitelně svoje myšlenky či ideje.

Verbální komunikace může probíhat ve více typech – ať již pouze slovně nebo za pomoci písemných či audiovizuálních pomůcek (Střížová, 2005). Níže jsou diskutovány formy verbální komunikace, které ve své publikace „Manažerská komunikace“ zmiňuje Střížová.

- Projev

- V rámci firemní komunikace se jedná o předání informací směrem k obchodním partnerům či na firemních schůzích směrem k zaměstnancům. Pro správné porozumění projevu je nutno, aby bylo dodrženo několik základních pravidel jako jsou například časové a tematické rozložení myšlenek, definice diskutované problematiky za účelem předejití nejasností, korektní nastavení hledaného řešení. Nejdůležitější je však dosažení cíle, za kterým byl daný projev konstruován.

- Porada

- Nutnost účastnit se porad představuje zjednodušení komunikace v rámci firmy. Díky této formě předání informací během krátkého časového úseku směrem k velkému počtu zaměstnanců, je možné si vyjasnit případné nesrovnalosti okamžitě a tak, aby bylo sdělení snadno pochopeno. Porady jako takové se mohou konat ať již nepravidelně (za účelem adresování konkrétního problému či předání informací ohledně aktuálně probíhajících změnách ve firmě) tak i pravidelně (denní, týdenní, kvartální či roční).

- Jednání

- Jednání představuje konkrétní formu verbální komunikace, která slouží ke snaze nalézt řešení na existující problém. I při dostatečné přípravě všech členů nelze předem ověřit, zda bude dosaženo kýženého výsledku. Průběh celého jednání i jeho závěry jsou zpravidla ovlivněny existujícími či vzniklými postoji jednotlivých účastníků, jejich názory, v negativním případě i předsudky k danému tématu či účastníkům. Nejdůležitějším bodem u této formy komunikace je přesná znalost cíle, kterého má být dosaženo. Díky

tomuto je následně snazší při využití této formy komunikace dojít k výsledku, který bude přijatelný pro všechny.

- **Prezentace**
 - Prezentace představuje formu komunikace, při které se nejedná pouze o stránce obsahové, ale také o formě podání. Důležitou roli v této formě hraje schopnost neagresivního zdůraznění bodů, které chce odesílat myšlenky vyzdvihnout a následně s nimi pracovat. Při prezentaci může být verbální komunikace podpořena například audiovizuálními pomůckami.

- **Diskuze**
 - Diskuze představuje debatu či vzájemnou výměnu názorů. Slouží především k vyjasnění určitých otázek či nejasností, které vznikly při předchozí formě komunikace. V dobře nastavené diskuzi jsou účastníci motivováni nahlížet na daný problém či ideu, která je přenášena z více úhlů pohledu a dosáhnout tak určité shody či většímu porozumění.

- **Interview**
 - Interview představuje zpravidla předem naplánovanou formální rozpravu mezi dvěma stranami, jejíž cílem je vzájemně pokládat otázky a přinášet odpovědi. Interview bývá nejčastěji spojováno s náborem nových zaměstnanců a ověřením, zda jsou splňovány u dané osoby určité charakteristické rysy, jež organizace od svých zaměstnanců očekává.

- **Proslov**
 - Proslov představuje kratší formu verbální komunikace, která slouží spíše informativně a je předávána nejčastěji od pořadatele směrem k posluchačům. Nejčastěji je tato forma komunikace spojována s významnějšími formami společenských událostí.

- **Telefonická komunikace**
 - Posledním typem verbální komunikace, který je zde uveden je telefonický rozhovor. Ten představuje každodenní součást pracovního dne pro většinu

zaměstnanců. Jedná se o rychlou verbální formu komunikace mezi zaměstnanci, pokud osobní kontakt z jakéhokoliv důvodu není možný. Tento typ komunikace však nenabízí tolik prostoru jako osobní komunikace, poněvadž není možné sledovat neverbální formy komunikace, které jsou v ostatních výše zmíněných typech přítomny. Může tak mnohem snáze dojít k nepochopení předávané zprávy. Avšak v případě telefonické komunikace se jedná především o potřebu sdělit informaci účastníkovi, který se nenachází v blízkosti odesílatele zprávy.

3.3.2.2. Neverbální komunikace

Neverbální komunikace, či takzvaná metakomunikace, představuje formu komunikace, která není vyslovena slovy či napsána písmem. Jedná se především o řeč těla či mimiku, která při verbální komunikaci může značně ovlivnit chápání vyslovených slov. Kombinace více forem neverbální komunikace společně s tou verbální může být měněn význam či je onen význam vyřčeného ovlivněn (Plaňava, 2005).

Podle dělení Josepha A. De Vita (2001) je možné neverbální komunikace rozčlenit do celkem sedmi oblastí:

- Kinezika představuje nauku o jednotlivých pohybech těla. Díky ní dostávají lepší obrys aspekty spojené s temperamentem a emocionálním vztahem. Příkladem může být člověk, jenž využívá prudší a rychlé pohyby během komunikace – s největší pravděpodobností bude tento jedinec rázný a prudký i v mimo-pracovním životě. Oproti tomu, řečník, který je v soukromém životě uvolněný a klidnější bude během komunikace vykazovat spíše volný a rozmyšlený pohyb. Kinezika může být také využita k analyzování člověka během chůze. Rychlá a nervózní chůze zjevně vypovídá o tom, že je člověk ve stresu, pravděpodobně nestíhá či konfrontován jiným negativním vlivem. Zatímco jedinec s ladným a elegantním krokem působí vyrovnaně, klidně a připraveně.
- Druhou naukou, která se De Vita zabývá se gestika. Ta se zaměřuje na pohyb a používání horních končetin – ty jsou využívány každým jednotlivcem nevědomky. Jedním z nejčastějších forem gestiky, se kterou se člověk setkává je zkřížení paží na

prsou. Toto založení naznačuje snahu o určitou obranu či bariéru jedince, při které se snaží vědomky či nevědomky vytvořit prostor mezi účastníky. V některých případech však tento pohyb nemusí být spojen s výše uvedeným a může být pouze reakcí například na únavu paží či pocit chladu. Z tohoto důvodu je v gestice potřeba vnímat více aspektů a nepovažovat znaky za generalizace schopné. Jiným znakem jsou ruce v kapsách – zde se může jednat až už od nezdvořilost nebo naopak o to, že se daná osoba snaží něco skrýt. Pokud však jsou uvnitř kapsy pouze palce a ostatní prsty ruky jsou ponechány venku, je tato osoba považována za sebevědomou. Jen z výše dvou uvedených příkladů je zjevné, že gest existuje nepřeborné množství a je potřeba je vnímat v kontextu celé neverbální komunikace jedince

- Mimika popisuje význam zapojení jednotlivých mimických (obličejových) svalů. Dvěma nejčastějšími projevy zapojení mimických svalů je úsměv a mračení. Například svraštění čela může znamenat určitý nesouhlas či nepochopení předávané zprávy. Na druhou stranu úsměv zpravidla představuje pozitivní přístup ke sdělené informaci. Je však nutno podotknout, že právě mimika představuje jednu z nejvíce vnímaných forem neverbální komunikace a dochází tak v mnoha případech ke snaze zmást protistranu využíváním neadekvátní mimiky.
- Vizika se zaměřuje na komunikaci a sdělení pomocí očí. V rámci očního kontaktu jsou nejčastěji rozlišovány čtyři formy. Pokud při pohledu z očí do očí jeden z jedinců uhne očima vpravo či vlevo, jedná se o osobu, která je považována za sobě rovnou. Pokud však dojde k pohybu očí směrem vzhůru, je tento pohyb vysvětlován jako určitá známka nadřazenosti a pohrdání druhou osobu. Pohyb směrem dolů signalizuje podřízenost či určitou formu pokory. Posledním typem je udržení očního kontaktu či dokonce rozšíření zorniček. Tento typ představuje určitou formu údivu či překvapení s vyřčeným sdělením od druhé osoby.
- Posturologie se zaměřuje na postoj těla a jeho význam při jednotlivých komunikacích. Nejčastějším pravidlem diskutovaným v rámci posturologie je fakt, že čím více vzpřímený jednotlivec je, tím více je možné vnímat jeho hrdost a vyrovnanost. V opačném případě, shrbený jednotlivec, nevyzařuje hrdost, avšak spíše bázlivost a pesimismus.

- Haptika je věda zabývající se symbolikou dotyků. Doteky jsou v mnoha případech zkoumány z určitého pohledu na intimitu. Avšak nejčastější formou je podání ruky – zde se tato věda zabývá délkou stisku, jeho intenzitou, směrem natažené ruky, polohou loktu a předloktí či místem uchopení. Jedinec, jenž je vyrovnaný podává ruku směřující kolmo k zemi, s mírně pokrčeným loktem bez jakýchkoliv zbytečných pohybů. Délka a intenzita stisku jsou úměrné situaci. Každá deviace od tohoto „standardu“ značí určitou formu nevyrovnanosti. Pokud je stisk ruky slabý či skoro žádný, může být daný člověk považován za povýšeneckého či bez zájmu o interakci s protějškem. Příliš silný stisk naopak reprezentuje snížené sebevědomí a snahu o zapůsobení či do značné míry přehnanou asertivitu.
- Poslední oblastí je proxemika. Tato věda se zabývá zvolenou vzdáleností mezi účastníky komunikace. Zpravidla jsou rozeznávány čtyři vzdálenosti – intimní, osobní, společenská a veřejná. Intimní vzdálenost představuje vzdálenost mezi jednotlivci do 30 cm. Těchto 30 centimetrů představuje prostor pouze pro nejbližší, který by neměl být zpravidla narušován. Osobní zóna začíná na konci té intimní a je až do vzdálenosti 150 cm. V této lokalitě se zpravidla uskutečňuje většina osobních jednání. Předposlední zóna, společenská, se rozpíná mezi 1,5 metrem a 5 metry. V tomto prostoru by se měli pohybovat ti, kteří se navzájem nějakým způsobem znají. Poslední zónou je společenská, která je definována vzdáleností od 5 metrů dále. Do této se řadí všichni, se kterými se jednatel nezná.

3.3.3. Formy komunikace

Tato podkapitola vychází z publikace „*Úloha informací v manažerském rozhodování*“ od Palmera a Weavera (2000), kteří ve své práci rozlišují čtyři typy komunikace: ústní, psanou, vizuální a elektronickou.

3.3.3.1. Ústní komunikace

Tato forma komunikace představuje tu nejčastěji užívanou formu přenosu informací mezi jednotlivci ve společnosti. Nejčastěji je zastoupena během porad, při pracovních jednáních či pohovorech a v dalších formách komunikace, při kterých je hlavním cílem informaci předat a případně o ní dále diskutovat. Hlavní benefity této formy přenosu informací jsou

především její rychlost, a to nejen v přenosu, ale také v zisku zpětné vazby. Výhodou jsou také osobní kontakt, a především možnost vnímat neverbální komunikace během přenosu zprávy. Dle pohybů rukou, postojů těla či užívání mimiky lze vyčíst více o postoji předávajícího vůči dané zprávě. Nevýhodou však je především relativně krátké uchování tohoto sdělení (za podmínky, že není poznamenáno), relativně složité prosazení vlastního názoru v rámci rychlosti komunikace a v neposlední řadě relativně komplikovaná možnost koordinace více účastníků při této formě komunikace (Bedrnová, Nový, 2004).

3.3.3.2. Písemná komunikace

Písemná komunikace patří v organizacích mezi druhou nejvíce rozšířenou formu přenosu informací v tomto případě od managementu k podřízeným či mezi manažery samotnými. Tato forma komunikace zahrnuje nejen dopisy, e-maily, interní zprávy, rozhodnutí, směrnice či články, ale také například znamenání ústní komunikace formou poznámek – například zápis z pravidelné rady. Výhodou psané komunikace je možnost zaznamenání rozsáhlejší komunikace, její uložení, uchování, revize a později možné odkázání se ke konkrétním poznámkám, které by pouze při přenosu ústně mohly být po určité době špatně interpretovány či by se nemusely dochovat v celém svém rozsahu. Dalšími výhodami je především více času na rozmyšlení a úpravu této formy komunikace, konkrétnější možnost vyjádření (nejen díky delšímu časovému úseku k přípravě přenosu informace), snadnější šíření, a to i účastníkům, kteří se daného přenosu informací v určitou chvíli neúčastní, a v neposlední řadě možnost uchovat dané sdělení i na více místech, díky čemuž se stává přístupné pro větší okruh lidí. Oproti tomu má psaná forma komunikace i několika nevýhod – mezi ty patří například neschopnost získat okamžitou zpětnou vazbu na předávanou zprávu či absence okamžitého osobního kontaktu (Adair, 2004).

3.3.3.3. Vizuální komunikace

Verbální komunikace lze popsat jako určitá forma neverbální komunikace doplňující ústní projev. Mezi nejtypičtější formy této komunikace patří grafy, tabulky, fotografie či jaká grafická znázornění dat či textu. Cílem této komunikace je snazší pochopení a zlepšení představitelosti určité situace. Pomocí této komunikace lze ilustrovat určité plány, prezentace či projekty. Nejdůležitějšími výhodami této formy komunikace jsou nejen zdůraznění

neverbální komunikace, ale také zjednodušení schopnosti představit si mluvené či psané slovo a určitá vizualizace mluveného slova. Nevýhodou však je možnost nesprávného pochopení grafického zpracování bez přítomnosti mluveného slova či psaného textu. Dalším negativní aspektem je značná časová náročnost na přípravu této formy komunikace a zároveň vyšší náklady na distribuci (Hurst, 1994).

3.3.3.4. Elektronická komunikace

Poslední formou komunikace, která je v této práci představena před přesunem k manažerské komunikaci jako takové je elektronická forma komunikace. Tato forma představuje v současné době velmi frekventovaný nástroj k šíření informací. Jedná se o komunikaci, která je prováděna například pomocí internetu či sociálních sítí. Mezi hlavní a nesporné výhody komunikace elektronicky patří možnost sdílení dat nejen ve formě psané, ale i mluvené. Zároveň je tento typ relativně levný a nabízí možnost přenést velké množství dat – ať již mluvená slova, tak i dalších typů, které mohou být při tomto přenosu snadno kombinovány. Nevýhodou však představuje vyšší cena na pořízení nástrojů pro tuto formu komunikace. Riziko může být také spatřeno v možnosti zahlcení systému nadměrnými daty či absence fyzického kontaktu mezi účastníky (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006). Pokud se jedná o důvěrné informace, které nemají opustit firmu, je nutno také podotknout, že tato forma komunikace může být relativně snadno ohrožena zvenčí a může tak dojít k úniku senzitivních informací.

3.4. Manažerská komunikace

Manažer představuje ve firmě důležitý článek, jehož cílem je pomocí funkční komunikace a vhodně zvolených leadership strategií dosáhnout synergie mezi jednotlivými oddělení a zvýšit díky tomu efektivitu a ziskovost svého oddělení či celé společnosti. Podle Khelerové (1995) je manažer osobou, která tráví komunikací zhruba dvě třetiny svého časového fondu. Schopnost manažera komunikovat efektivně má značný vliv na výkon a produktivitu celé organizace. Řadoví zaměstnanci dokážou vykonávat zadané úkony ve své práci tím lépe a efektivněji, čím jasněji jsou manažerem vysvětleny a definovány. Idea jako taková musí být korektně formulována tak, aby jí porozuměli všichni zaměstnanci, musí být eliminován jakýkoliv šup a je potřeba zajistit adekvátní reakci na jakýkoliv feedback, aby bylo předejito případným nedorozuměním či možnosti dvojího vysvětlení.

Hlavním úkolem manažera je zajištění dosažení tří cílů:

- Pochopení předání dané myšlenky (co je od koho vyžadováno)
- Vytvoření pocitu oddanosti (oddaný zaměstnanec je považován za efektivnějšího zaměstnance)
- Zajištění pomoci zaměstnancům (vyjít vstříc či vysvětlit co je potřeba směrem k zaměstnancům), (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

3.4.1. Manažerské styly

Efektivita intrapersonální komunikace představuje základní stavební kámen úspěšné manažerské komunikace. V rámci manažerské komunikace je kladen důraz především právě na formu předání jednotlivých zpráv, či zadání úkonů, poněvadž právě kvalita formy značně ovlivňuje přijetí předávané zprávy a její následné vykonání. Využití autoritářského přístupu nadřizený podřizený je sice určitou formou alternativy, na druhou stranu o efektivitě tohoto způsobu v porovnání s pozitivní komunikací a snahou o vysvětlení není diskuze. Důležitým faktem je však i to, že manažeři nemají za úkol pouze předat myšlenku či úkol svým zaměstnancům, ale také je potřeba, aby je pochopili a dokázali reflektovat na jejich požadavky či potřeby. Zpětná vazba od zaměstnanců k manažerovi v tomto případě představuje nejdůležitější část komunikace (Horalíková, 2004). Z tohoto důvodu jsou rozeznávány celkem čtyři druhy manažerské komunikace:

Styl 1: Tento styl manažerské komunikace zahrnuje ty manažery, kteří neberou v potaz ani takzvanou nechráněnou polohu ani zpětnou vazbu. Nechráněná poloha představuje možnost sdílení pocitů, názorů, vnímání čestnosti a otevřenosti. De facto tento styl lze popsat tak, že manažeři nerozumí zaměstnancům a zaměstnanci nerozumí manažerům. Z tohoto důvodu pak u manažerům dochází k nepřátelskému chování, chladnosti a určité formě úzkostlivosti (Střížová, 2005).

Styl 2: Do této kategorie jsou řazeni ti manažeři, kteří se sice snaží o navázání dobrého vztahu se svými podřízenými, avšak kvůli své osobnosti a postojům mají určitý problém s otevřením se a správným přenosem informací. Jinými slovy tedy nejsou schopni využít nechráněnou polohu, ale pouze zpětnou vazbu. Manažeři této kategorie nejsou zcela upřímná v důležitých informacích a části informací si nechávají pouze pro sebe. Jakmile je tento fakt zjištěn podřízenými, vzniká určitá absence důvěry ve vedoucího pracovníka, což má negativní následky na fungování celé firmy. Manažeři zpravidla nechávají mnoha věcem volný průběh, doufají, že se vyřeší sami bez jejich přičinění a k některým problematickým záležitostem se staví bez zájmu (Šindelář, 2000).

Styl 3: Manažeři, kteří spadají do této kategorie jsou ti, kteří prosazují své vlastní myšlenky, nápady a názory před myšlenkami a návrhy ostatních manažerů i podřízených. Tito manažerů tedy využívají pouze nechráněnou polohu, avšak již nedbají na zpětnou vazbu. Toto má za následek, že vzniká takzvaný hluchý prostor. Často dochází ke stavům, kdy podřízení mají více informací než samotný manažer – z důvodu neochoty vyslechnout zpětnou vazbu. Nezájmem o informace od podřízených má často za následek vznik nepřátelské či ne pozitivní nálady a vztahu v rámci společnosti. Podřízení vnímají vedoucího pracovníka právě tak, že se více zajímá o svoje názory a status než o jejich blahobyt a porozumění (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Styl 4: poslední styl manažera představuje nejefektivnější typ, a to především z toho důvodu, že využívá jak nechráněnou polohu, tak i zpětnou vazbu. Tito manažeři jsou si zpravidla jistí ve svých funkcích a díky tomu jsou ochotni se se svými podřízenými podělit o názory, nápady či podněty a zároveň se zajímají o zpětnou vazbu ze strany svých podřízených. Tento styl komunikace využívají zpravidla úspěšní manažeři. I přes to, že využití obou těchto atributů není zárukou úspěšného manažera, představují určité základní parametry, které

definují jednotlivce, jenž má určité předpoklady pro bytí úspěšným manažerem a zkušeným řečníkem. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

4. Praktická část

Praktická část je založena na dotazníkovém šetření. Dotazníky jsou složeny z uzavřených otázek s danými odpověďmi, ze kterých dotazovaný volí jednu odpověď. Po finálních úpravách byly dotazníky distribuovány mezi zaměstnance a ti byli požádáni o jejich vypracování. Vypracování bylo anonymní a zcela dobrovolné, aby se dosáhlo maximální objektivity. Na zodpovězení otázek měli respondenti celkem 1,5 měsíce, díky čemuž byl zajištěn dostatečný čas bez časového tlaku. Z celkového počtu 135 distribuovaných dotazníků se jich vrátilo 121, přičemž pouze 110 z nich bylo vyplněno řádně dle dodaných instrukcí k vyplnění.

4.1. Firma AM Gnol

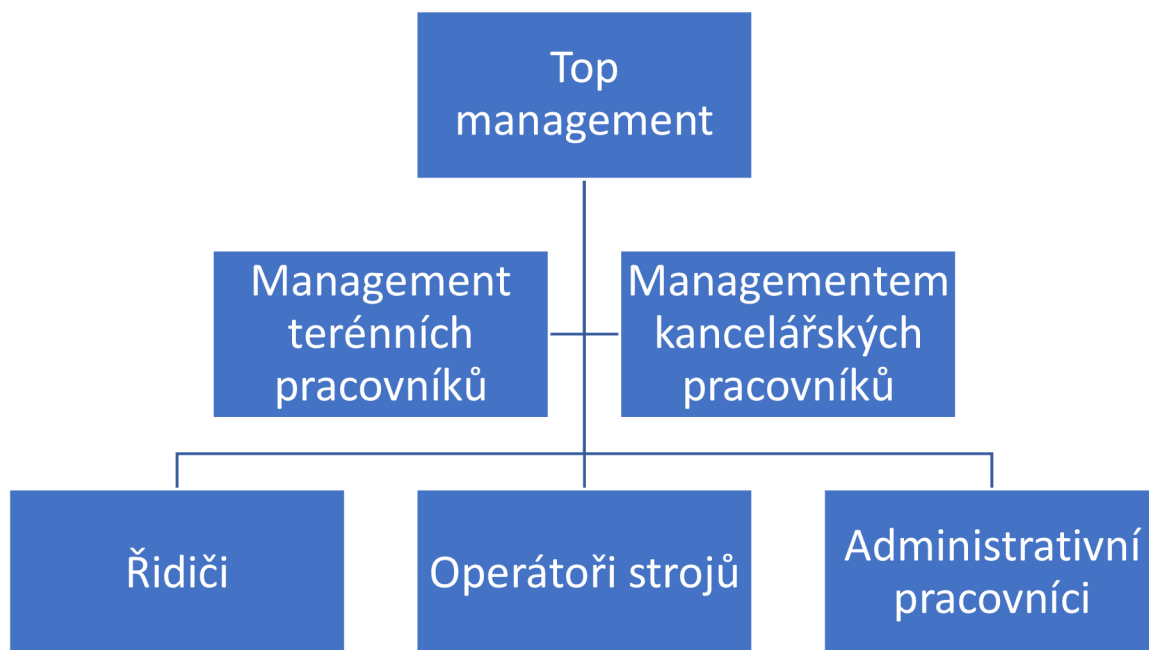
Firma AM Gnol má sídlo nedaleko Hradce Králové. Jedná se o firmu větších rozměrů, která se zaměřuje na:

- Kamionovou dopravu
- Autobusovou dopravu
- Zemní práce
- Železniční vlečku
- Sypké hmoty

Tato bakalářská práce se zaměřuje pouze na dopravu kamionovou (která však zahrnuje i rozvoz vlastních materiál – sypkých hmot či přepravu mechanizace k zákazníkovi). Firma jako taková vlastní 13 plachtových návěsových kamionů, 2 muldové plachtové soupravy, cisternový návěs, plato a otevřenou soupravu s hydraulickou rukou pro přepravu stavebnin. Je však nutno podotknout, že jako většina firem v této oblasti využívá i třetích dopravců, kterým outsourcuje zakázky, pokud není schopna splnit zákazníkovi požadavky či pokud je vozový park vyčerpán. Na základě diskuse s top managementem firmy bylo zjištěno, že úzká spolupráce probíhá s 10 dalšími společnostmi, které operují v lokalitě 50 km. Pro účely této práce budou dotazováni pouze zaměstnanci těch společností, kteří zajišťují kamionovou dopravu a outsourcing není založen na absenci vlastnictví určitých dopravních prostředků. Zároveň je nutno zmínit, že ne pro všechny společnosti, se kterými se spolupracuje

představuje autodoprava hlavní zaměření businessu. Některé z nich se zaměřují například na zemní práce, avšak jsou vlastníky většího počtu kamionů.

Hierarchie pracovníků ve společnosti AM GnoI



Graf 1: Hierarchie pracovníků ve společnosti AM GnoI
Zdroj: vlastní tvorba

4.2. Výsledky dotazníkového šetření

Celkem 135 dotazníků bylo distribuováno v logistické společnosti AM GnoI mezi manažery na různých úrovních a řadové pracovníky. Cílem bylo zjistit, které z vybraných směrů a druhů komunikace fungují nejlépe.

Otázka č.1

První otázka se zaměřila na zjištění, kolik respondentů ze vzorku jsou vedoucí pracovníci a kolik z nich jsou jejich podřízení, kteří se řídí jejich vedením. Z celkového počtu 110 respondentů dotazníkového šetření odpovídalo 19 manažerů (17,3 %) a 91 pracovníků (82,7 %). Manažeři i řadová pracovníci byly dotazováni napříč celou firmou, aby se předešlo diskusi pouze s jedním oddělením a dosáhlo se tak co nejvyšší přesnosti díky prověření komunikace i na jiných odděleních.

Studie se zaměřuje na komunikaci firmy v rámci jedné organizace, tím pádem není možné, aby poměr managerů a řadových zaměstnanců byl srovnatelný. Tento fakt je zjevný z výsledků, kde více než tři čtvrtiny tvoří řadoví zaměstnanci. To dává možnost především zhodnotit vnímání řadových zaměstnanců komunikačních procesů a jejich nastavení v rámci firmy AM GnoI. I přes to, že většina komunikace proudí právě ze strany managerů, nedílnou součástí je její přijímání, a to právě řadovými zaměstnanci. Role managerů není v tomto případě zanedbatelná, ale pokud jsou v této studii považováni za předávajícího, je důležité vnímání právě řadových zaměstnanců. Pokud by se studie zaměřovala na zlepšení komunikace, poté by byla důležitost odpovědí managerů značně vyšší.



Graf 2: Jaké je vaše profesní zařazení
Zdroj: vlastní

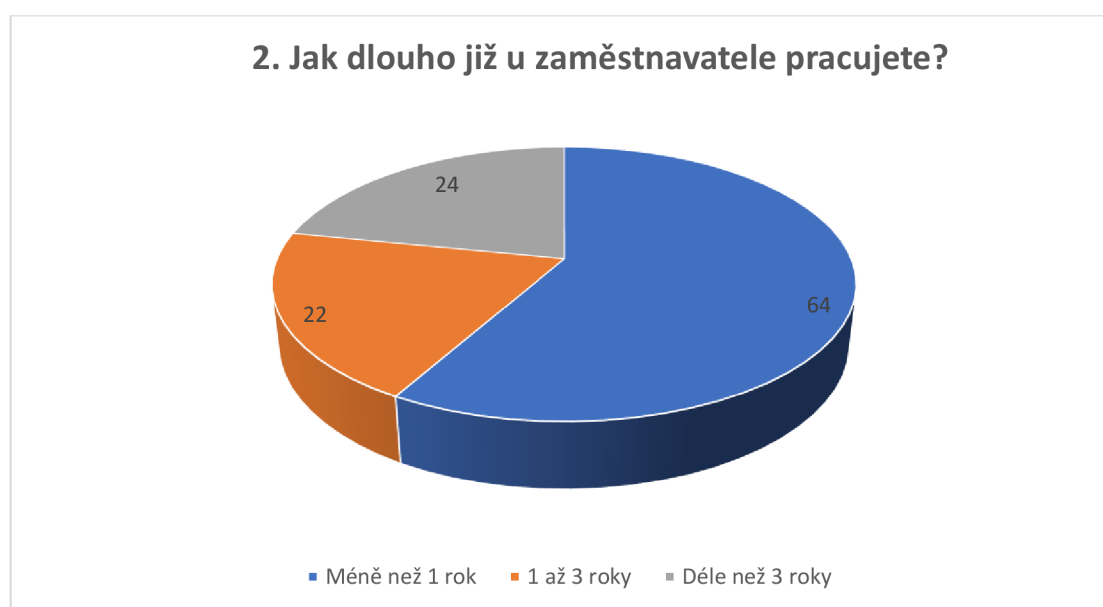
Otázka č.2

Druhá otázka se zaměřila na odpracovanou dobu zaměstnanců a managerů u vybraného zaměstnavatele. Fluktuace v rámci logistických firem je velmi běžná, z tohoto důvodu zjištění délky pracovního poměru představuje relevantní dotaz.

Z celkového počtu 110 zaměstnanců již více než polovina (58,2 %) u zaměstnavatele méně než 1 rok. Tento fakt byl diskutován s top managementem i zaměstnanci samotnými a bylo

objasněno, že se nejedná o špatně nastavené podmínky, avšak bohužel o určitý trend, který je v dané lokalitě běžný. Mnoho pracovníků bývá při těžkých obdobích vyhořených, tak hledají změnu u nového zaměstnavatele, kde na určité období naleznou změnu, avšak poté zpravidla dochází opět k nastavení určitého stereotypu. Přesně jedna pětina, 22 respondentů, pracují u zaměstnavatele déle než jeden rok, ale zároveň období kratší než tři roky. Poslední variantu, déle než tři roky, zvolilo celkem 24 dotazovaných, což představuje 21,8 %. Je nutno podotknout, že rozložení managerů a podřízených je relativně vyrovnané.

Manageri představují pouze jednu třetinu respondentů poslední možnosti (déle než 3 roky). Fluktuace je tedy přítomná nejen mezi řidiči, ale také u manažerských postů.



Graf 3: Jak dlouho již u zaměstnavatele pracujete?
Zdroj: vlastní

Otázka č.3

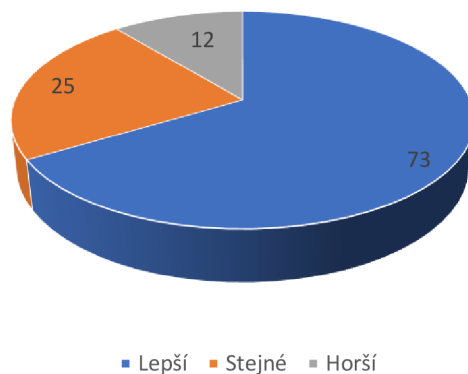
Třetí otázka se zaměřila na vnímání a srovnání nastavení komunikace z pohledu zaměstnanců (managerů i jejich podřízených) v AM GnoI. Dvě třetiny zaměstnanců považují nastavenou zaběhnutou komunikaci u současného zaměstnavatele za lepší než u předchozího zaměstnavatele. Necelých 23 % považuje aktuální nastavení za srovnatelné s předchozími zkušenostmi, zatímco pouhých 12 pracovníků hodnotí komunikaci a její nastavení jako horší. Při detailnější analýze bylo zjištěno, že pouze jeden manager považoval nastavení komunikace za horší, zatímco řadový pracovníci tvoří zbytek z oněch 12. Zároveň je nutno podotknout, že pouze 3 manageri považují nastavení komunikace v AM GnoI za lepší vůči

předchozím zkušenostem. Zbývajících patnáct vedoucích pracovníků považuje komunikační toky za stejně dobře/špatně nastavené. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že komunikační nastavení je u většiny logistických firem nastaveno velmi obdobně.

Rozdíly lze zaznamenat tedy pouze v relativních detailech, kterými se odlišují. Nejčastěji se dle výzkumu jedná o rozdílnost využitých platforem pro komunikaci – ať se již jedná o využití e-mailu od Microsoft Office nebo Google, či komunikátorů WhatsApp či Viber. Další výzkum by mohl vycházet z odpovědí této otázky a zaměřit se právě na volbu jednotlivých komunikačních platforem a jejich vliv na spokojenost zaměstnanců ohledně komunikace. Využívání starších platforem, jakou jsou například ICQ či Skype je stále běžné, avšak mnohem častější je využívání platforem WhatsApp, Viber či vlastních aplikací, které si firma nechala vyvinout či byly upraveny pro její specifické potřeby dle zaměření businessu.

Dle výsledků je zjevné, že pro většinu zaměstnanců je nastavení komunikačních procesů u současného zaměstnavatele vnímáno pozitivně. Je nutno podotknout, že vnímání je velmi subjektivní a dle předcházející otázky dochází k určité fluktuaci zaměstnanců, tudíž nelze stoprocentně potvrdit či vyvrátit, zda je komunikace podstatně lepší než u ostatních zaměstnavatelů či ne. Důvodem odchodu zaměstnanců, je dle diskuse s managementem společnosti AM GnoI buď neshoda v rámci komunikace anebo, což představuje zpravidla nejčastější argument – nabídka lepšího platového ohodnocení od konkurence. Není možné, bez diskuse se zaměstnanci, kteří již firmu opustili, jasně určit, zda finanční motivace nebyla po určité době zastíněna efektivností komunikace.

3. Jak byste srovnal(a) komunikační nastavení u současného zaměstnavatele s tím, které bylo u zaměstnavatele předchozího?



Graf 4: Jak byste srovnal(a) komunikační nastavení u současného zaměstnavatele s tím, které bylo u zaměstnavatele předchozího?

Zdroj: vlastní

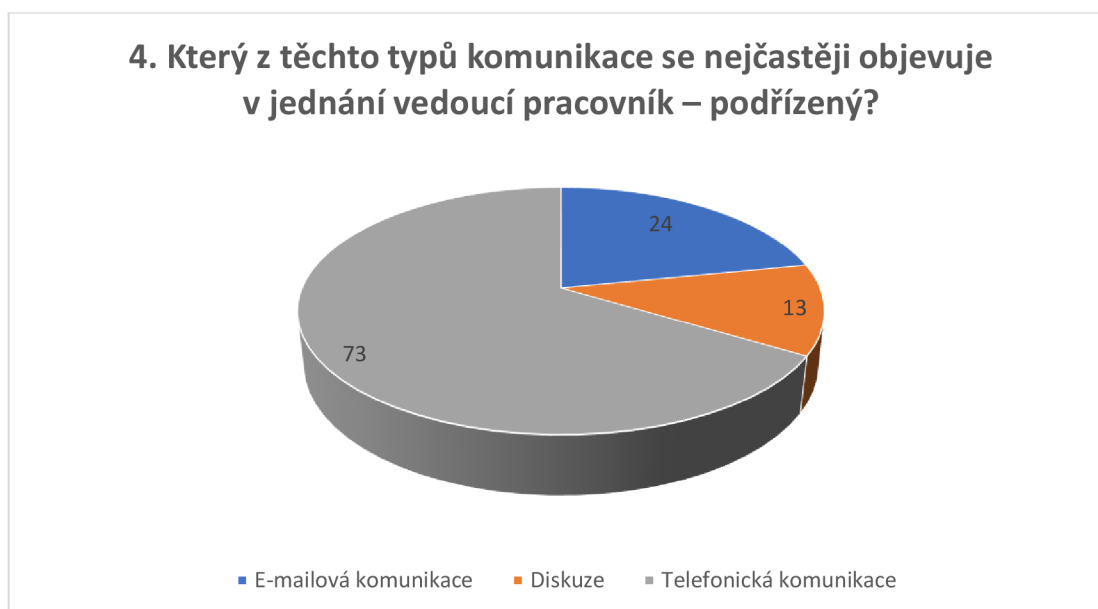
Otázka č. 4

Čtvrtá otázka se zaměřila na ověření nejčastěji využívané formy komunikace při jednání mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Nejčastější formou, která je ve firmě AM Gnol použita pro komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným – nejčastěji pro komunikaci úkolů či pro ověřování aktuálního stavu je telefonická komunikace, která představuje dvě třetiny veškeré komunikace. Telefonická komunikace v tomto kontextu zahrnuje hovory, SMS či využívání komunikačních aplikací. Druhou nejvíce zastoupenou formou je e-mailová komunikace – tuto variantu nejčastěji volili manažeři. Ti tedy většinu své komunikace směrem k podřízeným předávají skrze e-mail. Tento fakt je poměrně zajímavý, poněvadž telefonickou komunikaci označily pouze 2 manažeři, jako nejčastější formu předávání informací. To může být způsobeno buď rolí manager – zda má na starosti řidiče a zaměstnance spojené s logistikou jako takovou či zda pod jeho působnost spadají administrativní pracovníci na depu, finanční či marketingové oddělení. Je nutno podotknout, že ve firmě AM Gnol je marketingové oddělení zastoupeno pouze 3 zaměstnanci, jejichž manager má na starosti krom marketingové komunikace taktéž i jiné oddělení – mimo jiné má na starosti i komunikaci se všemi subdodavateli v blízkém okolí a také komunikuje s odběrateli.

Poněvadž byl dotazník anonymizovaný, není možné zpětně zjistit, kteří manažeři zvolili, jakou odpověď, aby se dalo podrobněji rozpracovat spojení mezi formou komunikace a oddělením, které má manager na starosti.

Diskuzi, jako nejčastější formu komunikace zvolilo 13 zaměstnanců. Z logiky věci usuzují, že tuto komunikaci zvolili především administrativní pracovníci na depu, poněvadž řidiči a s nimi spojený personál se na depu zdržuje zřídka.

Z výše zmíněných odpovědí vyplývá, že telefonická komunikace představuje nejčastější formu, a to ať již mezi managerem a řidičem či mezi managerem a dispečerem či jiným administrativním pracovníkem na depu.



Graf 5: Kterých z těchto typů komunikace se nejčastěji objevuje v jednání vedoucí pracovník-podřízený?
Zdroj: vlastní

Otázka č.5

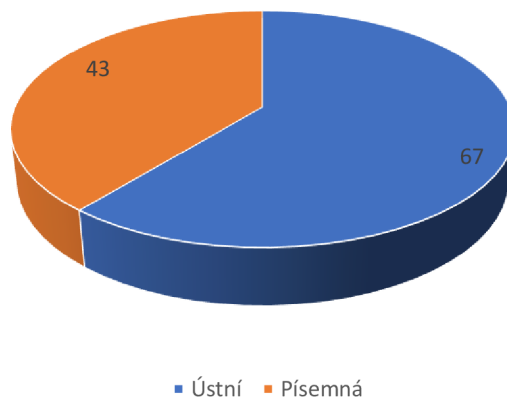
Pátá otázka se zaměřila na nejčastěji využívaná typ komunikace během zadávání úkolů. Odlišnost od předcházející otázky je především v tom, že v tomto případě se jedná o určitou formu příkazu ohledně přidělené práce, zatímco čtvrtá otázka popisuje komunikaci obecně – tedy od zadání úkolu, přes kontrolu jeho progresu, feedback po dokončení, ale také zahrnuje i každodenní komunikaci ohledně dění ve firmě, stavu jiných oddělení a podobně. Ústní zadání úkolu tvoří dle odpovědí respondentů dvě třetiny, zatímco písemná forma představuje pouze jednu třetinu. Písemná komunikace byla označena především

podřízenými, zatímco z 67 respondentů, kteří označili variantu „ústní“ bylo celkem 15 managerů. Pouze tedy čtyři manažeři dle tohoto dotazníkového šetření zadávají úkoly svým podřízeným psanou metodou. Zbývajících 15 komunikuje denní agendu ústním sdělením.

Obě metody mají své výhody i nevýhody. V rámci logistických firem je nutno brát v potaz velké množství zaměstnanců, kteří nejsou denně na depu a vykonávají práci mimo centrálu. Toto zjištění bylo diskutováno s top managementem firmy AM Gnol. Vedení uvedlo, že forma komunikace záleží nejen na sdělení, ale také na povaze zaměstnance – některým více vyhovuje ústní komunikace ať již formou diskuse či ranních porad, zatímco jiní, z jakýchkoliv důvodů (ať již časových či jiných) volí zjištění pracovní náplně psanou formou. Psaná forma dle diskuse více vyhovuje řidičům samotným, a to především z časového hlediska – z důvodu vykonávání povinných pauz nejsou povinováni být k dispozici v ranních hodinách na depu. Manažeři tak získávají větší časovou flexibilitu a není zapotřebí čekat na podřízené a diskutovat s nimi jednotlivé záležitosti. Možností beze sporu je i předání zprávy od kolegů, avšak zde ze zkušeností docházelo k určité špatné interpretaci některých náplní. Komunikace psanou formou tak nahradila předávání zpráv přes kolegy. Možností bylo scházení všech zaměstnanců na ranních poradách, to by však bylo relativně kontraproduktivní, poněvadž pokud zaměstnanec nepotřebuje být dané ráno v práci, bylo by ekonomicky zatěžující a zbytečné, aby docházeli na ranní porady. Dispečeri, kteří se střídají na ranních a odpoledních směnách či řidiči, kteří jezdí zahraniční několikadenní cesty jsou příkladem určité hybridní komunikace.

I přes to, že ústní komunikace představuje téměř dvou třetinovou formu zadávání úkolů, bylo po diskuzi se zaměstnanci zjištěno, že tato forma komunikace je doprovázena i psanou formou. Bohužel možnost vybrat pouze odpověď A nebo B zkreslilo výsledky. I přes fakt, že je většina úkolů zadána ústně, jsou zaměstnanci ještě „vybaveni“ e-mailovou komunikací či popisem pracovní náplně na samostatném archu papíru.

5. Který z těchto typů komunikace je nejčastěji využíván pro zadání úkolů?



Graf 6: Který z těchto typů komunikace je nejčastěji využíván pro zadání úkolů?

Zdroj: vlastní

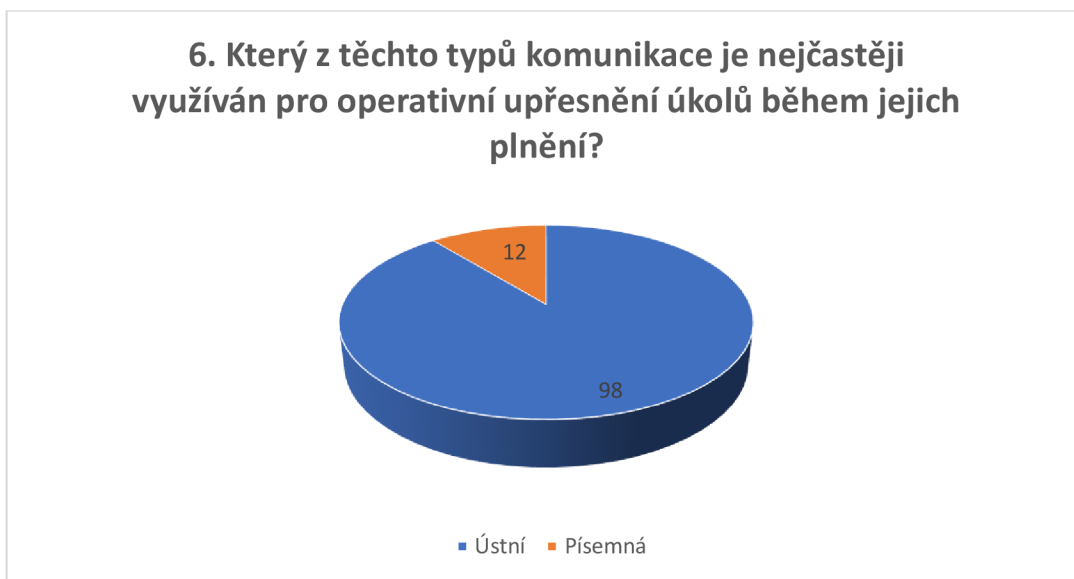
Otázka č.6

Šestá otázka se zaměřila konkrétně na zjištění formy komunikace, která je využívána během operativních změn a upřesnění či vyřešení problematiky během již probíhajících úkonů. Hlavním cílem tohoto dotazu bylo prověření formy, kterou manažeři využívají v odlišných situacích – tedy před zadáním úkolu a během něj. Během úkonu je doba ke komunikaci mnohem více omezena a je potřeba kratší reakční doby, zatímco během jeho zadávání se zaměstnanci na jednom místě disponuje manager mnohem větším časovým úsekem, a hlavně má možnost benefitovat z face-to-face komunikace.

Z výsledků dotazníkového šetření je zcela zjevné, že drtivá většina, téměř 90 % vše dotazovaných – tedy i managerů, využívá ke komunikaci během výkonu úkonů ústní formu komunikace – ať se již jedná o klasický telefonát či spojení přes online platformu (WhatsApp, Viber, Skype apod.). Pouze 12 respondentů označilo variantu písemné komunikace. Písemnou komunikací v tomto případě s největší pravděpodobností jsou SMS či zprávy přes aplikace WhatsApp, Viber a podobné. Tato forma komunikace s největší pravděpodobností zahrnuje ty zprávy, které nejsou urgentní, a tudíž jejich předání nemusí být učiněno rychle či zprávy odeslané z toho důvodu, že pracovník zrovna vykonává práci, při které není schopen komunikovat ústně.

Z diskuse po obdržení výsledků je zjevný stejný fakt jako u předcházející otázky. I přes to, že ústní komunikace představuje majoritu v rámci předávání informací pro operativní

upřesnění úkolů, zpravidla je také doprovázena písemnou komunikací. V tomto případě však písemná komunikace již představuje mnohem menší část i jako dodatková. Hlavní výhodou psané formy jako dodatečné komunikace je fakt, že pracovník má alespoň určitou formu informace o vykonávané práci ve formě, ke které se dostane kdykoliv bez další telefonické komunikace a zároveň se tak jeho nadřízený jistí proti případnému nedorozumění během ústní komunikace. Nejčastěji jsou sdíleny v psané formě detaily a základní informace.



Graf 7: Který z těchto typů komunikace je nejčastěji využíván pro operativní upřesnění úkolů během jejich plnění?
Zdroj: vlastní

Otázka č.7

Sedmá otázka se zaměřila především na subjektivní vnímání komunikace. Každému zaměstnanci vyhovuje jiná forma komunikace bez ohledu na to, zda je vhodnější psaná či ústní. Cílem této otázky bylo především ověřit perspektivu managerů a řadových zaměstnanců. V případě této otázky je nutno podotknout, že rozdělení není zcela zjevné – oba typy komunikace jsou prosazovány částí managerů a částí pracovníků, jedná se tedy čistě o pohledy jednotlivců, poněvadž ani v jedné z odpovědí se nedá s určitostí tvrdit, že převažuje jedna či ona skupina.

Ústní formu komunikace preferuje 70 % zaměstnanců, zatímco psaná více vyhovuje pouze 30 %. Tato otázka se nezaměřila ani nedefinovala o komunikaci, ve které fázi výkonu práce se jedná, tudíž ponechala široké pole v rámci rozhodování na dotazovaných.

Převažující ústní komunikace představuje především rychlou odezvu a možností okamžitého upřesnění zadání či parametrů, které nejsou zřetelné. Během ústní komunikace si obě strany mohou prodiskutovat nejasnosti a upřesnit detaily, díky čemuž vznikne mnohem méně případných neshod, které by měly za následek odchylky od zamýšlených cílů. Psaná komunikace nepředstavuje, co se týče přesnosti méně vhodnou formu, avšak z časového pohledu veškeré upřesnění zadaných úkolů písemnou formou zabere mnohem více času. Výhodou tedy je nejen rychlost dohodnutí se, ale především celkový čas potřebný k upřesnění případných změn či jiných operativních úkonů.



Graf 8: Kterou z následujících forem komunikace považujete za neefektivnější?
Zdroj: vlastní

Otázka č.8

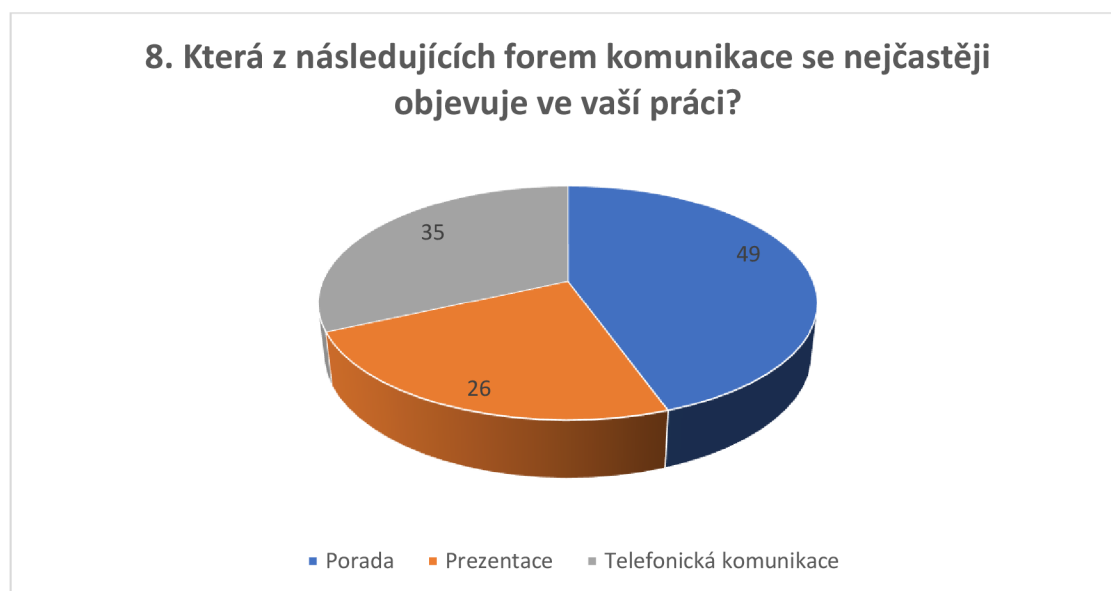
Osmá otázka zanedbala proměnnou rychlosti a efektivity, ale zaměřila se na jiný aspekt a tím je četnost. Cílem bylo zjistit, který typ komunikace se vyskytuje ve společnosti AM GnoI nejčastěji. Typů komunikace je nesčetně, avšak zde byly účastníků dotazníkového šetření nabídnuty tři, které jsou dle odborné literatury využívány nejčastěji – porada, prezentace a telefonická komunikace.

Necelá polovina respondentů (44,54 %) označili odpověď porada, téměř třetina (31,82 %) zvolili odpověď telefonická komunikace. Zbývající respondenti označili možnost prezentace (23,63 %). Z těchto výsledků je zjevné, že nejčastěji využívanou formou je porada – bohužel již není možné ověřit, zda porada představuje pro respondenty pouze fyzickou přítomnost či také poradu pomocí onlinového prostoru. Porada v tomto případě představuje nejsnazší

možnost, jak informovat o určitých faktech největší počet posluchačů v nejkratším časovém horizontu.

Druhou nejčastěji využívanou možností je telefonická komunikace – zde se předpokládá, že telefonická komunikace představuje komunikaci jen mezi dvěma subjekty a jsou odsud tedy vyjmuty konferenční hovory – ty spadají to porad. V logistických organizacích dle diskusí s managementem jsou formy komunikace definovány velmi vágně a například právě zmíněné konferenční hovory pomocí telefonu nejsou vůbec využívány. Telefonický kontakt představuje nejsnazší formu komunikace na dálku, ať již se zaměstnanec nachází kdekoliv. I přes to, že ani v jedné formě komunikace nepřevažovali zaměstnanci či manažeři výrazně, právě u telefonické komunikace byly respondenty ve větší míře právě řadoví zaměstnanci.

Nejméně zastoupenou odpovědí, avšak stále značnou je prezentace, kterou označili necelá čtvrtina zaměstnanců. V tomto případě, poněvadž otázka nebyla zaměřena na formu, kterou daný zaměstnanec volí, ale pouze na frekvenci se předpokládá, že tato komunikace proudí ze strany top managementu. Po vyhodnocení byly výsledky, zcela anonymně, konzultovány s vedením AM GnoI, které tento předpoklad potvrdilo.



Graf 9: Která z následujících forem komunikace se nejčastěji objevuje ve vaší práci?
Zdroj: vlastní

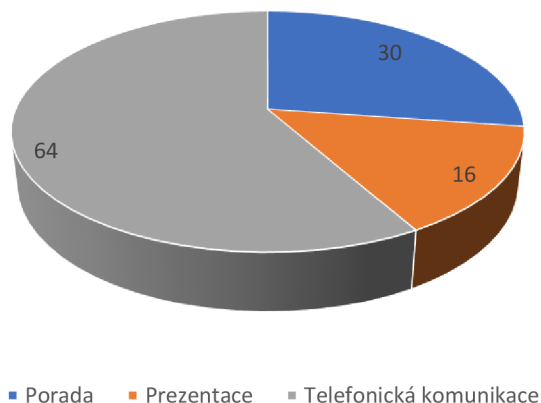
Otázka č.9

Devátá otázka se zaměřila na zjištění vnímání největší úspěšnosti využívané komunikace v přesnosti předání obsahu. Stejně jako předchozí otázka je i v tomto případě pohled silně subjektivní, avšak dle získaných dat jsou některé typy považovány za více úspěšné než jiné. Tato práce nebere v potaz fakt, že zaměstnanci by měli vnímat zadávání úkolů od svých nadřízených v jakékoliv formě. Vnímání informací je ovlivněno mnoha faktory, avšak pro každého řadového zaměstnance i manažera existuje forma komunikace, která je nejpříjemnější a zároveň nejlépe vnímaná. Na výběr měli respondenti ze tří možností – porada, prezentace a telefonická komunikace. Porada je zpravidla nejrychlejší, avšak zahrnuje jen omezené množství zaměstnanců, kterým je dané sdělení směřováno. Porada ohledně denních plánů se zpravidla koná každý den. Druhou možností je prezentace – v tomto případě se jedná o sdělení zpravidla směrem k více zaměstnancům, avšak s nižší četností výskytu. Nejvyšší četnost představuje třetí možnost, kterou je telefonická komunikace, avšak ta zpravidla probíhá pouze mezi dvěma subjekty.

Nejvyšší úspěšnost (58,18 %) v rámci přesnosti komunikace má dle odpovědi respondentů telefonická komunikace. Tedy forma komunikace, která probíhá mezi pouze dvěma subjekty. Respondenty, kteří patří do této kategorie jsou z převážně většiny řadoví zaměstnanci. Z celkového počtu 19 managerů označily telefonickou komunikaci jako nejefektivnější formu předání informací pouze čtyři z nich.

Naopak nejvíce managerů označilo druhou nejčtenější odpověď a to poradu (27,27 %). Díky poradě může manager například logistického úseku oslovit všechny přítomné zaměstnance a díky tomu tak i odpovědět na dodatečné dotazy celému seskupení. Zároveň je zajímavým faktem, že všichni zaměstnanci, kteří v této otázce označili variantu porada, ve třetí otázce uvedly, že komunikační nastavení je lepší než u jejich předchozího zaměstnavatele. Je tedy zjevné, že vedení a využívání porad je ve společnosti AM GnoI efektivní. Poslední variantu, tedy prezentaci, označilo jako nejefektivnější pouze 14,55 % zaměstnanců.

9. Která z následujících forem komunikace má největší úspěšnost v přesnosti předání informací?



Graf 10: Kterou z následujících forem komunikace má největší úspěšnost v přesnosti předání informací?
Zdroj: vlastní

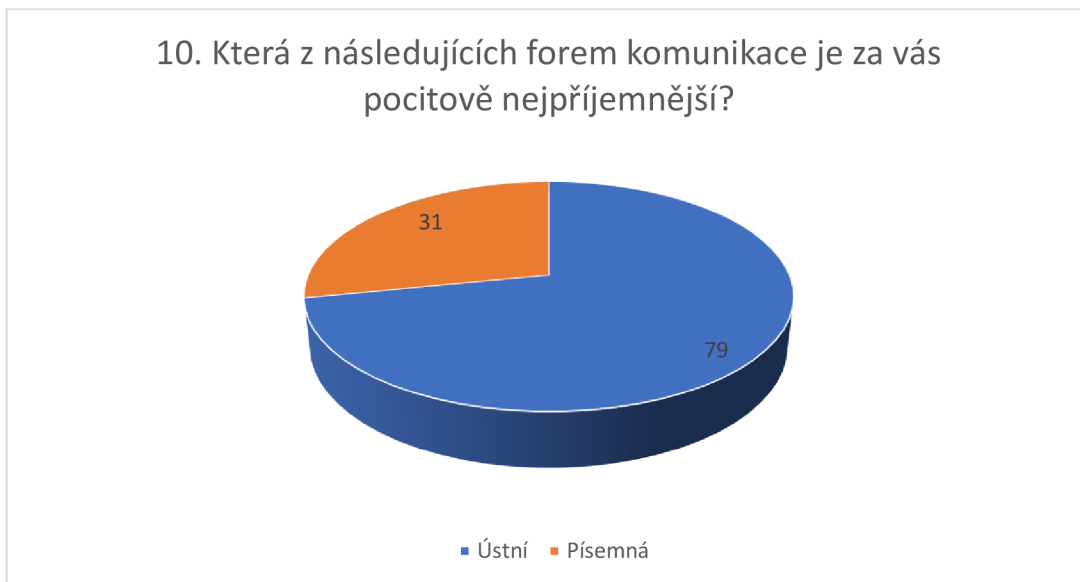
Otázka č.10

Poslední otázka dotazníkového šetření se zaměřila na osobní vnímání nejpříjemnější formy komunikace. Na výběr byla pouze ústní a písemná. Tyto dva typy byly zvoleny především proto, že se jedná o dva protipóly, přičemž oba typy vyžadují jiný přístup a zároveň i náročnost na čas. Zároveň i ústní konfrontace může být pro některé zaměstnance méně příjemná než méně osobní písemná komunikace.

Z celkového počtu 110 respondentů jich necelé tři čtvrtiny (71,82 %) označilo variantu ústní komunikace jako příjemnější formu. Druhou variantu, písemnou, označilo 28,18 %. Ústní komunikace je příjemnější dle výsledků především pro řadové zaměstnance. Ze 79 respondentů jich na manažerské pozici působí pouhých šest, tedy necelá třetina.

Psaná komunikace je mezi managery mnohem oblíbenější – po diskusi výsledků s top managementem bylo zjištěno, že tento fakt je způsoben především tím, že manažeři mají při psané formě více času na předání textu, mohou ho revidovat a zároveň na následné dotazy odpovídají se zpožděním, takže mají dostatek prostoru na diskusi dané problematiky s ostatními kolegy či dalšími vedoucími pracovníky. Odpovědi na tuto otázku se berou spíše jako informativní bez ohledu na jejich efektivitu, cílem bylo zjistit především pocitově příjemnější formu komunikace bez ohledu na další aspekty. Předchozí otázky potvrdily, že některé formy komunikace jsou vhodnější pro určité typy úkonů a tím pádem je relevance

osobních pocitů zanedbatelná a bezpředmětná. Avšak je nutno podotknout, že příjemnější komunikací je dle výsledků ta ústní, což není v rozporu s předchozími odpověďmi.



Graf 11: Která z následujících forem komunikace je za vás pocitově nejpříjemnější?
Zdroj: vlastní

5. Diskuse

Praktická část je založena na dotazníkovém šetření. Celkem 135 dotazníků bylo distribuováno v logistické společnosti mezi manažery na různých úrovních a řadové pracovníky. Cílem bylo zjistit, které z vybraných směrů a druhů komunikace fungují nejlépe.

Dle výsledků z praktické části je mezi managery oblíbená telefonická komunikace, a to především z důvodu její rychlosti a přesnosti – možnost vysvětlení nejednoznačností okamžitě bez nutnosti čekání na odpověď například formou e-mailu. Tento fakt zjištěný čtvrtou otázkou byl následně potvrzen v následující otázce, která se zaměřila na nejčastější formu využívané komunikace pro zadávání úkolů – téměř dvě třetiny respondentů zvolilo odpověď ústní formy. Tato práce nebrala v potaz, zda se jedná o řadové zaměstnance pracující v kanceláři či v terénu, proto zde došlo i k odpovědím písemné komunikace.

Šestá otázka taktéž potvrdila očekávanou premisu, tedy že ústní komunikace hraje prim při komunikaci mezi managery a řadovými zaměstnanci. Téměř 90 % respondentů zvolilo ústní komunikaci jako preferovanou formu pro operativní upřesnění úkolů během jejich plnění. V tomto případě se nejedná o překvapivé zjištění, poněvadž jak bylo zmíněno v teoretické části, hlavní výhodou ústní komunikace, ať již face-to-face či po telefonu je její rychlost.

Ke stejným výsledkům došla i sedmá a devátá otázka. Obě tyto otázky – efektivita komunikace a úspěšnost předání informací – potvrdily ústní komunikaci jako hlavní, která je nejčastěji používaná mezi managery a řadovými zaměstnanci oběma směry. Důležitým faktem je o výsledek desáté otázky, která se zaměřila na pocitově nejpříjemnější formu komunikace – zde vyhrála s téměř třemi čtvrtinami respondentů ústní komunikace.

Je nutno podotknout, že dle výsledků praktické části a následné diskuze s top managementem i řadovými zaměstnanci bylo zjištěno, že telefonická či ústní komunikace je zpravidla doprovázena písemnou formou, nejčastěji e-mailovým shrnutím či bodovým zápisem z orální komunikace.

6. Závěr

Hlavním cílem této závěrečné bakalářské práce bylo na základě teoretického výzkumu a dotazníkového šetření zjistit, jaké jsou neúčinnější strategie a nástroje pro komunikaci v managementu ve sledované logistické společnosti – AM GnoI.

Cílem teoretické části bylo definovat jednotlivé oblasti komunikace, aby nedošlo k možnosti dvojího výkladu. Podkapitola prvky komunikace objasnila celý komunikační proces a jeho jednotlivé prvky, které do komunikace mohou vstupovat od vzniku myšlenky, která má být přenesena u odesílatele, přes šum až po přijetí zprávy příjemcem a zpětnou vazbu. Další podkapitola se zaměřila přímo na komunikaci v organizaci a objasnila komunikační druhy (horizontální, diagonální, sestupná a vzestupná), druhy (verbální a neverbální) a formy (ústní, písemná, vizuální a elektronická), díky čemuž došlo k upřesnění jednotlivých forem komunikace.

Praktická část je založena na dotazníkovém šetření. Celkem 135 dotazníků bylo distribuováno v logistické společnosti mezi manažery na různých úrovních a řadové pracovníky. Cílem bylo zjistit, které z vybraných směrů a druhů komunikace fungují nejlépe.

Praktická část potvrdila vyšší efektivitu komunikačního procesu pomocí ústní komunikace. Předání myšlenky od manažera směrem k zaměstnanci ústní formou bylo dle dotazníkového šetření nejen více srozumitelné, poskytlo méně prostoru k nepochopení, bylo časově méně náročné, ale také je vnímáno pozitivněji zaměstnanci.

Důležitost propojení odpovědí managementu a řadových zaměstnanců a zaměření se na proces, který v komunikaci nastává od vyřčení myšlenky po její pochopení, pomohlo zaměření se na vybrané části komunikace a ověření právě efektivitu formy. Na výsledky této bakalářské práce bych rád v budoucna navázal a znovu ověřil efektivitu komunikace s určitým časovým odstupem. Taktéž bych rád ve větší hloubce prověřil efektivitu komunikace jednotlivými formami na několika vybraných odděleních. Forma, která více vyhovuje například řidičům může být méně efektivní či méně žádoucí například pro zaměstnance ekonomického oddělení. Možnost využít výsledky této práce o efektivitě ústní komunikace a následně je podrobit rozboru a pochopení na jednotlivých oddělení by

pomohla top managementu jakékoliv firmy zefektivnit a lépe nastavit komunikační procesy. Závěrem je nutno podotknout, že forma komunikace dobře fungující ve společnosti AM Gnol se může lišit od jiných ať již dopravních firem či firem operujících v jiném oboru a proto je nutno přistupovat ke každé společnosti individuálně a prvně začít se zjištěním nejvyšší efektivity komunikace pro danou organizaci.

Cílem této práce bylo ověřit, která forma komunikace je ve vybrané logistické firmě nejefektivnější. Pro zpřesnění byla vybrána firma AM Gnol. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci na různých pracovních postech zajistilo dosažení cíle této práce – tedy zjištění nejlépe fungující metody komunikace.

7. Zdroje

Tištěné zdroje:

- ARMSTONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd., Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 987-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. 1. vyd., Praha: Victoria Publishing. 1995. 312 s., ISBN 80-85865-66-1
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada: 2002. 859 s., ISBN 80-247-0469-2
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1.vyd. Brno: Computer Press. 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80- 7226-308-0
- BĚLOHLÁVĚK, František. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8583-945- 8
- BURNS, James MacGregor. Leadership. Open Road Media, 2012. ISBN 978-1-453245-17-0
- CIPRO, Martin. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9
- DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4
- DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., Management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DRUCKER, P. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-102-1-X
- FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J. Komunikace v řízení. 2.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 2005. 168 s. ISBN 80-213-1295-5.
- JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 1995. 144 s. ISBN 80-7169-223-9.
- KRATOCHVÍL, Oldřich. Leadership. Evropský polytechnický institut, 2009. ISBN 978-80-731-4180-6
- MAYEROVÁ, Marie. Vedení lidí v organizaci. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-557-X.
- MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- NORTHOUSE, Peter. G. Leadership: Theory and praktice. USA: SAGE Publications, Inc, 2010. ISBN 978-1-4129-7488-2.
- OWEN, Jo. Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3
- PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P. Psychologie efektivního leadershipu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3
- STÝBLO, Jiří. Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce). Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7

- TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press. 2009. 651 s. ISBN 978-80-7261-200.

Online zdroje

- Bajgerová, Markéta. Jak vypadá úspěšný leader 21. Století. O umění leadershipu hovořil Pepper de Callier [online], Dostupné z <http://studenti.ihned.cz/c1-59902870-rozhovor-jak-vypada-uspesny-leader-21-stoleti-o-umeni-leadershipu-hovoril-pepper-de-callier>
- Barton, Monika. Kam se to vlastně řídí management 21. století [online], Dostupné z <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/management-21-stoleti/kam-se-to-vlastneriti-management-21-stoleti/>
- Forman, Zdeněk. Změna chápání role managementu 21. století [online]. Dostupné z <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/zmena-chapani-role-managementu-21-stoleti-1/>
- Kotter, John P. Management is (still) not Leadership. [online], Dostupné z <http://blogs.hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership/>
- Souček, Zdeněk. Firma 21. století [online], Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14172980-firma-21-stoleti>

8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1. Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační proces, Zdroj: Kotler, 2007

8.2. Seznam grafů

Graf 1: Hierarchie pracovníků ve společnosti AM Gnoi, Zdroj: vlastní

Graf 2: Jaké je vaše profesní zařazení, Zdroj: vlastní

Graf 3: Jak dlouho již u zaměstnavatele pracujete?, Zdroj: vlastní

Graf 4: Jak byste srovnal(a) komunikační nastavení u současného zaměstnavatele s tím, které bylo u zaměstnavatele předchozího? Zdroj: vlastní

Graf 5: Kterých z těchto typů komunikace se nejčastěji objevuje v jednání vedoucí pracovník-podřízený? , Zdroj: vlastní

Graf 6: Který z těchto typů komunikace je nejčastěji využíván pro zadání úkolů?, Zdroj: vlastní

Graf 7: Který z těchto typů komunikace je nejčastěji využíván pro operativní upřesnění úkolů během jejich plnění?, Zdroj: vlastní

Graf 8: Kterou z následujících forem komunikace považujete za nejefektivnější?, Zdroj: vlastní

Graf 9: Která z následujících forem komunikace se nejčastěji objevuje ve vaší práci?, Zdroj: vlastní

Graf 10: Kterou z následujících forem komunikace má největší úspěšnost v přesnosti předání informací?, Zdroj: vlastní

Graf 11: Která z následujících forem komunikace je za vás pocitově nejpříjemnější?, Zdroj: vlastní