

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

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

Bc. Petr Chalupa

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Chalupa

Ekonomika a management

Název práce

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

Název anglicky

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

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit úroveň komunikace řídicích pracovníků v procesu řízení.

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

70 – 80

Klíčová slova

Komunikace, parametry, dotazník, škála hodnocení, oblasti komunikace, srozumitelnost, včasnost, emotivnost, racionalita, formálnost, individuální a kolektivní komunikace, pasivní a aktivní komunikace.

Doporučené zdroje informací

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. Komunikace v řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.

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

HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "**Určení hlavních parametrů komunikace a následná analýza úrovně komunikace v procesu řízení**" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Arnoštu Traxlerovi za velké množství užitečných rad, trpělivost a ochotu při vedení mé diplomové práce.

Rovněž děkuji vedení a zaměstnancům společnosti KASTEN spol. s r. o. za poskytnutí veškerých dokumentů, za čas a vstřícnost při zpracování dotazníkového šetření i za dlouholetou spolupráci.

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

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit úroveň komunikace vedoucích pracovníků v procesu řízení, určit hlavní parametry komunikace a posoudit vhodnost jednotlivých užívaných komunikačních kanálů ve společnosti KASTEN spol. s r.o. Na základě zhodnocení vymezených dvourozměrných oblastí komunikace pak posoudit vhodné postupy a formulovat doporučení vedoucí k efektivnějšímu či přesnějšímu způsobu vedení a komunikace pracovníků v rámci managementu společnosti.

V teoretické části diplomové práce jsou formou literární rešerše shrnuty základní teoretické poznatky z oblasti komunikace a manažerských funkcí.

Praktická část práce byla realizována prostudováním interních dokumentů, pozorováním zavedených standardů i zvyklostí a strukturovaným rozhovorem s jednatelem společnosti za účelem stanovení očekávaných, či požadovaných výsledků. Pro zjištění vnímání nastavené komunikace bylo využito dotazníkové šetření vytvořené pomocí platformy LimeSurvey. Vytvořený dotazník byl následně rozeslán pomocí e-mailu v rámci interní databáze kontaktů zaměstnanců společnosti KASTEN spol. s r.o.

Na základě teoretických poznatků, pozorování současné úrovně komunikace a výsledků dotazníkového šetření bylo učiněno několik dílčích závěrů. Bylo zjištěno, že řídicí a organizační struktura společnosti KASTEN spol. s r.o. je v souladu s teoretickými principy, zavedený systém komunikace je efektivní, účelný a fungující. V několika oblastech je však současný stav sdílení informací v rozporu s požadavky a představami vedení společnosti. Součástí práce je tedy i posouzení možné příčiny a návrh na zlepšení.

Klíčová slova

Komunikace, parametry, dotazník, škála hodnocení, oblasti komunikace, srozumitelnost, včasnost, emotivnost, racionalita, formálnost, individuální a kolektivní komunikace, pasivní a aktivní komunikace

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

Abstract

The principal objective of this diploma thesis was to ascertain the communication level of managers in the management process, determine the main communication parameters, assess the suitability of the individual communication channels at KASTEN spol. s r.o. and, based on the evaluation of specified two-dimensional areas of communication, assess suitable procedures and formulate recommendations leading to a more effective or more accurate manner of management and communication within the company's management.

The theoretical part of this diploma thesis includes a bibliographic research summarising fundamental theoretical knowledge in the area of communication and managerial posts.

The practical part was carried out by studying internal documents, observing the company's established standards and habitual practice and doing a structured interview with the company's director in order to determine the expected or required results. A questionnaire survey created by LimeSurvey was used to ascertain the perception of the established communication. The questionnaire was sent to the employees by email, using KASTEN's internal contact database.

Based on the theoretical knowledge, observation of the current communication level and the results of the questionnaire survey, several partial conclusions were drawn. It was ascertained that KASTEN's management and organisation structure was in compliance with the theoretical principles and that the established communication system was effective, purposeful and functional. However, the current manner of sharing information is contrary to the management's requirements and ideas in several areas. Therefore, this thesis also includes an assessment of possible causes and a proposal for improvement.

Keywords

Communication, parameters, questionnaire, assessment scale, areas of communication, comprehensibility, timeliness, emotiveness, rationality, formality, individual and collective communication, passive and active communication

Obsah

1. Úvod.....	13
2. Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika.....	14
3. Teoretická východiska	15
3.1 Organizační struktura	15
3.1.1 Význam podnikových struktur	15
3.1.2 Vymezení podnikové organizační struktury	15
3.1.3 Poslání organizační struktury	16
3.2 Řídící struktury.....	19
3.3 Sociální vztahy v organizaci.....	22
3.3.1 Vztah nadřízený – podřízený	22
3.4 Komunikace.....	23
3.4.1 Komunikace uvnitř organizace	24
3.4.2 Porady.....	24
3.4.3 Komunikace s vnějším prostředím	25
3.4.4 Ústní komunikace	26
3.4.5 Telefonování.....	27
3.4.6 Včasná komunikace	27
3.4.7 Racionální komunikace	28
3.4.8 Emocionální komunikace	28
3.4.9 Srozumitelná komunikace	28
3.4.10 Kolektivní komunikace	29
3.4.11 Individuální komunikace	29
3.4.12 Face-to-face (osobní) komunikace	29
3.4.13 Elektronická komunikace	30
3.4.14 Aktivní komunikace	31
3.4.15 Asertivní komunikace.....	31
3.4.16 Dvousměrná komunikace (poskytnutí zpětné vazby)	32
3.5 Manažer	32
3.6 Komunikace manažera s podřízenými	33
4. Vlastní zpracování.....	35
4.1 Charakteristika společnosti.....	35
4.2 Subsystémy organizačního systému ve společnosti	37
4.3 Struktura společnosti	38
4.4 Komunikace v rámci společnosti	43
4.4.1 Komunikace mezi obchodním oddělením a potenciálními klienty	43
4.4.2 Komunikace mezi obchodním oddělením a oddělením realizace.....	44
4.4.3 Komunikace mezi oddělením realizace a zástupci investora na stavbě	46

4.4.4	Komunikace mezi výrobním týmem a poddodavateli v rámci přípravy stavby	48
4.4.5	Komunikace mezi výrobním týmem a vybranými poddodavateli v rámci realizace stavby.....	49
4.4.6	Komunikace mezi členy jednotlivých týmů v rámci přípravy a realizace díla	49
4.4.7	Komunikace mezi řídicími pracovníky a řadovými zaměstnanci	51
4.5	Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci	53
4.6	Shrnutí a vyhodnocení identifikačních otázek	57
4.7	Shrnutí a vyhodnocení sledování důležitosti uvedených druhů komunikace ..	62
4.8	Shrnutí a vyhodnocení sledování komunikace.....	74
5.	Zhodnocení a doporučení	84
6.	Závěr.....	85
	Seznam použitých zdrojů	86

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Formální a neformální sociální vazby	22
Obrázek č. 2:	Členění subsystémů 1. řádu 2. rozlišovací úroveň.....	37
Obrázek č. 3:	Obchodní oddělení – řízení několika poptávek současně	40
Obrázek č. 3:	Obchodní oddělení – řízení několika poptávek současně Chyba! Záložka není definována.	40
Obrázek č. 4:	Oddělení realizace – řízení realizace několika projektů současně	41
Obrázek č. 5:	Organizační struktura společnosti KASTEN spol. s r.o.	41
Obrázek č. 6:	Řídicí struktura společnosti KASTEN spol. s r.o.	42
Obrázek č. 7:	Řízení nové zakázky v oddělení realizace	43

Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Pohlaví respondentů.....	57
Tabulka č. 2:	Věk respondentů	58
Tabulka č. 3:	Zastávaný stupeň řízení respondentů	59
Tabulka č. 4:	Výše dosaženého stupně vzdělání respondentů	60
Tabulka č. 5:	Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti.....	61
Tabulka č. 6:	Význam formální stránky komunikace	62
Tabulka č. 7:	Význam neformální stránky komunikace	63
Tabulka č. 8:	Význam včasnosti komunikace.....	64
Tabulka č. 9:	Význam racionálnosti komunikace	65
Tabulka č. 10:	Význam emotivnosti komunikace.....	66
Tabulka č. 11:	Význam srozumitelnosti komunikace	67
Tabulka č. 12:	Význam kolektivní komunikace	68
Tabulka č. 13:	Význam individuální komunikace	69

Tabulka č. 14: Význam osobní formy komunikace	70
Tabulka č. 15: Význam elektronické formy komunikace	71
Tabulka č. 16: Význam telefonické komunikace	72
Tabulka č. 17: Význam více směrné komunikace	73

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	57
Graf č. 2: Věk respondentů	58
Graf č. 3: Zastávaný stupeň řízení respondentů	59
Graf č. 4: Výše dosaženého stupně vzdělání respondentů	60
Graf č. 5: Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti	61
Graf č. 6: Význam formální stránky komunikace	62
Graf č. 7: Význam neformální stránky komunikace	63
Graf č. 8: Význam včasnosti komunikace	64
Graf č. 9: Význam racionálnosti komunikace	65
Graf č. 10: Význam emotivnosti komunikace	66
Graf č. 11: Význam srozumitelnosti komunikace	67
Graf č. 12: Význam kolektivní komunikace	68
Graf č. 13: Význam individuální komunikace	70
Graf č. 14: Význam osobní formy komunikace	70
Graf č. 15: Význam elektronické formy komunikace	71
Graf č. 16: Význam telefonické komunikace	72
Graf č. 17: Význam více směrné komunikace	73

Seznam schémat

Schéma č. 1: Dvojkombinace parametrů formálnost x včasnost	74
Schéma č. 2: Dvojkombinace parametrů formálnost x racionalita	75
Schéma č. 3: Dvojkombinace parametrů formálnost x srozumitelnost	76
Schéma č. 4: Dvojkombinace parametrů kolektivnost x včasnost	77
Schéma č. 5: Dvojkombinace parametrů kolektivnost x srozumitelnost	78
Schéma č. 6: Dvojkombinace parametrů osobní x aktivní/pasivní	79
Schéma č. 7: Dvojkombinace parametrů jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní	80
Schéma č. 8: Dvojkombinace parametrů jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce	81
Schéma č. 9: Dvojkombinace parametrů osobní/elektronická x včasnost	82
Schéma č. 10: Dvojkombinace parametrů osobní/elektronická x srozumitelnost	83

1. Úvod

Komunikace má v procesu řízení zásadní úlohu. Nejen proto, že vzájemná komunikace je prostředkem řízení, ale zejména proto, že chyby v komunikaci mohou vést ke zbytečným nedorozuměním, konfliktům nebo i značným škodám.

Pro správné fungování každé organizace je nesmírně důležité správně nastavit způsoby komunikace a pravidelně ověřovat, zda je toto nastavení správně realizováno i vnímáno. O úspěchu či neúspěchu každé společnosti rozhodují lidé a jejich pracovní motivace. Je nezbytné umět správně formulovat společné cíle, vzájemně spolupracovat a prezentovat výsledky práce.

Ve snaze shrnout základní teoretické předpoklady komunikace v procesu řízení a analyzovat úroveň komunikace ve stavební společnosti KASTEN spol. s.r.o. vznikla i tato diplomová práce.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je analyzovat úroveň komunikace řídicích pracovníků v procesu řízení stavební společnosti KASTEN spol. s r. o. Dílčími cíli jsou: vytvoření dotazníku pro zjištění vnímání úrovně hlavních parametrů komunikace mezi vedoucím a podřízenými pracovníky, určení hlavních parametrů komunikace, vymezení dvojrozměrných oblastí, ve kterých je komunikace považována za správnou.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti komunikace v procesu řízení. Druhá část práce představuje vlastní výzkum pro dosažení stanovených cílů práce.

Za tímto účelem byly na základě metod indukce a dedukce stanoveny dvojrozměrné oblasti, v nichž pro stanovení rozměrů slouží šesti bodová škála, která vyjadřuje vhodnost jednotlivých parametrů v procentuálním vyjádření. Pro vlastní analýzu bylo použito dotazníkové šetření. Statistické vyhodnocení odpovědí umožnilo získat souřadnice jednotlivých parametrů, a tak určit, zda se zjišťovaný druh komunikace nachází v požadované oblasti. Tím byla určena úroveň zkoumaných druhů komunikace.

3. Teoretická východiska

3.1 Organizační struktura

3.1.1 Význam podnikových struktur

V rámci rozsáhlého literárního přehledu o teorii organizování a organizačním chování zdůrazňuje řada autorů význam podnikové organizační struktury. Mintzberg zmiňuje silné vazby mezi organizační strukturou a stářím společnosti, velikostí, zvolenou strategií, dostupnými technologiemi, vnějším prostředím a kulturou organizace. Stejně tak hovoří o nutnosti existence vztahu mezi strukturou a strategií i Miller, Burns a Stalker. McMillan shrnuje tyto názory následovně: „Pokud struktura organizace a základní principy organizování nejsou v souladu s posláním organizace a se současným respektováním prostředí, ve kterém se organizace nachází, pak není příliš pravděpodobné, že organizace úspěšně přežije. Dále McMillan vyjadřuje názor, že není věnována dostatečná pozornost vztahu mezi organizační strukturou a zvolenou strategií společnosti společně s plánovaným rozvojem a že manažeři těchto společností mají v oblasti silné znalostní nedostatky. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 57)

3.1.2 Vymezení podnikové organizační struktury

V literatuře je možné nalézt mnoho definic podnikové organizační struktury, přičemž jejich zaměření je ve své podstatě jednoduché. Hodge, Anthony a Gales definují organizační struktury jako způsob, jak organizaci rozdělit a koordinovat podle typu práce a různosti úkolů. O'Neill, Beauvais a Scholl vycházejí z definic organizačních struktur dříve prezentovaných jinými autory, jako Mintzberg, Katz a Kahn a Burns a Stalker, a definují organizační strukturu jako úroveň centralizace rozhodovacího procesu, utváření pravidel, autority, komunikace a kompenzace, standardizace pracovních postupů a dovedností, anebo kontroly výstupů a přijetí pouze adekvátních výsledků.

S využitím nejrůznější terminologie organizační struktura určuje, jak společnost „splývá“ v rámci pracovního procesu, jehož cílem je uspokojení potřeb zákazníka. Podle Mintzberga je úkolem organizační struktury standardizace pracovních procesů, specifikace požadovaných výstupů a vymezení požadovaných dovedností nezbytných k realizaci

pracovních úkolů v souladu s požadovanými standardy, vše za účelem naplnění poslání a cílů organizace.

Formální stránka organizační struktury je zpravidla prezentována v podobě organizačních schémat, politik a postupů, určení kompetencí, rolí a odpovědnosti, řízení a kontroly formálních komunikačních mechanismů, jakož i řízením lidských zdrojů.

Hodge et al. zdůrazňují, že neformální struktura není jen výsledkem vytváření sociálních sítí a vztahů mezi zaměstnanci, které se vyvíjejí v rámci běžného pracovního procesu, ale může vzniknout jako důsledek vady nebo neúčinnosti formální struktury. (*Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 57*)

3.1.3 Poslání organizační struktury

Českým významem organizace je uspořádávání. Lidé společně uspořádávají objekty ve vnitřním prostředí výroby, aby ve vnějším prostředí získali trh, politickou moc, práva a finance. Anebo opouští organizaci a konkurují jí. Informace o synergickém efektu uspořádanosti tedy integruje nebo dezintegruje, hierarchizuje nebo zplošťuje organizační strukturu. Informace, že hierarchičtější nebo plošší organizační struktura bude moje kariéra lepší, je konfrontována s nabídkou a přijetím podílu na moci ostatními zaměstnanci. Tak vznikají organizační struktury. Pokud si odpadlíci žijí lépe jako konkurenti než ti, kteří získali podíl na moci, organizace zaniká.

Plochá organizační struktura dává skupinou podporovaným zaměstnancům více moci, než mají manažeři. Skupinou nepodporovaní zaměstnanci z ploché organizační struktury nemusí odejít, ale rozhodně nebudou podporovat žádné změny, vč. výzev k podpoře. Strmá organizační struktura u skupinou podporovaných zaměstnanců generuje provokace v podobě nepřátelských akcí ani ne tak vůči osobám v managementu na vrcholu organizační a řídicí struktury jako proti standardům a strategiím, které zavádí. Zmíněné role zaměstnance nemají trvalou podobu, protože jak skupina, tak management na ně reaguje úpravou své struktury. (*Linhart, 2021, s. 49-50*)

Organizační struktura je jakousi pomyslnou kostrou podniku, která dává podniku možnost plnit plánované cíle pomocí rozdělení práce a jednotlivých pravomocí. (*Veber a kol., 2009, s. 125*)

Organizační struktura má vytvořit takovou formu uspořádání dělby práce, která umožní její efektivní řízení. Organizační struktury na jedné straně zabezpečují dělbu práce pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností. Na straně druhé je však nutné, aby byly vytvořeny tak, že umožní integraci těchto činností. Systémové vymezení organizačního systému a definice organizačního subsystému a řídicího subsystému je základem pro definici a pochopení organizační struktury a řídicí struktury podniku. Organizační struktura je základem pro všechny ostatní struktury, a to je zřejmé už z toho, že její systémové vymezení obsahuje všechny prvky i vazby. Organizační struktura je základní, nosnou strukturou, protože propojuje všechny ostatní, především z oblastí materiálně-energetické, ekonomické a řídicí. Vytváříme-li organizační strukturu podniku, půjde nám o účelné rozmístění a využití výrobních prostředků a lidí vzhledem k výrobním podmínkám a cílům. (Fiedler, 2019/2020, s. 6-9)

Účelem organizační struktury je, aby vycházela z dané situace, nebyla statická a nepřizpůsobivá měnícím se podmínkám. Z organizační struktury musí být patrné všechny pravomoci managementu a je vytvořena podle činností, v nichž se odráží cíle a plány podniku. Při vytváření organizační struktury jsou zohledněny ekonomické, technologické, sociální, etické podmínky a předpoklady, ale také je zde zohledněn faktor zaměstnanců. Především pak jejich vzdělání, zvyky apod. (Fiedler, 2019/2020, s. 6-9)

Organizační projektování

Stejně jako v případě managementu, tak i v případě jeho součástí, jakou je organizování, nelze hovořit o stabilitě a jednou daných skutečnostech. Důvodů, proč měnit organizaci a vypracovat organizační projekt, může být několik, např. vytvoření nové instituce; zásadní změny v dosavadní organizaci, vyvolané reorganizací; odstranění závažných nedostatků v dosavadní organizaci; modernizace organizační struktury s cílem přispět k vyšší efektivnosti organizace. (Veber, 2006, s. 138)

Odpovědnost za chod organizace

Výkon vrcholových manažerských funkcí v každé organizaci není spojen jen s prestižním postavením, řadou rozhodovacích pravomocí a plněním reprezentačních povinností, ale i s odpovědnostmi. Vedle morální odpovědnosti manažera související se

stavovskou hrdostí vůči spolupracovníkům a vůlí dobře řídit organizaci je manažer dále vystaven odpovědnosti vůči vlastníkům či zřizovatelům organizace a dále právní odpovědnosti, která může mít řadu podob, zejména majetkově právní, pracovně právní a trestní. (Veber, 2006, s. 156)

Volba organizačních struktur

Volba a implementace nevhodné organizační struktury může vést k mnoha nedostatkům v řídicí práci. Mohou se objevit problémy v souvislosti s rozdělením pravomocí, se zpožděním rozhodovacího procesu, s nevhodným stylem řízení, pozdní reakcí managementu na podnikatelské příležitosti, zbytečné zvyšování nákladů atd. Základním pravidlem pro volbu organizační struktury je požadavek podřízenosti strukturní formy nutnému věcnému obsahu manažerské činnosti, která je daná podnikatelskými záměry a strategií. Je možné, když správná volba organizační struktury je ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory, které je nutno respektovat a z nich vycházet.

Mezi vnitřní faktory firmy patří, mimo jiné, poslání a soustava cílů, velikost a právní forma, uspořádání výrobních procesů, zavedený systém řízení, neformální organizace a firemní kultura.

Naopak mezi vnější faktory firmy patří, mimo jiné, stabilita či nestabilita podnikatelského okolí firmy, vliv technologických inovací na výrobní program, charakter vnějšího prostředí a úroveň spolupráce s partnery. (Fiedler, 2019/2020, s. 9-10)

Při řešení organizačních projektů musí být zhodnocen vliv faktorů, které jsou všeobecně považovány pro organizování za determinující. K základním faktorům patří strategie, která se aplikuje, velikost firmy a používaná technika a technologie, určitou úlohu sehrává i prostředí. Stranou nemohou zůstat ani takové faktory jako je právní forma firmy, profesní a kvalifikační úroveň současných a potenciálních manažerů. Všechny tyto faktory působí vždy v nějaké kombinaci a jejich vliv se může v průběhu času výrazně měnit. (Veber, 2006, s. 140)

3.2 Řídící struktury

Řídící struktura je tvořena lidskými prvky, mezi nimiž jsou informační vazby mající charakter vztahů nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce. Zvláštností struktur organizačních systémů je to, že základním prvkem je člověk, jehož znalosti, vědomosti a zkušenosti ovlivňují nejen řídicí strukturu, ale i celý řídicí proces. Přítomnost lidského prvku ovlivňuje také vznik dvou stránek organizačních systémů – formální a neformální.

Formální stránka řídicí struktury je charakterizována řadou organizačních norem, jejichž cílem je zajistit takovou strukturu, aby bylo dosaženo cílového chování. Účelná míra má svou horní i dolní hranici, jejichž překročení snižuje pravděpodobnost dosažení cílového chování. Lidé vyžadují určitou míru volnosti pro vlastní rozhodování, uplatnění svých schopností a znalostí, což by přemíra směrnic mohla snížit nebo omezit.

Neformální stránka se dotýká každé činnosti daného systému a je stejně důležitá jako stránka formální. Vzniká z vůle lidí. Uplatňuje se především tam, kde nepůsobí stránka formální. To je především ve vztazích mezi lidmi (přátelství, sympatie atp.). Základem každé řídicí struktury jsou řídicí jednotky tvořené vedoucím pracovníkem a jemu bezprostředně podřízenými pracovníky. Jejich charakter je ovlivňován jednotlivými členy těchto skupin, a především jejich odpovědnými (formálními) vedoucími.

Typy řídicích struktur lze rozdělit do dvou základních skupin, a to útvarové řídicí struktury a věcné řídicí struktury.

Útvarové řídicí struktury vznikají propojením řídicích jednotek vazbami liniovými, štábními a týmovými. Hlavním představitelem této skupiny je tzv. funkcionální typ řídicí struktury, který představuje liniově štábní typ. Vznikl jako důsledek funkcionalizace a specializace činnosti jednotlivých členů kolektivu pracovníků. Je vhodný především pro menší organizační systémy.

Věcné řídicí struktury jsou charakteristické tím, že je řídicí struktura dělena podle věcných hledisek místo hledisek specializace. Mezi věcné struktury patří především divizionální typ řídicí struktury. Tento typ vzniká tehdy, je-li nutné aplikovat dvě kritéria (divizionální a funkcionální) za účelem definování řídicích jednotek.

Typy řídicích jednotek je možno třídit podle následujících hledisek:

- Vztah vedoucího řídicí jednotky k podřízeným, spolupracovníkům.

- Vztah řídicí jednotky k hlavním transformačním procesům.
- Hierarchie zařazení řídicí jednotky.

Typy řídicích jednotek podle vztahu vedoucího pracovníka

Formální skupiny autokratické jsou charakterizovány takovým vedoucím pracovníkem, který soustřeďuje pravomoc, informace a tedy i možnost rozhodování. Sám určuje cíle skupiny, úkoly, postupy jejich řešení a činnost podřízených.

Formální skupiny liberální jsou pravým opakem autokratických skupin. Vedoucí málo nebo vůbec neovlivňuje činnost skupiny. Nad jeho zájmy a názory převládají názory a zájmy podřízených, vztahy formální pravomoci ustupují do pozadí.

Formální skupiny demokratické jsou charakterizovány vztahy spolupráce. Vedoucí konzultuje se svými podřízenými problémy jejich práce, respektuje jejich iniciativu a návrhy. Vzájemné interakce a závazná rozhodnutí mají kolektivní charakter. Vedoucí se realizuje prostřednictvím svých podřízených.

Stupně řízení organizačních systémů

V řídicí struktuře organizačních systémů lze rozlišit tři základní úrovně podle míry volnosti v rozhodování.

Řídicí jednotky vyšší úrovně představují vedení organizačního systému. Vedoucí na tomto stupni rozhodují o druhu činnosti systému, prostředcích a cestách jejich realizace. Charakter této činnosti je převážně koncepční.

Řídicí jednotky střední úrovně jsou tvořeny vedoucími pracovníky, kteří pracují na nižších stupních (úsek, provoz). Náplň jejich činnosti má mnohem méně prvků koncepčního řízení, a to v důsledku operativního řízení.

Řídicí jednotky nižší úrovně představují vedoucí pracovníky, kteří jsou nadřízenými pracovníků bezprostředně se zúčastňujících transformačních procesů. Charakter jejich činnosti je ryze operativní. (*Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 54-55*)

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nebyli schopni dosáhnout jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření

úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů. (*Dědina, Cejthamr, 2005, s. 20*)

Uživatelé v podniku vnímají IS často podle toho, jak slouží jejich potřebám při rozhodování. V žádném případě však uživatelé netvoří homogenní skupinu, protože se odlišují svým postavením v rámci organizační, resp. řídicí struktury podniku, která bývá obvykle zobrazována ve tvaru pyramidy, a navíc většinou se třemi hlavními úrovněmi – strategickou, taktickou a operativní. (*Basl, Blažiček, 2012, s. 127*)

Řízení realizace projektu zahrnuje především řídicí a kontrolní procesy. Jejich charakter se mění v závislosti na tom, do jaké míry se odlišuje skutečný průběh realizace projektu od plánu. Řízení má integrující charakter, protože integruje projektové činnosti a jejich zdrojové nároky se zdrojovými podmínkami. Kontrolní funkce řízení spočívá ve sledování a vyhodnocování postupu prací na projektu a poskytování informací pro řídicí příkazy. (*Hrazdilová, 2016, s. 372*)

Týmová práce, budování týmu a jeho další vývoj vyžadují zcela specifickou, dobře promyšlenou organizaci. To se ovšem nevyřeší tím, že stávající organizační jednotka dostane módní název „tým“. Pro účinný vývoj týmu a úspěšnou týmovou práci je nejprve nutno zásadně vyjasnit čtyři organizační otázky a to, kdo přejímá odpovědnost za tým, jak bude tým začleněn do stávající organizace společnosti, jaký prostor pro jednání tým potřebuje a jak bude organizována každodenní práce. (*Krüger, 2004, s. 21*)

3.3 Sociální vztahy v organizaci

Sociální vztahy v organizaci můžeme rozdělit do dvou základních sociálních vazeb, a to formální a neformální.

Obrázek č. 1: Formální a neformální sociální vazby

Formální
<ul style="list-style-type: none">• Je definován firemní kulturou.• Je jednoznačný buď horizontálně (kolegové), nebo vertikálně (nadřízený–podřízený). Pokud neplatí ani jedno, je definován úkolem nebo kompetencí.• Je někde zapsán, často má podobu závazného předpisu, kodexu, popisu pracovní pozice atd.• Je neměnný v čase.• Vzniká nezávisle na vůli lidí, kteří se ho účastní, nebo s jejich velmi malou možností na něm cokoli změnit.
Neformální
<ul style="list-style-type: none">• Vzniká a vyvíjí se skutečnou interakcí mezi lidmi.• Je nezávislý na formálním vztahu.• Není nikde zapsán ani popsán, existuje jen v myslích těch, kteří se jej účastní.• Nikdo kromě bezprostředních účastníků jej nedokáže podrobně popsat.• Jeho podoba je dána řadou faktorů, ne všechny je možné popsat a postihnout, ne všechny je možné mít pod kontrolou.• Neformální vztahy přetrvávají formální.• Dojde-li ke kontroverzi mezi formálním a neformálním vztahem, neformální se často ukáže jako silnější.

(Zdroj: Bednář, 2013, s. 19)

3.3.1 Vztah nadřízený – podřízený

Ať je podoba jakákoli, jeho specifikem je takřka vždy to, že v sobě ukrývá prvek dominance – nadřízený je autoritou vůči podřízenému, který je vůči této autoritě alespoň formálně submisivní. Jedná se tedy o vztah z podstaty věci asymetrický.

Asymetričnost nespočívá pouze v jeho elementární podobě, ale i v tom, jak tento vztah vnímají jeho jednotliví účastníci. Významným prvkem tohoto typu vztahu někdy je, že jednotliví účastníci mají o sobě nestejně množství informací. (Bednář, 2013, s. 20)

3.4 Komunikace

Komunikační procesy uvnitř organizace a mezi organizací a jejím okolím ale musí být formalizovány a systematicky organizovány, řízeny. Vzniká tedy otázka systému zastřešujícího komunikaci v organizaci.

Jednotnou filosofií, která by měla být obsažena v každém komunikačním prvku, je podniková kultura. Právě ona by měla jednoznačně ovlivňovat všechny komunikační aktivity, komunikační procesy, které v podniku existují. Prvky podnikové kultury mohou nabývat materiální i nemateriální povahy, jejich existence a charakter ale musí vycházet ze základních cílů podnikové kultury, což může být především snaha nahradit deficity plynoucí z trendu moderní společnosti (problém odcizení, ztráta identity, sociální orientace, rozpad hodnotových stupnic) a vytvořit prostředí přátelské a příjemné pro všechny členy společnosti. V užším rámci organizace je to pak potřeba vytvořit možnost seberealizace, převzetí odpovědnosti jednotlivými pracovníky, k čemuž je nezbytná plná informovanost o postavení podniku, o jeho budoucnosti a z toho vyplývající perspektivě každého zaměstnance.

Do určité míry samostatné prvky v tomto smyslu tvoří systém vnitropodnikové komunikace a systém komunikace s okolím (resp. interní a externí komunikace). Budeme abstrahovat od jejich provázanosti, ačkoli ta je nepopíratelná. (*Veber, 2006, s. 219*)

Etymologie slova komunikace naznačuje, že původní význam pojmu byl širší. Příručky a slovníky dnes sice definují komunikaci například jako proudění informací z jednoho bodu k druhému bodu, či jako přenos nebo vytváření znalostí.

S odvoláním na latinský původ slova definoval Hausenblas komunikaci široce jako obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu. Nikoli tedy jen proudění informace, ale i podílení se na celku komunikace a na povaze či dopadu zprávy třeba jen tím, že jsme přítomni. Komunikujeme, i když jen přihlížíme slovní výměně mezi dvěma účastníky. Někteří psychologové rozumějí komunikační výměnou jak sdělování, tak sdílení.

Na naší komunikaci s druhými lidmi je pozoruhodné, že ji vždy spoluvytváříme a ovlivňujeme, přispíváme k ní a zároveň jsme její součástí. Bývá proto obtížné porozumět komunikační výměně, když se na ní ve stejnou chvíli podílíme. (*Vybíral, 2005, s. 25-26*)

Vymětal shrnul následující pravidla rogerovského rozhovoru.

- Mluvíme přirozeným jazykem, dbáme toho, aby nám druhý rozuměl.
- Používáme spíše krátké věty, protože dlouhé věty odvádějí posluchače od obsahu sdělovaného k formě.
- Vyhýbáme se cizím slovům a odborným výrazům.
- Mluvíme konkrétně a jednoznačně.
- Ponecháváme dostatek prostoru druhému.

(Vybíral, 2005, s. 213)

3.4.1 Komunikace uvnitř organizace

Uvnitř organizace je třeba zajistit nejen formální informační toky mezi kanceláři, odděleními, divizemi, dceřinými společnostmi apod., ale umožnit a do určité míry také řídit neformální setkávání zaměstnanců.

Komunikační kanály a pravidla pro formální část vnitropodnikové komunikace by měly být jasně formulovány v interních předpisech každé organizace a měl by s nimi být seznámen každý nově příchozí pracovník, popř. pracovník, u něhož došlo k změně zařazení, a tím i k změně postavení v komunikační síti organizace. Tato pravidla úzce souvisejí s organizační strukturou a se stanoveným systémem odpovědnosti.

Nedávné výzkumy ukazují, jak je efektivní komunikační síť důležitá pro zajištění a upevnění konkurenceschopnosti firmy. Kdo s kým hovoří, jak často a o čem, to má zásadní význam pro výkonnost. *(Veber, 2006, s. 219)*

3.4.2 Porady

Setkání pracovního týmu jsou často nepopulární události, vyvolávají v pracovnících většinou negativní reakci. Je tomu tak především proto, že se často svolávají zbytečně, se železnou pravidelností, bez skutečného důvodu. Mnohdy se zabývají otázkami, které by bylo efektivnější řešit individuálně nebo nejsou v současné době aktuální. V takovém případě samozřejmě nemohou vést ke konkrétním a realizovatelným rozhodnutím, obzvláště ne tehdy, je-li spolupráce a diskuse s ostatními pracovníky pouze fingovaná a jsou-li tyto lidé přizváni pouze proto, aby sejmuli z beder manažera odpovědnost za samostatné rozhodnutí.

Manažer svoláním porady demonstruje participativní styl řízení, ale ve skutečnosti výměnu názorů a otevřenou komunikaci nepodporuje.

Jsou-li porady dobře organizovány, jsou-li zbaveny výše popsaných nedostatků, mohou být značným přínosem.

- Zaměstnanci si na poradách mohou uvědomit své vlastní postavení v rámci pracovního kolektivu a celé organizace.
- Porady a setkání manažerů se členy pracovních skupin dávají prostor pro vytvoření týmu a upevnění ducha spolupráce.
- Porady umožňují manažerovi projevit své schopnosti, vybudovat si přirozenou autoritu, upevnit své postavení, pracovníci jsou osobou manažera pozitivně motivováni, pokud jsou přesvědčeni o jeho kompetentnosti a odbornosti.
- Porady stimulují kolektiv ke konkrétním, závazným cílům, protože jsou ideálním prostředím pro prezentaci cílů týmu a prostředků k jejich dosažení.
- Jednotlivec, který je v takovém prostředí vyzván ke spolupráci, se začne cítit odpovědným, je více vázán přijatým rozhodnutím.
- Porada jako faktor synergie, všichni přicházejí se svými zkušenostmi, znalostmi, talentem, představivostí a mohou je navzájem sdílet. Nejenže se každý pracovník může obohatit o zkušenosti svých kolegů, ale celý tým tak pracuje kreativněji než každý z jednotlivců samostatně.

(Veber, 2006, s. 202)

3.4.3 Komunikace s vnějším prostředím

Na komunikaci podniku s okolím můžeme nazírat ze dvou úhlů.

Vzhledem k existenci určitých pravidel daných legislativou a také vzhledem k základním potřebám vlastní činnosti je organizace v určitém směru povinna se svým okolím komunikovat. Musí být ve spojení např. s finančním úřadem a jinými úřady státní správy, ale také s bankovní sférou, pojišťovnou, s dodavateli, zákazníky apod. Bez této komunikace není existence organizace možná. Jde o jakousi nutnou podmínku.

Chce-li v současné době organizace nejen existovat, ale také mít šanci na úspěch, měla by povinnou část komunikačních aktivit obohatit o jakousi „dobrovolnou nástavbu“.

Druhá skupina vnějších komunikačních aktivit organizace bývá v současné době označována jako práce s veřejností, resp. vztahy s veřejností. Dopustili bychom se ale zúžení významu tohoto pojmu, kdybychom si mysleli, že jde pouze o aktivity namířené vně organizace. Vzhledem k dříve zmíněné nutnosti jednotného působení interní i externí komunikace lze za náplň práce s veřejností považovat péči o externí i interní veřejnost.

Pro potřeby efektivního zaměření komunikačních aktivit rozlišujeme rozdílné tzv. relevantní části veřejnosti. Jde o skupiny jedinců, kteří se vyznačují určitými shodnými znaky. Charakteristické znaky skupiny pak ovlivňují výběr komunikačních nástrojů a technik. Skupiny se mohou vzájemně prolínat a vzhledem k možnému prolínání musí organizace se všemi relevantními částmi veřejně komunikovat ve stejném duchu.

Dalšími zásadami při komunikaci s veřejností je systematičnost a soustavnost této práce. Chystáme-li se začít pracovat s veřejností, je vhodné provést analýzu toho, jak si stojíme. Jak nás vnímá veřejnost jako celek, zda se nějak výrazně liší názory jednotlivých relevantních částí veřejnosti, na jaké prvky jsou jednotlivé skupiny citlivé, které komunikační nástroje a techniky budou vůči té které skupině efektivní. Po analýze musí přijít plán komunikačních aktivit a zvolení strategie. Charakteristickou zvláštností komunikace zaměřené na veřejnost je ta skutečnost, že výsledky nelze očekávat okamžitě a nelze použít snadné a měřitelné ukazatele, které by prokazovaly příznivý posun. (Veber, 2006, s. 220)

3.4.4 Ústní komunikace

Ústní komunikace zaplňuje podstatnou část pracovních aktivit každého manažera, její průběh má vliv na to, do jaké míry se podaří manažerovi přesvědčit spolupracovníky o daném problému, aktivizovat jejich chování, mobilizovat existující rezervy apod. Předpoklady úspěšné komunikace by bylo možné zjednodušit do konstatování „nasloucháme podřízeným, nadřízené přesvědčme, že je výhodné nám naslouchat“. (Veber, 2006, s. 210)

Při osobní prezentaci musíme dbát na to, aby naše řeč byla srozumitelná. Přitom musíme brát ohled na posluchačovu schopnost koncentrace. Naše řeč nesmí být monotónní, modulací hlasu můžeme účinně odstupňovat důležitost jednotlivých prvků sdělení. K srozumitelnosti sdělovaného dále přispívá jednoduchost, přehlednost, výstižnost a podnětnost.

- **Jednoduchost** – krátké věty, používání známých slov, objasňování odborných termínů, názorné přiblížení sdělovaných skutečností.
- **Přehlednost** – předem upozorníme, o čem bude řeč, dodržujeme slíbenou posloupnost, klademe důraz na důležité pasáže jednotlivých částí, dbáme na logickou stavbu prezentace celého problému, osvětlujeme vztahy mezi tím, co je řečeno nyní, a tím, co bylo k věci řečeno dříve.
- **Podnětnost** – Podnětná řeč není monotónní, probouzí z letargie za použití názorných příkladů, podobenství, řečnických otázek, vtipným přirovnáním apod.

(Veber, 2006, s. 211)

3.4.5 Telefonování

Telefonování je široce rozšířeným případem ústní komunikace, který ale vykazuje určité zvláštnosti, a proto je vhodné věnovat se této podobě ústní komunikace podrobněji. Především se k vlastnímu obsahu sdělení nepřidružuje tolik forem neverbální komunikace. Z celé škály neverbálních projevů zde může hrát vlastně roli pouze paralingvistika (akustická stránka řeči). Do této skupiny neverbální komunikace patří hlasitost, výška tónu, rychlost, intonace řeči, ale také objem řeči, plynulost, správnost výslovnosti a chyby v řeči, věcnost hovoru a členění řeči.

Pro telefonickou komunikaci platí stejné zásady jako pro běžnou mluvenou komunikaci, pro telefonická sdělení je však třeba počítat s tím, že jsou náročnější na vzájemné porozumění.

Jste-li iniciátory či příjemci telefonátu, je vhodné si dělat stručné poznámky o závěrech, ke kterým jste při telefonování dospěli, včetně uvedení jména partnera a data. Určitou pomůckou může být vytvoření unifikovaných jednotlivých formulářů, v nichž jsou předem stanoveny podle charakteru organizace a pracoviště nejdůležitější body, jež je třeba si zaznamenat. *(Veber, 2006, s. 208-209)*

3.4.6 Včasná komunikace

V mnoha případech je v komunikaci a v rámci předávaných informací stěžejní právě moment, kdy k této informaci dochází. Známe situace, kdy je informace předávána s předstihem, na poslední chvíli, nebo dokonce později. Proto je včasnost pro komunikaci

velmi důležitá a měla by být snaha o předávání známých informací s dostatečným předstihem.

3.4.7 Racionální komunikace

Racionální komunikace využívá výlučně rozumovou část komunikace, kterou používá k udržení komunikace v předem daných mezích, čímž lze rychleji dospět k závěru, respektive dohodě. Je základem komentování. Z celého průběhu komunikace se důsledně oddělují jakékoliv emoce. *(Zdroj: Vymětal, 2008, s. 113)*

3.4.8 Emocionální komunikace

Emocionální komunikace se zabývá formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera, emočními extrémy (křik, pláč, hysterie) apod. Tato rovina komunikace poskytuje informace o odesílateli sdělení, jeho psychologické profilaci, psychické kondici, individuálních lidských vlastnostech a používaných technikách vedení komunikace. *(Zdroj: Vymětal, 2008, s. 113)*

3.4.9 Srozumitelná komunikace

Účinek mluveného slova závisí v podstatné míře na tom, nakolik je posluchač schopen porozumět textu. Nezávisle na tom, zda chce člověk informovat nebo přesvědčit, jsou fakta a argumenty užitečné pouze tehdy, když jim posluchač dokáže porozumět a zapamatovat si je. Každý, kdo mluví pře druhými, se během řeči musí snažit o co nejvyšší míru srozumitelnosti. „Srozumitelnost má spoustu pozitiv: chrání člověka před neúčelnou ztrátou času a energie a před sociálními konflikty vyvolanými nedorozuměním.“ (Seigwart Bertold, 1979 s.45)

Toto platí pro nejrůznější oblasti, ať už pro prezentaci v pracovních situacích, stejně jako pro informace v rámci daného sdružení, strany, nebo ve škole. Každý má „právo“ na to, aby byl skutečně informován, což znamená, aby mohl informacím porozumět bez přílišné námahy na přednášce, stejně jako na prezentaci nebo na podnikové instruktáži.

Lze zvýraznit a opticky zviditelnit důležité informace typografickými úpravami, podpořit vnitřní členění textu. U mluveného textu všechny tyto možnosti odpadají. Proto je ještě potřebnější přemýšlet o vlastní srozumitelnosti, vnímat mluvené texty a poté je ještě jednou analyzovat. *(Zdroj: Allhoff, 2008, s. 45)*

3.4.10 Kolektivní komunikace

Zaměříme se na tři významné kategorie kolektivní komunikace, kterými jsou interpersonální, skupinová a masová komunikace.

Interpersonální komunikace znamená komunikace mezi dvěma lidmi, i když může být přítomno lidí více. Může mít formu dialogu, interview, vyjednávání, při němž je používáno všech dostupných komunikačních prvků. Protože se jedná o komunikaci dvou lidí, je přítom mnohem větší příležitost využívat zpětnou vazbu.

Skupinová komunikace je poněkud komplikovanější než interpersonální komunikace mezi dvěma lidmi, protože komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat nějaké informace, názory a postoje je více. Často dochází k intruzi („skákání do řeči“), což může vyvolávat zmatek, spory, konflikty.

V masové komunikaci mluvčí předává sdělení širšímu obecnstvu, auditoriu. Obecně jsou za prostředky masové komunikace považovány noviny, časopisy, knihy, rádio, televize, internet a billboardy. (Mikuláščík, 2010)

3.4.11 Individuální komunikace

Intropersonální komunikace je tzv. vnitřní monolog nebo dialog. Interpersonální komunikace může být formou vnitřní neartikulované řeči, nebo nahlas artikulovaný projev. Může být projevem nemoci nebo vnitřních rozporů, případně formou přípravy na nějakou závažnější komunikační akci. Odesilatelem i příjemcem je jeden člověk.

I když pomocí intropersonální komunikace nekomunikuje přímo s jinými lidmi, tak ostatní lidé a zkušenosti, které jsme s nimi měli, ovlivňují, jak komunikujeme sami se sebou. (Mikuláščík, 2010)

3.4.12 Face-to-face (osobní) komunikace

Jedná se o formu komunikace, kdy obě komunikující strany stojí nebo sedí přímo proti sobě. Reagování je bezprostřední, vzájemné a okamžité. (Mikuláščík, 2010)

Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším formám komunikace. Jejím prostřednictvím dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání, kárání atd. Má-li mít ústní komunikace opodstatnění, je logické, že se musí uskutečnit minimálně mezi dvěma lidmi. Součástí ústní komunikace není jen vlastní obsah mluveného

slova, ale i zabarvení hlasu, zámlky, výrazy obličeje, gesta atd. Určité sdělení je předáváno, i když jsme potichu nebo neříkáme nic.

Předmětem ústní komunikace není jen vlastní obsah sdělení, ale i forma, jak je toto sdělení předáváno. V průběhu ústní komunikace sdělující osoba vnímá, jak je sdělení přijímáno, a průběžně může v závislosti na reakcích komunikující osoby obsah sdělení operativně upravovat. „Jsou-li slova obsahem sdělení, pak postoj těla, gesta, výraz a intonace hlasu jsou kontextem, do něhož je sdělení zabaleno, a dohromady vytvářejí význam komunikace“. (Veber, 2006, s. 199)

3.4.13 Elektronická komunikace

I formy komunikace se v posledním období stávají pestřejšími, takže vedle telefonní a faxové komunikace se jako fenomén doby objevuje elektronická komunikace založená na vnější (internetové) či vnitřní (intranetové) síti. Tato forma komunikace se rozšiřuje jako běžná forma komunikace díky řadě předností.

- Rychlost a relativně levná komunikace i na velké vzdálenosti.
- Možnost předávat zprávy více subjektům najednou.
- Předávání i přijímání zpráv, datových souborů v digitální podobě k dalšímu využití pomocí určených softwarů.
- Vést elektronické diskuze, ať v písemné či také vizuální a zvukové podobě atd.

K negativním stránkám této formy komunikace patří jistá míra odcizení, komunikacím chybí fyzická přítomnost. Obchodní či bankovní transakce tak jsou ochuzeny o posilování důvěry, jehož nedílnou složkou jsou i osobní kontakty. Zvláště budování dlouhodobých partnerských vztahů se neobejde bez osobních setkání v podobě obchodních či společenských setkání, večírků apod.

Dalším problémem jsou již výše uvedené nedoostatky písemné komunikace, chybí přímý kontakt s komunikujícím, jako je výraz tváře při přijímání zpráv, operativní reakce na přejímané sdělení apod. Stejně tak příjemce zpráv je ochuzen o intonaci hlasu a doprovodná gesta, která jsou běžnou součástí interaktivní ústní komunikace.

K specifickým problémům elektronické komunikace může patřit i zahlcení manažerů elektronickými sděleními. Zvláště je-li zavedeno, aby podřízení měli možnost komunikovat

s vedoucími, vč. vrcholového vedení e-mailem, může snadno dojít vedle externích sdělení i k nárůstu interní pošty. Příjemce elektronické pošty je tak denně zavalen přemírou sdělení, na která je třeba reagovat. (Veber, 2006, s. 216-217)

3.4.14 Aktivní komunikace

Dialog je zpravidla definován jako hledání pravdy při rozhovoru dvou lidí. Je považován za nejkvalitnější formu rozhovoru, při kterém oba partneři mají zcela rovnoprávně postavení, jsou zaměřeni na aktivní a produktivní komunikaci o daném tématu a snaží se vzájemně ovlivňovat a přesvědčovat. U dialogu se předpokládá vzájemný soulad partnerů, důvěra, naprostá otevřenost, projevená vůle vzájemného respektování, sdělování postojů a pocitů, vzájemná úcta, sebekázeň a sebeovládání.

Cílem dialogu je hledat a najít pravdu, porozumění a shodu, nikoliv mít pravdu. Ke splnění tohoto cíle se nepoužívá pouze věcné komunikace a argumentace, ale také vzájemné chápání postojů partnerů, aktivní naslouchání, schopnost uznat skutečnost, že v současné době pravdu nenalezneme a vzájemně se nepřesvědčíme. Je velkým uměním se v klidu dohodnout, že jsme se zatím nedohodli. I takový dialog přináší partnerům zisk ve formě obohacení o rozdílné přístupy, o pochopení postojů partnera, o pochopení, že oba partneři akceptují rozdílné postoje při hledání pravdy, mají rozdílné přístupy i kritéria.

Dialog jako specifická forma rozhovoru vyžaduje shodu partnerů s cílem komunikace, ochotu ke kompromisu, ústupkům a k vzájemné toleranci, i když vzájemné vztahy partnerů procházejí určitým vývojem a jsou tedy proměnlivé. Schopnosti a dovednosti vést dialog je proto nezbytné neustále rozvíjet, zdokonalovat a procvičovat. (Vymětal, 2008, s. 125-126)

3.4.15 Asertivní komunikace

Asertivní komunikace je sebestupující a respektující totéž právo i pro jiné v rámci přijatelných pravidel. (Mikuláščík, 2010)

Mezilidskou komunikaci chápeme jako výměnu a sdělování informací. Je to interakční proces, který vztahy i osobnostní proměnné nejen odráží a vyjadřuje, ale také je spoluutváří, a to k dobrému, neutrálnímu, ovšem také ke špatnému cíli. Můžeme si představit

perfektně komunikačně vybaveného manipulátora, který dovede jasně a správně sdělit to, co má na mysli, a dokáže ovlivnit nemálo lidí tak, aby sloužili jeho záměrům. Jednou z možností, jak využít potenciálu vlastních lidských hodnot, je právě asertivita.

Asertivní jednání vychází z předpokladu, že je možné osvojit si schopnosti, dovednosti a techniky, které nám umožní překonat působení emocí a díky tomu efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity a postoje. Asertivní jednání umožňuje kontrolovat vlastní chování a zachovat si sebeúctu i tehdy, když pocítíme úzkost nebo máme dojem, že situaci přestáváme zvládat.

Asertivní jednání vám umožní získat představu o perspektivách, lépe poznat sebe sama, omezit rizika, snížit nejistotu a získat vyhraněnější image.

Základem asertivního jednání je:

- Jasná formulace cílů.
- Otevřená, nezákladná a přímá komunikace.
- Schopnost ukázat, že chápete pohled na věc, který zastává druhá strana.
- Schopnost neustupovat v podstatných věcech a jednat pružně tam, kde je to vhodné.

(Lahnerová, 2012, s. 14)

3.4.16 Dvousměrná komunikace (poskytnutí zpětné vazby)

Dvousměrná komunikace je komunikace, kdy se střídají mezi účastníky role komunikátora a komunikanta. Je to velká příležitost pro zpětnou vazbu a spontánnost projevu. (Mikuláščík, 2010)

3.5 Manažer

Manažer na počátku poslední čtvrtiny dvacátého století nebyl uvážlivým a systematickým plánovačem, ale osobou pracující pod značným tlakem. Také v činnosti vrcholového manažera se setkáváme s řadou rutinních činností, má-li být manažer úspěšný, musí část svého času věnovat i „společenským“ činnostem, díky nimž získává mnohé cenné kontakty a informace.

Předmět, rozměr, charakter manažerské práce se do jisté míry bude lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje, na charakteru manažerského místa, na velikosti firmy, oblasti jejího působení atd. Za tohoto stavu je velmi obtížné vytipovat společné rysy manažerské práce, které by bylo možno považovat za univerzální. S vědomím toho, že se pohybujeme „na tenkém ledě“, lze obecně rysy manažerské práce shrnout takto:

- Klasické funkce – rozhodování, plánování, kontrola, organizování.
- Práce s lidmi – komunikování, motivování, řízení kariéry a atd.
- Zaměření do budoucnosti – být vizionářem, koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, být otevřený vůči změnám a všemu novému.
- Doplnění znalostí.
- Trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti, produktivita.

(Veber, 2006, s. 253)

3.6 Komunikace manažera s podřízenými

Komunikování se spolupracovníky patří k typickým aktivitám každého manažera. Každý příkaz, každé sdělení má být zpravidla impulsem pro další aktivity. A právě forma předání a podání příkazů, pokynů a informací může tyto aktivity do značné míry předurčit. Manažerům v této souvislosti lze doporučit:

- Při zadávání instrukcí buďte rozhodní, instrukce musí být srozumitelná, podřízeným musí být jasné, co je sdělením míněno.

Nelze vymezit předmět úkolu mlhavě, je dobré si zpětně ověřit, zda podřízený zadání dobře pochopil, součástí zadání by měl být i požadovaný termín řešení. Pokud je to možné, je vhodné zasadit zadaný úkol či příkaz do širších souvislostí, tzn. vysvětlit jeho smysl, účel. V souvislosti se zadáním je dobré sdělit přiměřené množství podrobností, podkladových údajů apod.

- Nezadávejte mnoho příkazů či úkolů najednou.
- Je-li úkolem řešení určitého problému, místo vydání přímého příkazu podřízenému, se ho zeptejte, jak by daný problém řešil on. V případě, že nesouhlasíte s jeho návrhem, naznačte úhel svého pohledu a požádejte ho

o nové stanovisko. V případě, že se již shoduje s vaší představou, dejte souhlas s realizací.

- Nezachovávejte přílišný odstup od podřízených, nepředávejte příklady pouze písemně, umožněte podřízeným kontakt s vámi, nezahajujte rozhovor slovy, že na něj máte málo času.
- Podporujte otevřenou komunikaci, je zdrojem zpětné vazby, odstraňte z pracoviště strach, nejistotu, buďte přístupní i jiným stanoviskům, např. i stížnostem.
- Začínajte vždy jednat přátelsky, respektujte názor partnera, popř. projeďte i sympatie k jeho názoru. Pokud s ním nesouhlasíte, neříkejte přímo, že váš partner nemá pravdu, na nedostatky upozorňujte nepřímou, k nesouhlasu směřujte otázkami.
- Zjistíte-li, že jste pochybili, že nemáte pravdu, přiznejte otevřeně tuto skutečnost.

(Veber, 2006, s. 266)

4. Vlastní zpracování

Účelem praktické části diplomové práce bylo ověřit teoretické poznatky a posoudit jejich fungování, či nefungování ve společnosti KASTEN spol. r.o.

Cílem bylo pomocí pozorování identifikovat užívané komunikační kanály, způsob komunikace vedoucích pracovníků i způsob předávání informací mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními v rámci společnosti.

Vlastní výzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření vytvořeného na platformě LimeSurvey, při jehož tvorbě byly stanoveny dvojrozměrné oblasti zkoumané úrovně komunikace. Dotazník byl rozeslán pomocí e-mailu zaměstnancům společnosti a pro stanovení požadovaných výsledků u jednotlivých zkoumaných dvourozměrných oblastí byl proveden strukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti.

Po zanesení výsledků z dotazníkového šetření do připravených tabulek bylo úkolem ověřit, zda požadované výsledky jsou v souladu se skutečností. V případě oblastí, v nichž byly zjištěny výsledky v rozporu s požadavky, byl analyzován možný důvod a zároveň navrženo opatření, které by mohlo naplnění požadované úrovně komunikace pomoci.

4.1 Charakteristika společnosti

Stavební společnost KASTEN spol. s r.o. byla založena 9. 10. 1995. V roce 1996 získala první zakázku a začala se specializovat na program komplexní revitalizace bytových zděných a panelových domů, na zateplování a energeticky úsporná opatření, opravy a zateplení střešních či fasádních pláštíků budov. Později převládla v aktivitách společnosti výstavba nových bytových domů a rozsáhlejších komplexů. V roce 2021 dosáhl vlastní kapitál společnosti hodnoty 222 milionů Kč, čistý obrat činil 489 milionů Kč.

KASTEN spol. s r.o. je členem Hospodářské komory ČR, Svazu podnikatelů ve stavebnictví a Asociace společenské odpovědnosti. Od roku 2022 je držitelem prestižního a mezinárodně uznávaného certifikátu Czech stability award. Hodnocení AAA - excelentní dokládá, že jde o stabilní společnost s významným postavením na trhu dosahující dlouhodobé vynikající kvality práce. Je zde zaveden a úspěšně dodržován certifikovaný systém řízení kvality dle ISO 9001, certifikovaný systém environmentálního managementu

dle ISO 14001 a systém ochrany zdraví a bezpečnosti práce OHSAS 18001. Mottem společnosti je slogan „Za skvělou stavbou pečlivá firma“.

Součástí firemní kultury je častá komunikace mezi vedoucími pracovníky i dalšími zaměstnanci. Je nezbytná pro úspěšné řešení jednotlivých projektů a projevuje se například vzájemným tykáním mezi většinou zaměstnanců. Společnost podporuje kolektivní spolupráci pořádáním řady firemních akcí, výletů, teambuildingů nebo lyžařských zájezdů.

Hlavním cílem personální politiky společnosti KASTEN spol. s r.o. je udržení a rozvoj vysoce kvalifikovaného týmu zaměstnanců. Snaží se jim poskytovat takové podmínky a podporu, které umožňují profesní růst a rozvoj jejich odborných dovedností, znalostí a talentu. Oceňuje vynikající výkonnost a profesionální úspěchy a snaží se, aby se všichni zaměstnanci cítili úspěšně a spokojeně. Kvalitní zaměstnanci by měli být a jsou největším bohatstvím společnosti.

Hlavním cílem firmy je zaměstnávat motivované a kvalifikované odborníky, kteří přinášejí firmě přidanou hodnotu ve formě vlastní invence a chuti posouvat laťku sobě i svým kolegům, jako investici do společné budoucnosti. Projektově orientovaná práce je postavena na silné týmové spolupráci. Zainteresovaní lidé musejí být schopni vykonávat rozhodnutí jiných stejně jako dělat rozhodnutí vlastní.

(Výroční zpráva společnosti, 2021, s. 33)

4.2 Subsystemy organizačního systému ve společnosti

Obrázek č. 2: Členění subsystémů 1. řádu 2. rozlišovací úroveň

Spolupráce zaměstnanců společnosti se zaměstnanci poddodavatelství firem Spolupráce mezi jednotlivými odděleními PS2	Uzavírání investorských a poddodavatelství smluv Marketingové činnosti Záruční servis Obchodně-konzultační činnost MOS	Plánování jednotlivých zakázek Plánování zisků a minimalizace nákladů Rozhodování, řízení a motivace zaměstnanců ŘSS
Vhodnost pracovního prostředí Mobilní záchod a zamykatelné šatny Teplota vhodná pro práci Vliv přírodních podmínek Vyšší moc (záplavy, mrazy, státními nařízeními apod.) Hlučnost Čistota EES	Přidělení poptávky rozpočtáři Přidělení zakázky výrobnímu týmu Servis zajišťovaný servisním technikem OSS	Zhodnocení zajímavosti poptávky Propočítání nákladů na realizaci Stanovení možných zisků z realizace Zhodnocení technických a kapacitních možností výrobního oddělení EIS
Výstavba budov Rekonstrukce budov Zateplení budov Opravy budov Revitalizace budov PS1	Sjednání poddodavatelé Vlastní zaměstnanci Řemeslníci Administrativní pracovníci Speciální PC programy TS1	Sjednání poddodavatelé Vlastní zaměstnanci Řemeslníci Stavební stroje a přístroje Speciální PC programy TS2

Zdroj: vlastní zpracování

Produkčně – technická oblast

Produkční subsystém „PS1“ vyjadřuje, jakou činnost společnost dělá. U zkoumané společnosti se jedná o výstavbu, rekonstrukce, revitalizace či zateplení budov.

Technologický subsystém „TS1“ vyjadřuje, jak danou činnost dělá. Konkrétně jde především o vlastní řemeslnou činnost, využití a koordinaci činnosti jednotlivých poddodavatelů, ale i o související administrativní činnosti.

Technologický subsystém „TS2“ vyjadřuje, čím, nebo pomocí čeho danou činnost děláme. Společnosti KASTEN spol. s r.o. ji provádí především sjednáváním jednotlivých poddodavatelů a využitím práce vlastních zaměstnanců nebo strojů (např. míchačka, jeřáb, bagr apod.). Používá i kvalitní počítače, speciální účetní a rozpočtové programy i programy z balíčku MS Office.

Organizačně – ekonomická oblast

Ekologicko – ergonomický subsystém „EES“ vyjadřuje, s jakou námahou a v jakém prostředí děláme. Podmínky stavebních prací závisí na zařízení staveniště, minimální výbavou je mobilní toaleta a uzamykatelná šatna pro pracovníky. Pro kancelářské práce je standardem pravidelně uklízený, vytápěný a větraný prostor.

Organizační subsystém „OSS“ vyjadřuje, kde a kdy to děláme. Ve zkoumané společnosti se jedná především o způsob přidělení poptávky konkrétnímu rozpočtáři, přidělení zakázky konkrétnímu výrobnímu týmu, servis zajišťovaný servisním technikem.

Ekonomicko – informační subsystém vyjadřuje proč, za jakou cenu a s jakým efektem. Zde jde především o zhodnocení zajímavosti poptávky, propočítání potřebných nákladů a plánovaných zisků, zhodnocení technických a kapacitních možností realizačního oddělení.

Obchodně – řídicí oblast

Pracovní subsystém „PS2“ vyjadřuje, s kým spolupracují. Zásadní zde je spolupráce zaměstnanců společnosti se zaměstnanci z poddodavatelských firem i spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Marketingově – obchodní subsystém „MOS“ vyjadřuje vazbu na produkt, komu poskytují servis, službu či obchod. V případě stavební společnosti KASTEN spol. s r.o. jde o marketingové činnosti, obchodně – konzultační činnosti, uzavírání investorských a poddodavatelských smluv a poskytování záručního servisu.

Řídicí subsystém „ŘSS“ vyjadřuje, proč to dělat. Konkrétně se jedná o plánování jednotlivých zakázek, plánování zisků a minimalizaci nákladů. Další fází je rozhodování, kontrolování a motivování pracovníků.

4.3 Struktura společnosti

O fungování, směřování a konkrétních cílech společnosti rozhoduje jednatel, který je nejvýše postaveným řídicím pracovníkem. Formuluje obchodní a výrobní cíle, šíří je mezi zaměstnance pomocí vnitropodnikových směrnic. Stanovuje předpokládané zisky,

uvažovaný počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích a další důležité informace pro chod a fungování společnosti.

Funkci ředitele zastává druhý nejvýše postavený řídicí pracovník, kterým je prokurista. Zodpovídá za tvorbu strategie směřující k naplnění stanovených cílů společnosti, řídí a koordinuje stavební zakázky většího rozsahu nebo větší složitosti.

Společnost KASTEN spol. s r.o. se člení do tří oddělení – obchodního oddělení, oddělení administrativy a oddělení realizace.

Obchodní oddělení, které získává zakázky pro následnou realizaci, je tvořeno rozpočtáři. Jejich úkolem je aktivně vyhledávat obchodní příležitosti, poskytovat služby budoucím klientům - zpracovávat a vyjednávat cenové nabídky, konzultovat navrhovaná projekční řešení, pomáhat se zajištěním finančních prostředků, připravovat smlouvy a komunikovat s potenciálními poddodavateli specifických činností. Rozpočtáři též stanovují způsob realizace jednotlivých zakázek.

Do oddělení administrativy spadají účetní, bezpečnostní technik a servisní technik. Hlavní náplní práce účetní jsou administrativní činnosti týkající se kontroly a evidence došlých dokumentů a zajišťování kancelářských potřeb. Bezpečnostní technik má na starost evidenci nakládání s odpady ze staveb, ověřování dokumentů, evidenci docházky zaměstnanců a sestavování jízdních knih k jednotlivým vozidlům, která společnost vlastní. Servisní technik řeší reklamace u dokončených zakázek, prověřuje příčiny vzniklých závad a zajišťuje jejich odstranění.

Nejrozsáhlejším oddělením je oddělení realizace. Řídí jej výrobní ředitel společnosti, který odpovídá za správnost provedení a ekonomiku jednotlivých zakázek. Běžně má na starost větší počet zakázek, jeho úloha je tak především poradní a kontrolní. Jednotlivé stavby pak řídí stavbyvedoucí ve spolupráci s přípravařem staveb a stavebním mistrem.

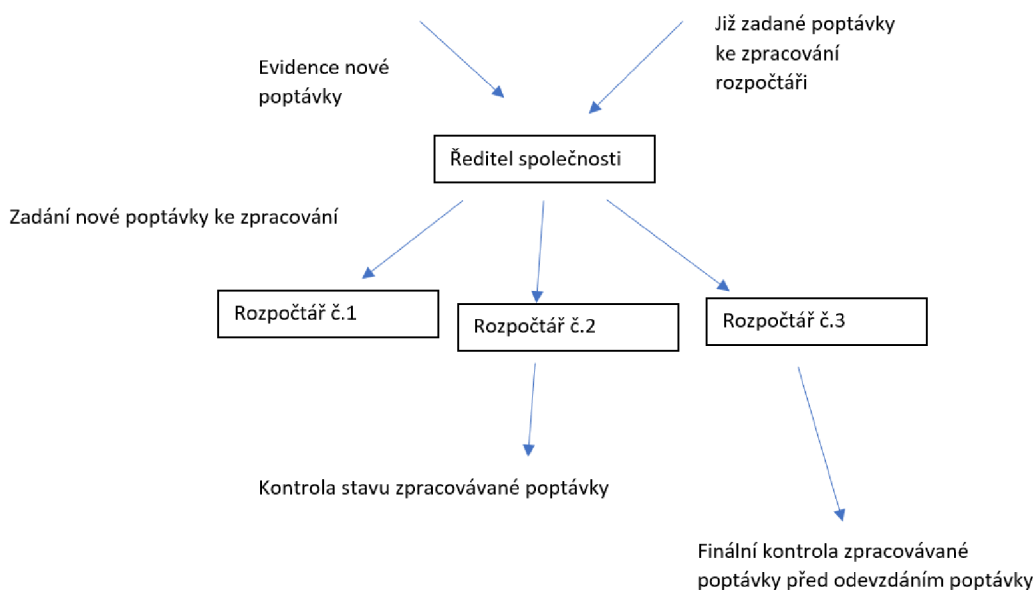
Stavbyvedoucí řídí výstavbu stavebních objektů podle smluvní a projektové dokumentace a v souladu s rozhodnutími či opatřeními stavebního úřadu. Organizuje staveniště a řídí na něm provoz. Koordinuje práce podřízených mistrů, jejich pracovních čet i činnost externích dodavatelských firem. Dohlíží na ekonomické i technické parametry stavby, řídí a usměrňuje technologické a pracovní postupy výstavby. Připravuje podklady pro fakturaci, eviduje případné vícepráce nebo méněpráce, komunikuje se stavebním dozorem a investorem.

Stavební technik - mistr řídí a organizuje práce na stavbě při zajišťování úkolů dle stanoveného plánu. Na dané stavbě tráví nejvíce času a přímo dohlíží na správný průběh výstavby.

Stavební technik přípravy staveb (přípravář) ve spolupráci se stavbyvedoucím připravuje a zajišťuje realizaci stavebních zakázek dle smluv o dílo, technologický postup a harmonogram, vede příslušnou dokumentaci a smlouvy. Vede komunikaci s potenciálními poddodavateli, uzavírá s nimi smlouvy, které však musí podepsat jednatel společnosti. Objednává jednotlivé materiály a řeší dokumenty týkající se stavby, schvaluje faktury a vede evidenci celé stavby včetně jednotlivých předávacích protokolů.

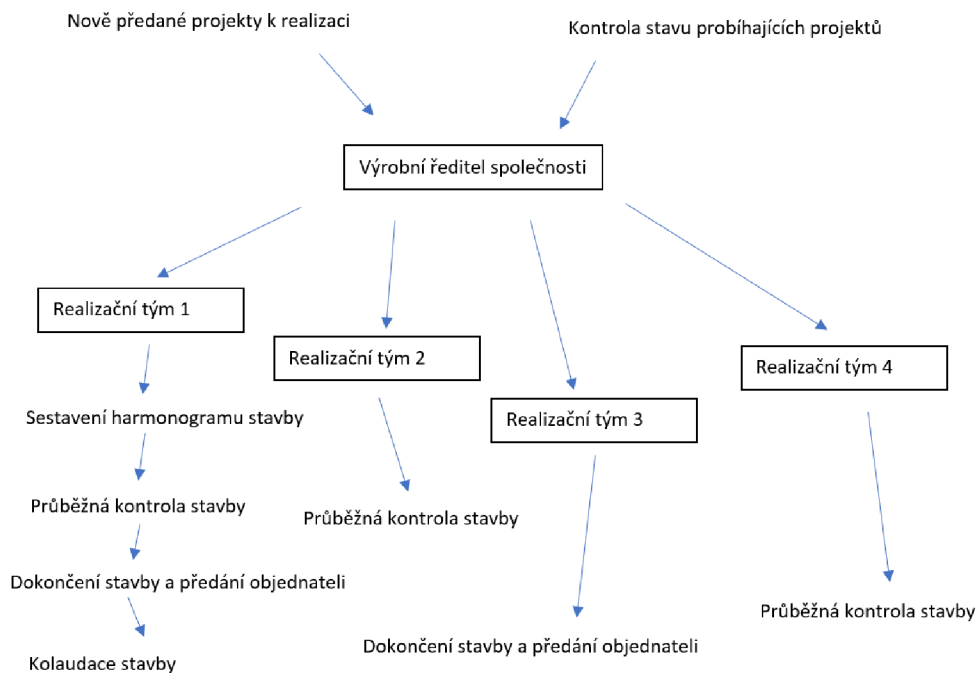
Podrobněji jsou řídicí systémy pro jednotlivá oddělení zobrazeny na obrázcích č. 3 a č. 4. Organizační a řídicí struktura celé společnosti je zobrazena na obrázcích č. 5 a č. 6.

Obrázek č. 3: Obchodní oddělení – řízení několika poptávek současně



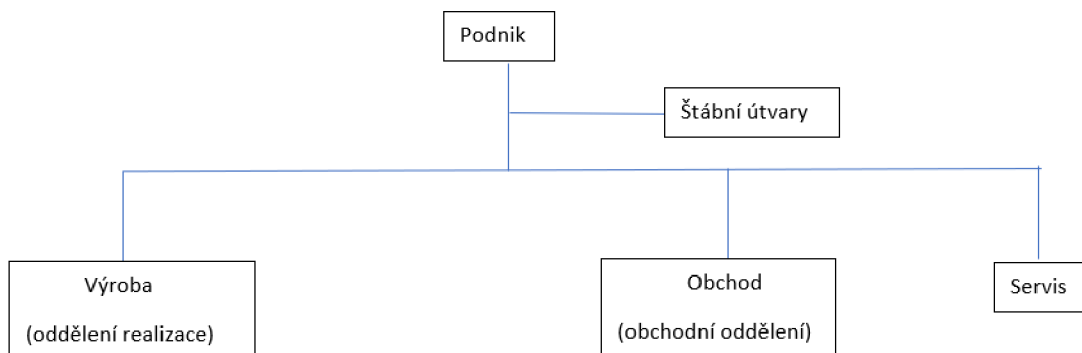
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 4: Oddělení realizace – řízení realizace několika projektů současně



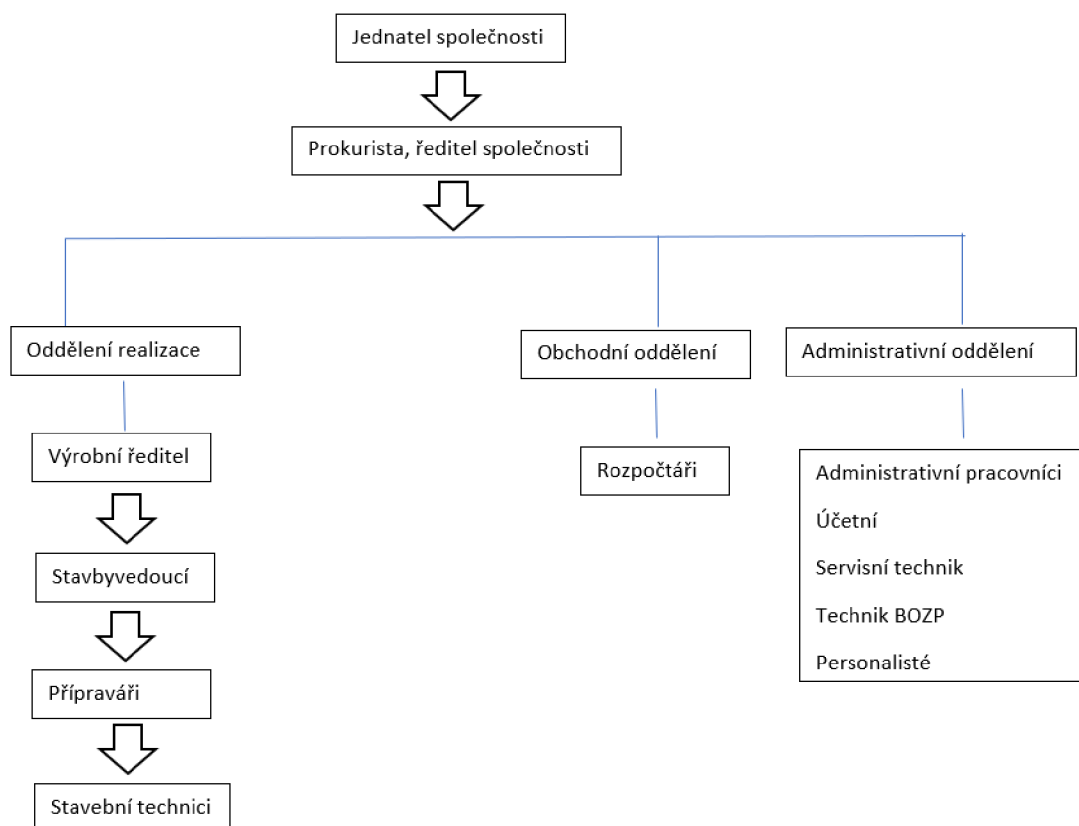
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti KASTEN spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 6: Řídící struktura společnosti KASTEN spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Pro předcházení možným chybám či nedorozuměním má stavební společnost KASTEN spol. s r.o. zavedeny kontrolní mechanismy. Prvním stupněm kontroly je prověrka správnosti projektové dokumentace zakázky rozpočtářem. Druhým stupněm je pravidelná porada obchodního oddělení, na níž jsou konzultovány všechny připravované nabídky a diskutovány zaevidované poptávky. Třetím stupněm je kontrola předkládané nabídky ředitelem společnosti.

Kontrola uvažovaných cen a technického řešení následně probíhá na dvou společných schůzkách při předávání zakázky z obchodního oddělení do oddělení realizace. Pravidelné týdenní kontrolní porady se realizují i v rámci jednotlivých realizačních týmů. Je při nich probírán aktuální stav stavebních prací na každé zakázce.

Posledním kontrolním stupněm je třetí schůzka pracovníků realizačního a obchodního oddělení po dokončení stavby. Na této schůzce si předávají informace

o naplnění všech plánovaných činností a o ekonomickém výsledku projektu. Tato zpětná vazba má velký význam zejména pro přípravu nových zakázek.

Obrázek č. 7: Řízení nové zakázky v oddělení realizace



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Komunikace v rámci společnosti

4.4.1 Komunikace mezi obchodním oddělením a potenciálními klienty

Ve většině případů se jedná se o první kontakt mezi společností KASTEN spol. s r.o. a zákazníkem. Komunikaci v této fázi můžeme rozdělit dle formy typů a částí, které se vzájemně doplňují. Zástupce společnosti se v rámci komunikace snaží vystupovat vlídně, naslouchat představám klienta a decentně sděluje svůj odborný názor na danou problematiku a technická řešení. Cílem je navázat se zákazníkem kontakt, ideálně se dozvědět informace, které by mohly poskytnout společnosti výhodu oproti konkurenci a tím napomoci k získání celé zakázky. Ve většině případů nabývá zákazník dojmu, že komunikuje s odborníkem, který mu věnuje svůj čas a se kterým se může následně v případě potřeby spojit. Samozřejmě je ideální, když se podaří získat zákaznickou důvěru v takové míře, že se později vrací s dalšími zajímavými zakázkami. Toto je však v oblasti stavebního trhu vzhledem k povaze činností spíše výjimkou, pokud se zrovna nejedná o velkou developerskou společnost.

V souhrnu se dá říci, že je v této fázi zásadní, aby komunikace byla srozumitelná, ne zbytečně odborná, velmi racionální a individuálně přizpůsobená dle jednotlivých klientů.

Osobní komunikace

K osobnímu setkání dochází ve většině případů na úplném začátku, kdy si jede rozpočtář prohlédnout místo plánované stavební činnosti. Na první schůzce si společně se zákazníkem vymění potřebné kontakty a dále již komunikace probíhá především neosobní formou.

Další příležitost pro osobní setkání nastává ve chvíli dílčích jednání o cenové nabídce, nebo o smlouvě. Po uzavření smlouvy o dílo je rozpočtář s klientem v kontaktu spíše sporadicky, neboť další komunikace již probíhá mezi klientem, nebo jeho zástupcem, a realizačním týmem společnosti KASTEN spol. s r.o.

Neosobní komunikace

Mezi hlavní prvky využívané ke komunikaci mezi zákazníkem a společností patří mobilní telefon a e-mail. Z většiny jednání mezi obchodním zástupcem společnosti a klientem vzniká zápis z jednání, který je následně všemi účastníky odsouhlasen. Odsouhlasení zápisu z jednání může být jak ve formě vlastního podpisu, tak souhlasu prostřednictvím e-mailu. Prostřednictvím e-mailu je nejčastěji zasílána také požadovaná cenová nabídka, doklady pro splnění kvalifikačních předpokladů a reference dokončených zakázek.

4.4.2 Komunikace mezi obchodním oddělením a oddělením realizace

Komunikace mezi obchodním oddělením a oddělením realizace je naprosto klíčová pro hladký průběh zakázky s dosažením požadovaných a očekávaných výsledků. Je však obecně známo, že komunikace mezi obchodním oddělením a oddělením realizace je občas poměrně obtížná, protože jejich pohled na situaci není úplně totožný. Pro obchodní oddělení je důležité zakázku získat, tedy je nezbytné držet ceny na nižší úrovni. Oddělení realizace naopak požaduje pro realizaci maximální prostředky na provedení požadovaných prací a tyto

představy se často zásadně rozcházejí. V rámci opatření je ve společnosti KASTEN spol. s r.o. zavedeno několik zásad, které pomáhají těmto situacím předcházet, a naopak vytvářet přátelské prostředí, kde se dokáží jednotlivá oddělení domluvit a shodnout.

V rámci osobní komunikace dochází velmi často k používání emocí, diskuzi o včasnosti a kompletnosti předávání jednotlivých informací, proto existují 3 kontrolní schůzky v rámci realizace díla. Dvě probíhají před zahájením realizace díla a jedna po dokončení díla. Všechny schůzky jsou předem plánovány a jsou zaneseny do firemních kalendářů s tím, že účast na nich je povinná pro všechny účastníky dané zakázky. Na schůzkách jsou přítomni rovněž prokurista společnosti a výrobní ředitel společnosti.

První před realizační schůzka

Cílem první před realizační schůzky je seznámit realizační oddělení s nově získanou zakázkou. Předávají se informace o klientovi, popisují se zamýšlené stavební práce, představuje se orientační harmonogram plánované realizace, a především je představen nákladový rozpočet, za který by měla být zakázka maximálně realizována. Jsou zde zmíněny i informace o plánovaném využití poddodavatelů a případné doplňující informace. Tuto schůzku svolává a vede rozpočtář.

Druhá před realizační schůzka

Druhá před realizační schůzka probíhá většinou čtrnácti dní po dni konání první před realizační schůzky. Na této schůzce již je realizační oddělení seznámeno s novou zakázkou a doptává se na případné nejasné části rozpočtáře. Představuje se již finální realizační harmonogram prací a jsou vneseny a následně zapracovány poznámky k nákladovému rozpočtu, na kterém se musí všichni shodnout. Následně výrobní ředitel stanoví režijní náklady na realizační tým a zakázka se administrativně uzamyká.

Třetí po realizační schůzka

Tato schůzka se koná zhruba tři měsíce po dokončení a účetním uzavření celé zakázky. V rámci schůzky se hodnotí, jak zakázka probíhala, jak dlouho reálně trvala, jaké zkušenosti se podařilo společnosti na základě této zakázky načerpat a co by mohlo při obdobných zakázkách v budoucnu být použito. Pro obchodní oddělení se tedy jedná

o nenahraditelnou zpětnou vazbu. Formou zápisu do výsledné tabulky se zaznamenává finanční bilance zakázky a na základě této tabulky jsou následně udělovány případné premie. Důležitou částí této schůzky je pak seznam hodnocení jednotlivých poddodavatelů dle dané škály a za realizaci jim je udělena výsledná známka. Na základě této známky pak je dodavatel zařazen v interní databázi společnosti do jedné ze tří kategorie. Z realizace dalších zakázek jsou pak vyloučeni dodavatelé, kteří se umístí až ve třetí kategorii, a tedy nesplňují požadavky na jakostní kvalitu provedení dle stanovených parametrů společnosti KASTEN spol. s r.o. Schůzka probíhá výhradně osobní formou v zasedací místnosti a je předem plánována.

4.4.3 Komunikace mezi oddělením realizace a zástupci investora na stavbě

V okamžiku, kdy je již uzavřena smlouva o dílo mezi stavební společností a objednatelem, přechází hlavní část komunikace na oddělení realizace. Hlavní komunikační osobou za stavební společnost je ve většině případů stavbyvedoucí. Na straně objednatele je nejčastěji pověřen kontrolou stavby stavební dozor investora, který vede komunikaci se zástupci stavební společnosti a následně prezentuje zjištěné závěry přímo objednateli.

V první fázi se jedná o spíše formální setkání, představení jednotlivých členů realizačního týmu, nastavení určitých pravidel a formy komunikace. Komunikace zpravidla probíhá v několika formách současně, které se vzájemně doplňují. Jedná se převážně o komunikace prostřednictvím e-mailů, zápisy do stavebního deníku, zápisy z kontrolního dne, odsouhlasené specifikace, telefonické komunikace a osobní setkání.

Předání staveniště

Při zahájení celé stavby je nezbytné sepsat písemný protokol o předání staveniště ze strany objednatele stavební společnosti. V protokolu jsou uvedeny například stavy měřáků surovin a energií, které budou používány pro následnou fakturaci, počty předaných klíčů od vstupu do objektu a podobně.

Stavební deník

Je povinností na každé stavbě vést stavební deník, který slouží k evidenci podstatných věcí a celkovému přehledu stavby. Do stavebního deníku se uvádí, co přesně se který den na stavbě realizuje, jaké jsou klimatické podmínky, kolik pracovníků a z jakých společností se na stavbě vyskytuje. Dále jsou zde zaznamenávány domluvené postupy či změny oproti projektové dokumentaci v rámci samotné realizace. Zápisy do stavebního deníku podepisuje stavbyvedoucí a každý deník musí být odpovědným stavbyvedoucím s autorizací orazítkován a podepsán. V případě, že jsou v deníku zaznamenány významné změny, které budou mít dopad na celkový rozpočet nebo harmonogram prací, musí zápis svým podpisem stvrdit obě smluvní stany nebo jimi pověřený zástupci. Stavební deník je nejčastěji v tištěné podobě, ale může být veden i elektronicky přes specializované portály. Každá originální strana stavebního deníku se zároveň propisuje do dvou kopií, kde si originál zpravidla bere k archivaci stavební úřad při kolaudaci, první kopii pak objednatel a druhá kopie zůstává v archívech stavební společnosti.

Kontrolní dny

Na každé stavbě se konají tzv. kontrolní dny a s to s předem domluvenou frekvencí. Nejčastěji pak jednou za týden, a to ve stále stejný den a čas, přímo na stavbě. Pravidelných kontrolních dní se mnohdy účastní kromě stavebního dozoru a stavbyvedoucího i objednatel a zástupci vedení stavební společnosti. Na kontrolních dnech se prochází a kontrolují vykonané práce, přebírají dílčí dokončené konstrukce a stanovují plány výstavby do data konání dalšího kontrolního dne.

V ojedinělých případech se konají na stavbě rovněž tzv. mimořádné kontrolní dny, které jsou svolávány mimořádně, a to co nejrychleji. Jedná se například o zjištění dříve neznámých skutečností při provádění zemních prací, nezbytnou změnu technologie či postupu výstavby. V rámci mimořádného kontrolního dne se může konat například tzv. den otevřených dveří, který si mimořádně vyžádá objednatel třeba v případě developerské výstavby pro možnost zpřístupnění a prezentace pokračující výstavby pro budoucí majitele bytů.

Předání a převzetí díla

Pravidla pro předání dokončeného díla jsou podrobně sepsána v uzavřené smlouvě o dílo. Na základě těchto pravidel následně vyzývá zástupce stavební společnosti objednatele k převzetí dokončeného díla. V den předání je sepsán písemný protokol, kde jsou uvedeny případné vady a nedodělky, vč. data, do kdy budou odstraněny. Předávací protokol je následně uložen k archivaci a slouží jako hlavní dokument o dokončení díla. Samozřejmě je možné sepsat případné dílčí předávací protokoly, nebo protokoly o odstranění zjištěných vad a nedodělků. Po protokolárním předání celého díla bez vad a nedodělků si objednatel následně v případě nutnosti zařizuje kolaudační řízení, předávání bytů novým majitelům, či jiné. Stavební společnost naopak v předem domluvené lhůtě vyklízí staveniště a definitivně místo stavby opouští. Do stavebního deníku se tedy jako poslední zmínka uvádí, že bylo staveniště vráceno objednateli a zároveň se uvádějí stavy měřidel médií k datu opuštění stavby.

4.4.4 Komunikace mezi výrobním týmem a poddodavateli v rámci přípravy stavby

Po obdržení poptávky, většinou pomocí e-mailu, přiděluje prokurista společnosti danou poptávku vybranému rozpočtáři a pověřuje ho jejím zpracováním. Rozpočtář se následně s poptávkou seznámí a začne zpracovávat cenovou nabídku. Několik specifických částí musí poptat u ověřených, ale i potenciálně nových poddodavatelů, a tedy již v tuto chvíli dochází k prvnímu kontaktu poddodavatele stavební společnosti.

Rozpočtář sepisuje do e-mailu potřebné informace o místě realizace, typu a rozsahu zakázky, plánovaném termínu realizace, které následně zasílá vybraným poddodavatelům k ocenění. Zpravidla následující den se s nimi spojí i telefonicky a společně plánovanou zakázku diskutují a konzultují.

Nabídku, kterou rozpočtář obdrží, zpracovává do celkové ceny a zasílá objednateli. A nyní obvykle nastávají dvě situace další komunikace s poddodavatelem a obě se odvíjejí od rozhodnutí objednatele. V případě, že je pro objednatele nabídka nezajímavá, rozpočtář o této skutečnosti informuje poddodavatele a spolupráce na dané zakázce končí. Pokud však je nabídka pro objednatele atraktivní a rozhodne se se stavební společností následně uzavřít smlouvu, tak rozpočtář v rámci již zmiňovaných před realizačních schůzek, předává informace o poddodavatelem zpracovaných částech realizačnímu týmu. Realizační tým pak

řeší v dalších kolech s poddodavatelem možné úpravy, optimalizace a slevy. Pokud se domluví na vzájemné spolupráci, je uzavřena smlouva o dílo i mezi společností KASTEN spol. s r.o. s vybraným poddodavatelem.

Komunikace probíhá nejvíce formou e-mailových zpráv doplněných o telefonické rozhovory. V některých případech dochází i k osobnímu setkání na místě plánované stavby.

4.4.5 Komunikace mezi výrobním týmem a vybranými poddodavateli v rámci realizace stavby

Tato část komunikace probíhá kombinací především mobilního telefonu, doplněná o e-mailovou korespondenci a zápisy do dílčích stavebních deníků jednotlivých poddodavatelů. Zásadní je však udržovat příjemnou atmosféru, hledat progresivní řešení v případě drobných neshod a neignorovat názory a poznatky druhé strany.

Komunikace musí probíhat na profesionální úrovni, ale vzhledem k povaze dlouhodobého trvání jednotlivých zakázek dochází v mnoha případech k vytvoření profesně přátelských vztahů na stavbě. V takovém případě je na stavbě i lepší atmosféra, což má v některých případech i pozitivní vliv na produktivitu práce.

Hlavním nástrojem pro řešení nesrovnalostí a zaznamenávání dohodnutých postupů je opět stavební deník.

4.4.6 Komunikace mezi členy jednotlivých týmů v rámci přípravy a realizace díla

Jak již bylo zmiňováno, stavební zakázky jsou především o správné, věcné a včasné komunikace. Důležitá však není pouze komunikace mezi objednatelem a stavební společností, ale klíčovou je právě komunikace v rámci jednotlivých týmů.

Ve společnosti KASTEN spol. s r.o. si většina zaměstnanců tyká a zná se několik let, tedy se mezi zaměstnanci i nadřizenými objevují i osobní vazby a panuje převážně přátelská atmosféra. Všichni se snaží společně komunikovat, podporovat se a vzájemně si pomáhat. Spoustu věcí si tedy zaměstnanci řeknou například u oběda, nebo se jen tak sejdou na chodbě, či na kávě. Je zde však několik zásadních komunikačních kanálů, které používají

všichni a všichni k nim mají přístup. Dále probíhají i porady jednotlivých týmů, kde jsou zakázky hromadně diskutovány.

Celofiremní informační systém, kalkulační a plánovací program

Společnost KASTEN spol. s r.o. má integrováno několik softwarů pomocí nichž je udržován celofiremní přehled a povědomí o jednotlivých úkolech a zakázkách. Pro evidenci všech zakázek, jejich stavu (fáze např. přijatá poptávka, odevzdaná nabídka, úprava nabídky, příprava smlouvy, realizace, záruka apod.) slouží program Money S5. Dají se zde najít dílčí faktury, kontakty na poddodavatele, objednatele a dostupný stavební materiál. V rámci integrace se pro sledování finančního stavu zakázky využívá doplněk Business intelligence a webové rozhraní Altus portál, kde jsou schvalovány přijaté faktury, vydávány směrnice, ale i evidována dovolená jednotlivých zaměstnanců.

Pro vytváření cenových nabídek, realizačních i výrobních rozpočtů pak slouží program od společnosti Callida, EuroCalc 4.

Termíny plánovaných i realizovaných zakázek jsou pak přehledně znázorněny v programu Microsoft Project. Prostřednictvím sdílených kalendářů přes Microsoft Outlook pak lze plánovat jednotlivá setkání dle časových možností kolegů.

Jednotliví vedoucí pracovníci, ale i zaměstnanci tak mají neustálý přístup k potřebným informacím, které mohou dále využívat pro snadnější komunikaci a pro celkový přehled aktivit společnosti KASTEN spol. s r.o.

Porada rozpočtářů a porada přípravářů

Každý týden se koná v předem stanoveném čase porada rozpočtářů, kterou vede prokurista společnosti. Probírá se stav zpracovávaných zakázek, prověřuje se výsledek odevzdaných nabídek a procházejí se nové obchodní příležitosti.

Rovněž prokurista společnosti vede poradu přípravářů, která se koná jednou za čtrnáct dní a jsou probírány probíhající zakázky v realizaci, probírány plánované zakázky ve fázi jednání o smlouvě a v neposlední řadě se vede debata nad fungováním jednotlivých poddodavatelů.

Porada vedení společnosti

Tato porada se koná vždy první čtvrtek v měsíci, a to za účasti jednatele, prokuristy, výrobního ředitele, všech stavbyvedoucích, ředitelů dceřiných společností a administrativní pracovníce, která následně rozesílá zápis v elektronické podobě z této porady mezi všechny zaměstnance. Na poradě se kontroluje stav zakázek v realizaci, plánované zakázky ve fázi přípravy smluv o dílo, plnění dlouhodobých plánů společnosti a případně podněty a snaha o co nejpružnější reakci na nečekané vnější podněty (válka na Ukrajině, COVID 19 apod.).

Porada jednotlivých realizačních týmů

Každý týden se koná v předem stanoveném čase porada jednotlivých realizačních týmů, kterou vede výrobní ředitel společnosti. Probírá se stav realizovaných zakázek, kontrola zasmluvněných poddodavatelů a kompletnost dokumentace, kterou je třeba v rámci stavby vést (jednotlivé předávací protokoly, odsouhlasené specifikace, stavební deníky apod.).

4.4.7 Komunikace mezi řídicími pracovníky a řadovými zaměstnanci

Komunikace mezi řídicími pracovníky a řadovými zaměstnanci probíhá třemi hlavními způsoby, kterými je osobní předávání informací, telefonování a e-mailová komunikace. Jednotlivé způsoby jsou používány na základě časových možností, urgentnosti, závažnosti, ale i citlivosti jednotlivých informací.

Osobní předání informací

Osobní komunikace probíhá na pravidelných, či mimořádných poradách, interně před konkrétním jednáním, nebo třeba v rámci rozhovoru při společné cestě autem. Jedná se většinou o řešení důležitých věcí, které jsou řešeny v časovém předstihu a zaměstnanec je tedy může zpracovat, například do cenové nabídky, nebo smlouvy o dílo.

V rámci osobních schůzek jsou interně kontrolovány dokumenty před jejich oficiálním vydáním, či zveřejněním.

Osobní komunikace probíhá dále v situacích, kdy zaměstnanec potřebuje řešit s vedoucím pracovníkem nějakou osobní věc, či nečekanou situaci. V opačném případě se může jednat o situaci, kdy řídicí pracovník řeší se zaměstnancem jeho fungování, chování, nebo výkonnost.

Telefonování

Telefonování je jednou z nejběžnějších forem komunikace, která mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky probíhá. Jsou řešeny jednotlivé reakce klientů, možné varianty technického řešení, časové možnosti organizace výstavby, nebo slouží k rychlému předání nově zjištěných zásadních informací k archivaci či dalšímu zpracování a řešení.

Vedoucí pracovníci využívají k telefonování se zaměstnanci čas, kdy přejíždějí sami v autě mezi jednotlivými jednáními, a tedy se tento čas snaží efektivně využít a předávat zaměstnanci načerpané informace co nejrychleji.

Jedná se o řešení věcí, které je možné řešit prostřednictvím telefonu a časově je potřeba je řešit rychle, téměř bez časové rezervy.

Telefonování je rovněž nejčastěji využíváno pro omluvy neočekávané nepřítomnosti zaměstnance z důvodu nemoci dětí, či jeho samotného.

E-mailová komunikace

Prostřednictvím e-mailové komunikace je řešeno velké množství věcí, které je třeba zkontrolovat před odesláním, např. text návrhu smlouvy o dílo, nebo rozsah a cenová úroveň připravené nabídky před odevzdáním.

Prostřednictvím e-mailu chodí od vedoucích pracovníků rovněž hromadné informace týkající se více zaměstnanců, jakožto například pokyny k odevzdání výkazů práce, knihy jízd, firemních akcí apod.

4.5 Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci

V rámci metodiky stanovené vedoucím práce bylo hlavním cílem zjistit úroveň komunikace řídicích pracovníků v procesu řízení. Pro naplnění uvedeného cíle bylo nutné realizovat následující kroky.

V první řadě sestavit v elektronické podobě dotazník na platformě LimeSurvey, následně jej rozeslat pomocí e-mailu v rámci interní databáze kontaktů zaměstnanců společnosti.

Při vytváření dotazníku bylo nutné stanovit parametry, podle kterých bude úroveň komunikace posuzována. Úroveň parametrů byla hodnocena šestibodovou škálou vyjadřující vhodnost jednotlivých parametrů v procentuálním vyjádření. Na základě strukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti byly stanoveny očekávané výsledky úrovně komunikace ve společnosti.

Hodnoty jednotlivých parametrů zjištěných dotazníkovým šetřením byly zaznamenány do dvojrozměrných schémat na základě stanovených kombinací dvou různých parametrů. Souřadnice získaných výsledků byly následně porovnány s definovanými očekávanými oblastmi a na základě toho byla posuzována vhodnost, či nevhodnost úrovně dané komunikace.

Pro hodnocení jednotlivých parametrů úrovně komunikace byly stanoveny následující šestibodové stupnice:

a) **Včasnost**

[1] velmi pozdě

[2] pozdě

[3] spíše pozdě

[4] spíše čas

[5] včas

[6] s předstihem

b) **Formálnost**

[1] říká se

[2] kolega říkal

[3] vedoucí naznačil

- [4] vedoucí oznámil
- [5] vedoucí oznámil na poradě
- [6] zápis z porady

c) **Racionalita**

- [1] pouze emoce
- [2] emoce převládají
- [3] emoce mírně převládají
- [4] racionalita mírně převládá
- [5] racionalita převládá
- [6] pouze racionalita

d) **Srozumitelnost**

- [1] zcela nesrozumitelně
- [2] nesrozumitelně
- [3] spíše nesrozumitelně
- [4] spíše srozumitelně
- [5] srozumitelně
- [6] zcela srozumitelně

e) **Kolektivnost**

- [1] vedoucí nekomunikuje s týmem
- [2] vedoucí naznačí týmu na pracovišti
- [3] vedoucí sdělí týmu na pracovišti
- [4] diskuse s vybranými členy týmu na pracovišti
- [5] diskuse s celým týmem na poradě
- [6] prezentace na poradě a diskuse

f) **Aktivní/pasivní**

- [1] absence přímé a otevřené komunikace
- [2] převládá nepřímá a neotevřená komunikace
- [3] mírně převládá nepřímá a neotevřená komunikace
- [4] mírně převládá přímá a otevřená komunikace
- [5] převládá přímá a otevřená komunikace

[6] zcela přímá a otevřená komunikace

g) **Asertivita/manipulace**

[1] nečestná cesta s prvky manipulace

[2] neúcta k partnerovi

[3] převládá neúcta k partnerovi

[4] převládá úcta k partnerovi

[5] úcta k partnerovi

[6] vysoká sebeúcta a úcta k partnerovi

h) **Jednosměrnost/dvojsměrnost**

[1] hromadně bez možnosti vyjádřit se

[2] osobně bez možnosti vyjádřit se

[3] osobně s minimální možností vyjádřit se

[4] osobně s částečnou možností vyjádřit se

[5] osobně s možností vyjádřit se

[6] osobně, formou diskuse

i) **Osobní/elektronická**

[1] sociální sítě, intranet

[2] e-mail (jednosměrně)

[3] e-mail (s možností zpětné vazby)

[4] telefonicky

[5] osobně na pracovišti (face to face)

[6] diskuse na poradě (face to face)

Jednotlivým bodům ve škále bylo přiřazeno ohodnocení stupně naplnění vhodnosti v procentech:

[1] 0%

[2] 20%

[3] 35%

[4] 65%

[5] 80%

[6] 100%

Zjištěné hodnoty jednotlivých parametrů umožnily určit souřadnice na příslušných osách jako aritmetický průměr hodnot odpovědí respondentů. Do tohoto průměru nebyly zahrnuty chybějící nebo neúplné odpovědi.

Výsledkem tak byly body ve dvojrozměrném schématu daném dvojkombinací různých parametrů:

- Formálnost x včasnost
- Formálnost x racionalita
- Formálnost x srozumitelnost
- Kolektivnost x včasnost
- Kolektivnost x srozumitelnost
- Osobní x aktivní/pasivní
- Jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní
- Jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce
- Osobní/elektronická x včasnost
- Osobní/elektronická x srozumitelnost

V každém z grafů byly na základě strukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti KASTEN spol. s r.o. stanoveny požadované, přijatelné, nepřijatelné a zcela nepřijatelné oblasti úrovní komunikace.

Zjištěním polohy bodu charakterizujícího výsledek zkoumání vzhledem k stanovené oblasti úrovně komunikace byla posouzena míra shody či rozporu s požadavky a představami vedení společnosti. Tím bylo realizováno posouzení vhodnosti či nevhodnosti úrovně dané kombinace komunikací.

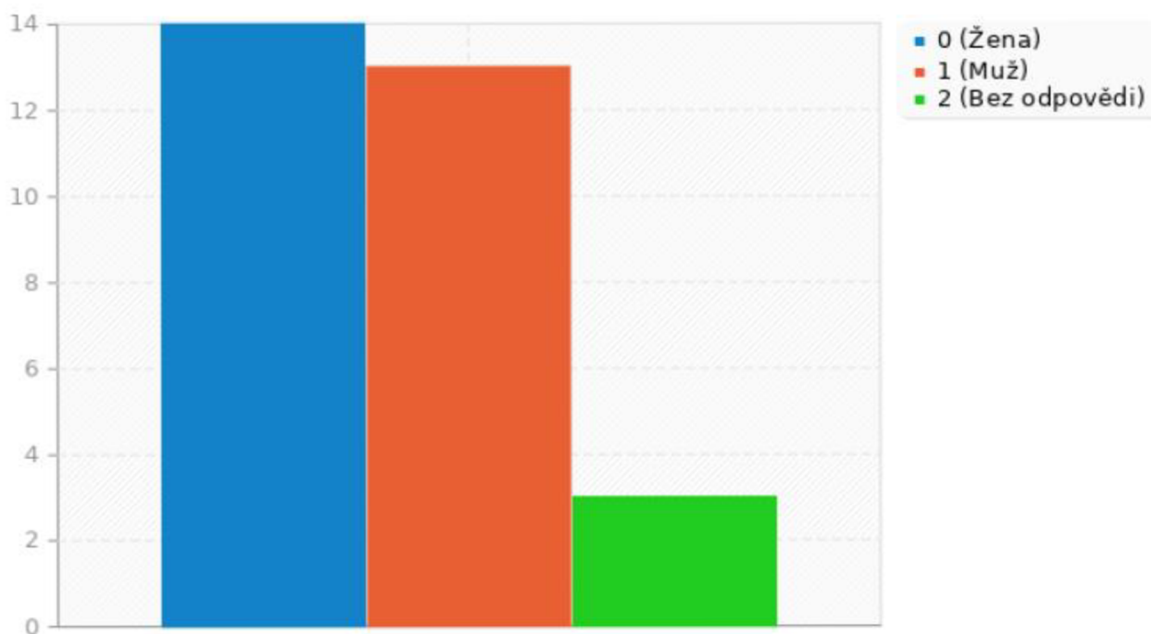
4.6 Shrnutí a vyhodnocení identifikačních otázek

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Vaše pohlaví?		
Odpověď	Počet	Procenta
Žena (F)	14	42.42%
Muž (M)	13	39.39%
Bez odpovědi	3	9.09%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	3	9.09%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Je parné, že zastoupení mužů a žen bylo v rámci výzkumu rovnocenné.

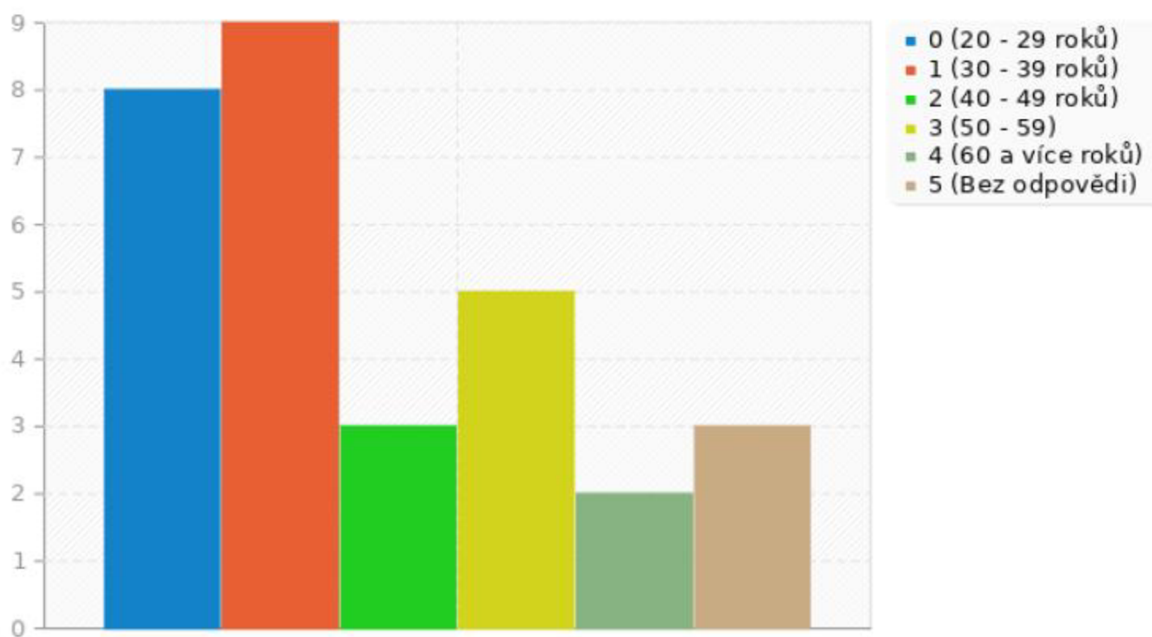
Tabulka č. 2: Věk respondentů

Váš věk?

Odpověď	Počet	Procenta
20 - 29 roků (D21)	8	24.24%
30 - 39 roků (D22)	9	27.27%
40 - 49 roků (D23)	3	9.09%
50 - 59 (D24)	5	15.15%
60 a více roků (D25)	2	6.06%
Bez odpovědi	3	9.09%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	3	9.09%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Věková struktura respondentů odpovídá věkovému rozložení mezi zaměstnanci společnosti. U zaměstnanců do 39 let se projevila největší ochota spolupráce při vyplnění dotazníku.

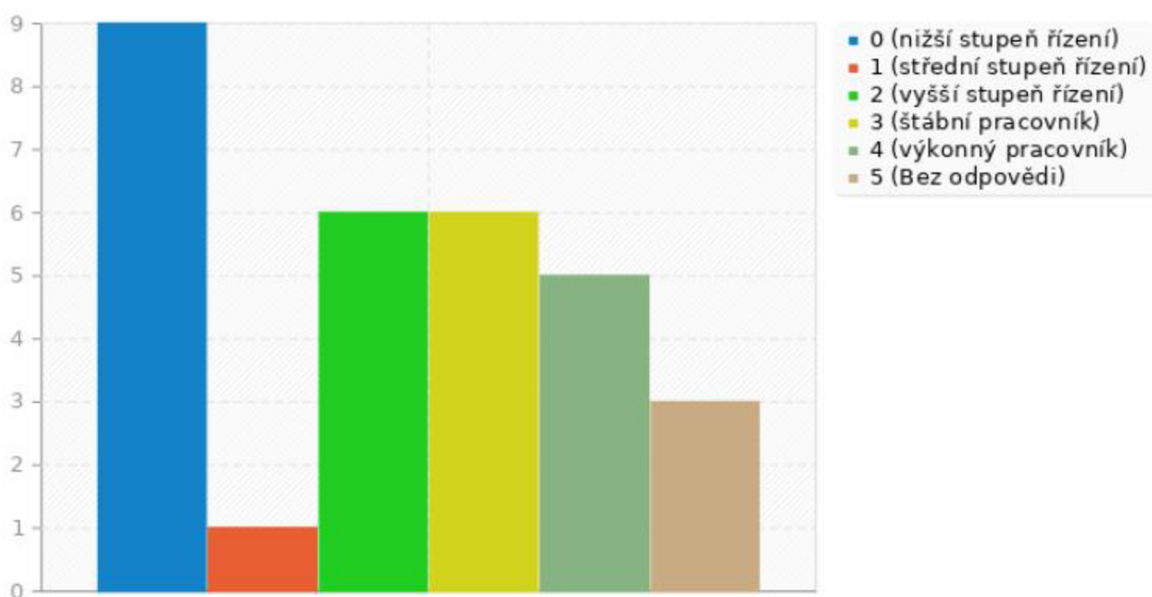
Tabulka č. 3: Zastávaný stupeň řízení respondentů

Vámi zastávaný stupeň řízení?

Odpověď	Počet	Procenta
nižší stupeň řízení (D31)	9	27.27%
střední stupeň řízení (D32)	1	3.03%
vyšší stupeň řízení (D33)	6	18.18%
štábní pracovník (D34)	6	18.18%
výkonný pracovník (D35)	5	15.15%
Bez odpovědi	3	9.09%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	3	9.09%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3: Zastávaný stupeň řízení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Průzkumu se zúčastnili pracovníci všech stupňů řízení.

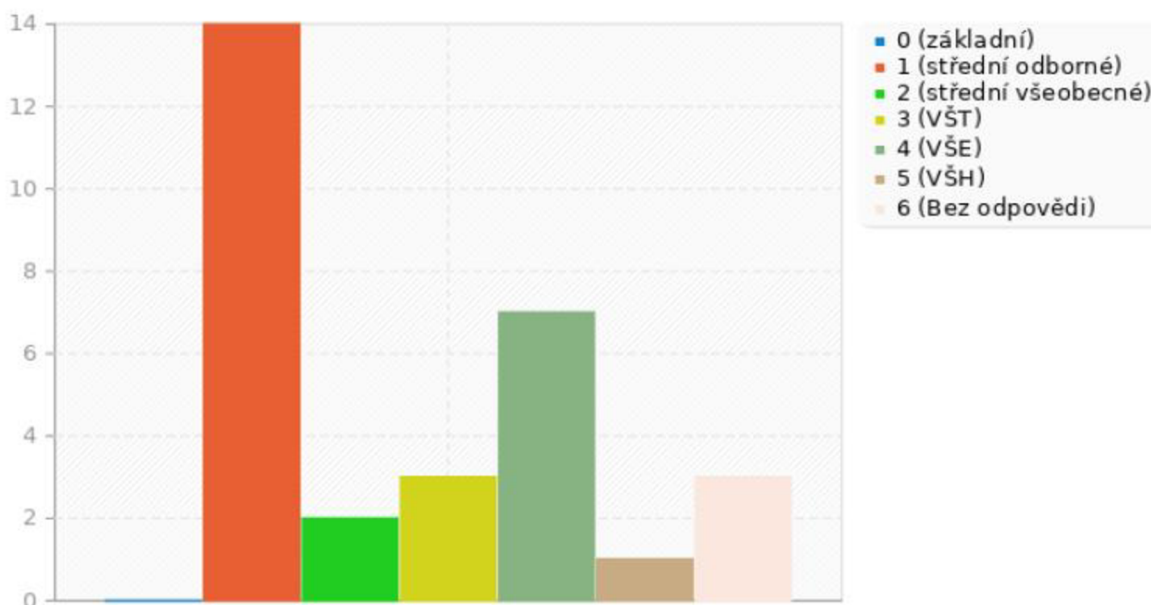
Tabulka č. 4: Výše dosaženého stupně vzdělání respondentů

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Odpověď	Počet	Procenta
základní (ID41)	0	0.00%
střední odborné (ID42)	14	42.42%
střední všeobecné (ID43)	2	6.06%
VŠT (ID44)	3	9.09%
VŠE (ID45)	7	21.21%
VŠH (ID46)	1	3.03%
Bez odpovědi	3	9.09%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	3	9.09%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4: Výše dosaženého stupně vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Stupeň vzdělání respondentů zachycuje nejpočetnější zastoupení zaměstnanců se středním odborným vzděláním. Toto odpovídá i požadavkům společnosti z vypisovaných výběrových řízení na nové zaměstnance.

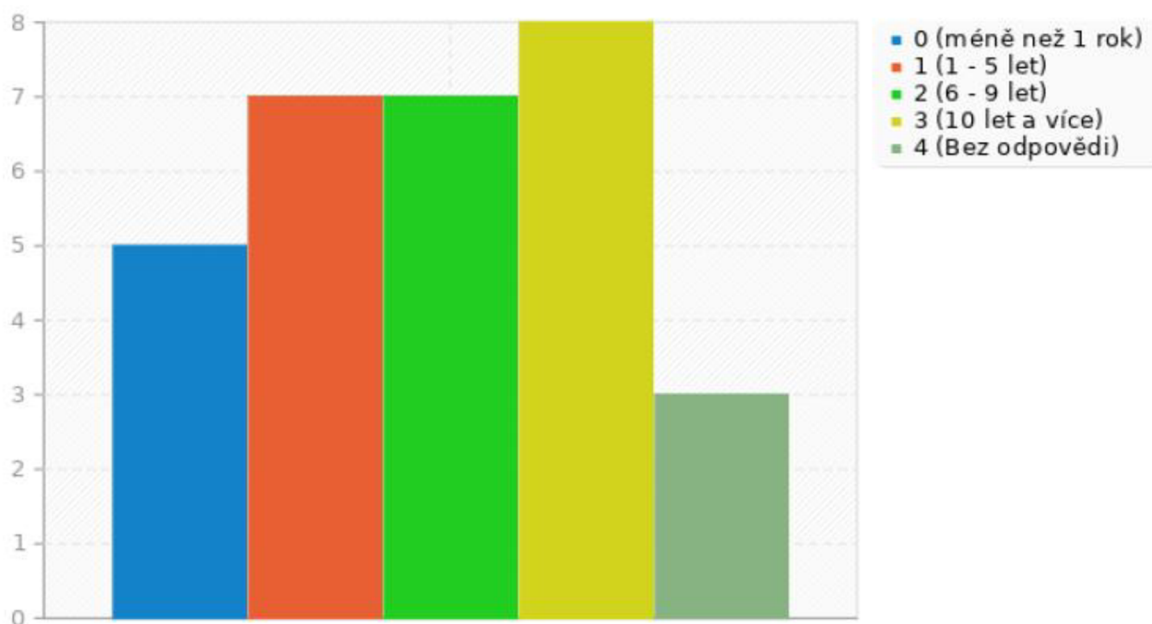
Tabulka č. 5: Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti

Jak dlouho pracujete v naší společnosti?

Odpověď	Počet	Procenta
méně než 1 rok (A51)	5	15.15%
1 - 5 let (A52)	7	21.21%
6 - 9 let (A53)	7	21.21%
10 let a více (A54)	8	24.24%
Bez odpovědi	3	9.09%
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	3	9.09%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5: Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Délka pracovního poměru je mezi respondenty rovnoměrně rozložena a ukazuje, že ve společnosti většina zaměstnanců pracuje více než 1 rok.

4.7 Shrnutí a vyhodnocení sledování důležitosti uvedených druhů komunikace

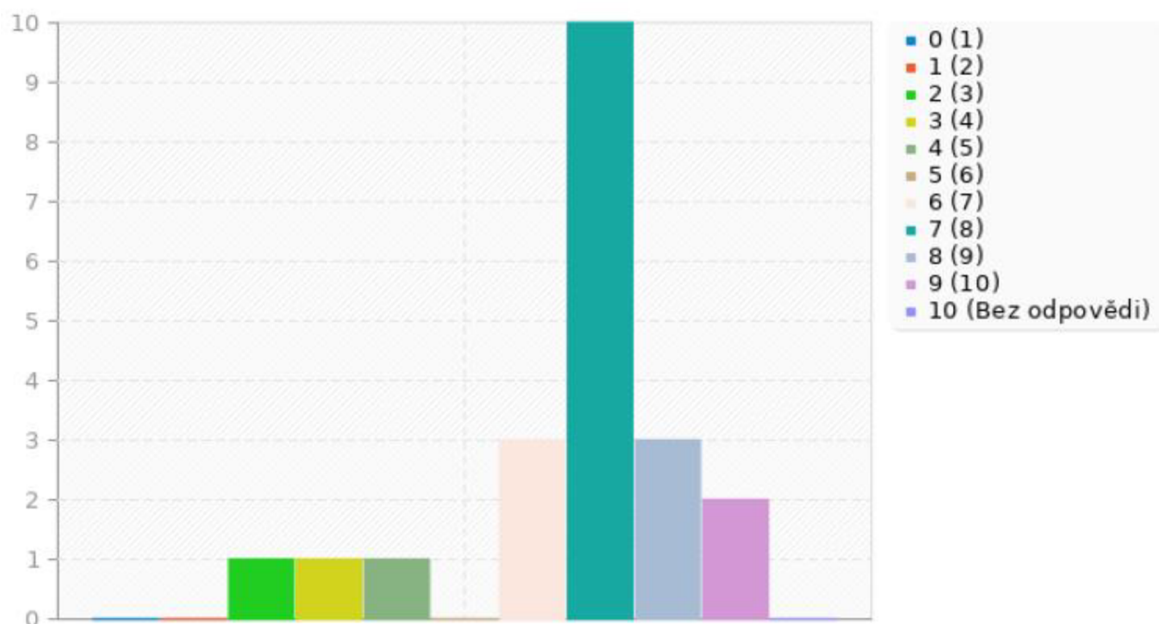
Tabulka č. 6: Význam formální stránky komunikace

Formální stránka komunikace

Odpověď	Počet	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	1	4.76%
4 (4)	1	4.76%
5 (5)	1	4.76%
6 (6)	0	0.00%
7 (7)	3	14.29%
8 (8)	10	47.62%
9 (9)	3	14.29%
10 (10)	2	9.52%
Bez odpovědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6: Význam formální stránky komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje formální stránce komunikace velký význam, nejčastěji stupeň osm na deseti bodové škále.

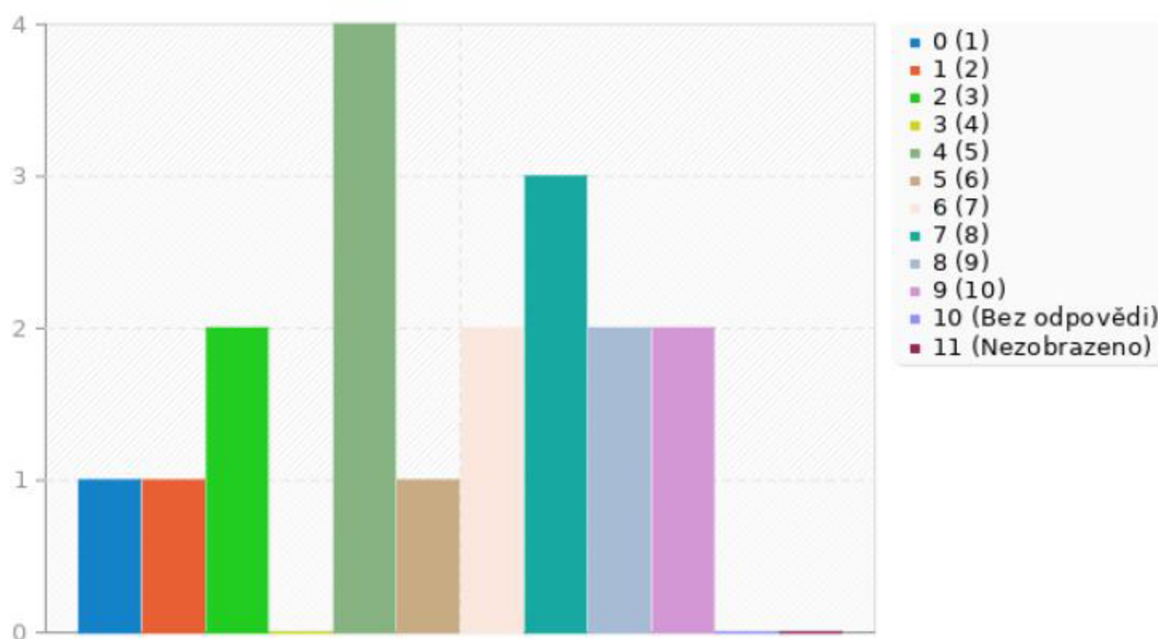
Tabulka č. 7: Význam neformální stránky komunikace

Neformální stránka komunikace

Odpořď	Počřt	Procenta
1 (1)	1	5.56%
2 (2)	1	5.56%
3 (3)	2	11.11%
4 (4)	0	0.00%
5 (5)	4	22.22%
6 (6)	1	5.56%
7 (7)	2	11.11%
8 (8)	3	16.67%
9 (9)	2	11.11%
10 (10)	2	11.11%
Bez odpovřdi	0	0.00%
Nezobrazeno	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7: Význam neformální stránky komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje neformální stránce komunikace menší význam, nejčastěji stupeň pět na deseti bodové škále.

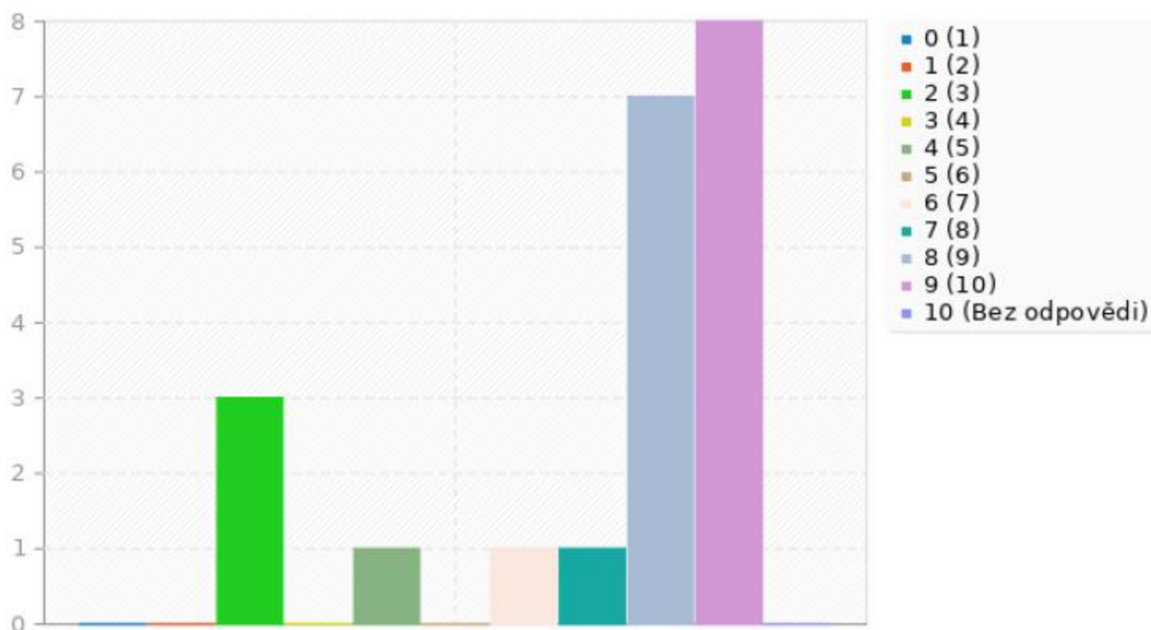
Tabulka č. 8: Význam včasnosti komunikace

Včasnost komunikace

Odpo věď	Poč et	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	3	14.29%
4 (4)	0	0.00%
5 (5)	1	4.76%
6 (6)	0	0.00%
7 (7)	1	4.76%
8 (8)	1	4.76%
9 (9)	7	33.33%
10 (10)	8	38.10%
Bez odpo vědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8: Význam včasnosti komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá většina respondentů přisuzuje včasnosti komunikace zásadní význam, nejčastěji stupeň deset na deseti bodové škále.

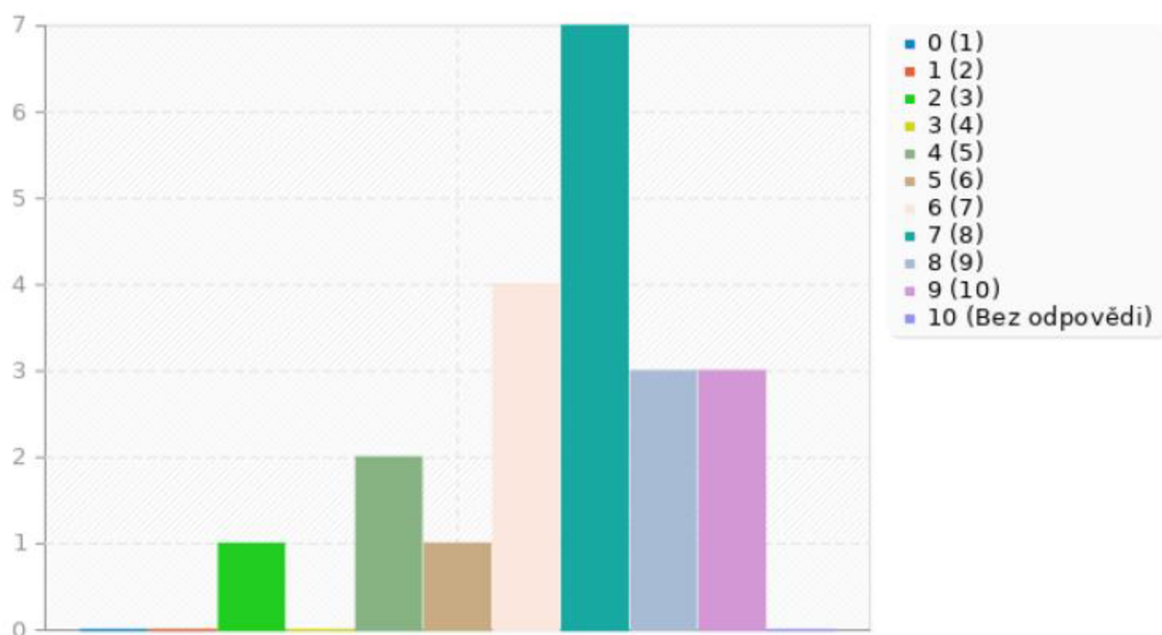
Tabulka č. 9: Význam racionálnosti komunikace

Racionálnost komunikace

Odpoověď	Poččet	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	1	4.76%
4 (4)	0	0.00%
5 (5)	2	9.52%
6 (6)	1	4.76%
7 (7)	4	19.05%
8 (8)	7	33.33%
9 (9)	3	14.29%
10 (10)	3	14.29%
Bez odpoovědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9: Význam racionálnosti komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje racionálnosti komunikace velký význam, nejčastěji stupeň osm na deseti bodové škále.

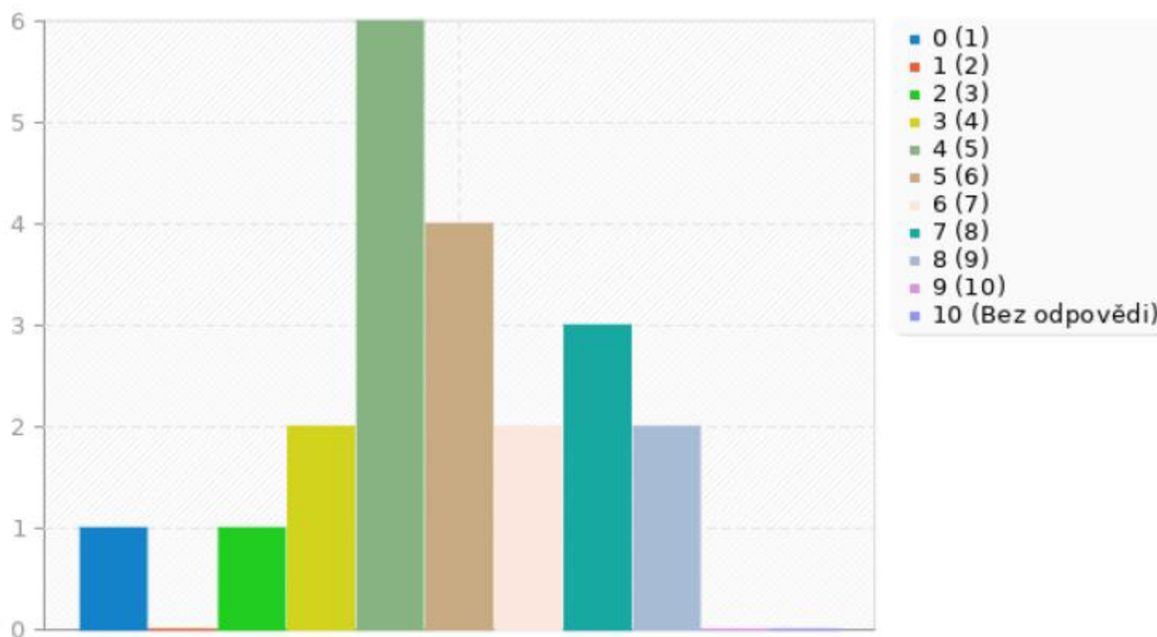
Tabulka č. 10: Význam emotivnosti komunikace

Emotivnost komunikace

Odpoověď	Počet	Procenta
1 (1)	1	4.76%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	1	4.76%
4 (4)	2	9.52%
5 (5)	6	28.57%
6 (6)	4	19.05%
7 (7)	2	9.52%
8 (8)	3	14.29%
9 (9)	2	9.52%
10 (10)	0	0.00%
Bez odpoovědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10: Význam emotivnosti komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje emotivnosti komunikace menší význam, nejčastěji stupeň pět na deseti bodové škále.

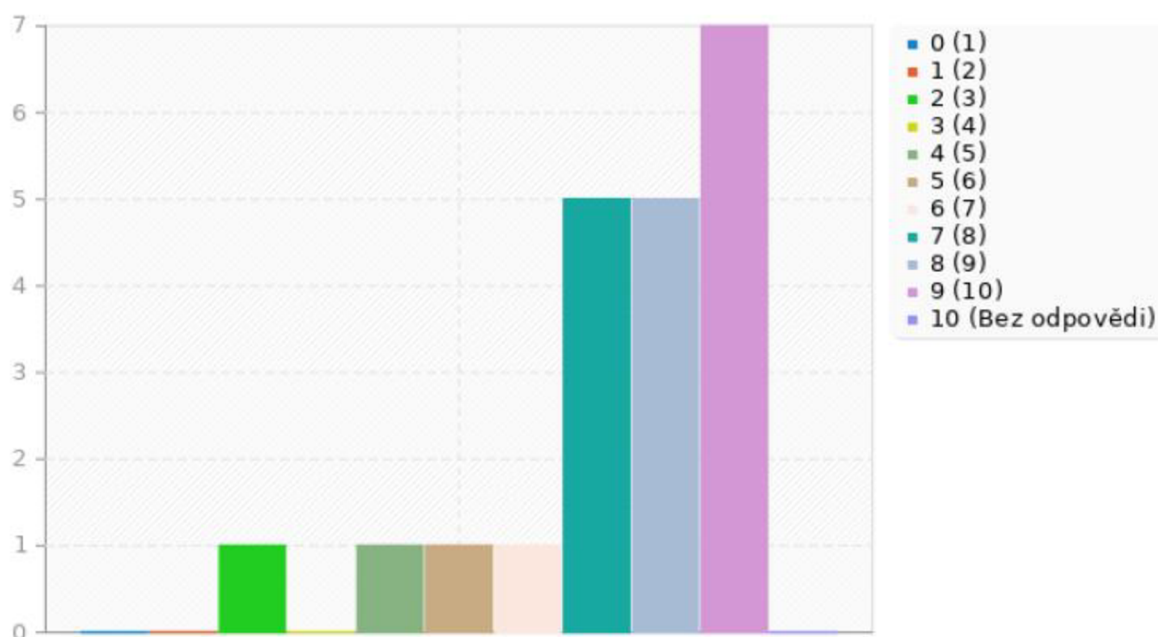
Tabulka č. 11: Význam srozumitelnosti komunikace

Srozumitelnosti komunikace

Odpověď	Počet	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	1	4.76%
4 (4)	0	0.00%
5 (5)	1	4.76%
6 (6)	1	4.76%
7 (7)	1	4.76%
8 (8)	5	23.81%
9 (9)	5	23.81%
10 (10)	7	33.33%
Bez odpovědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11: Význam srozumitelnosti komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje srozumitelnosti komunikace zásadní význam, nejčastěji stupeň deset na deseti bodové škále.

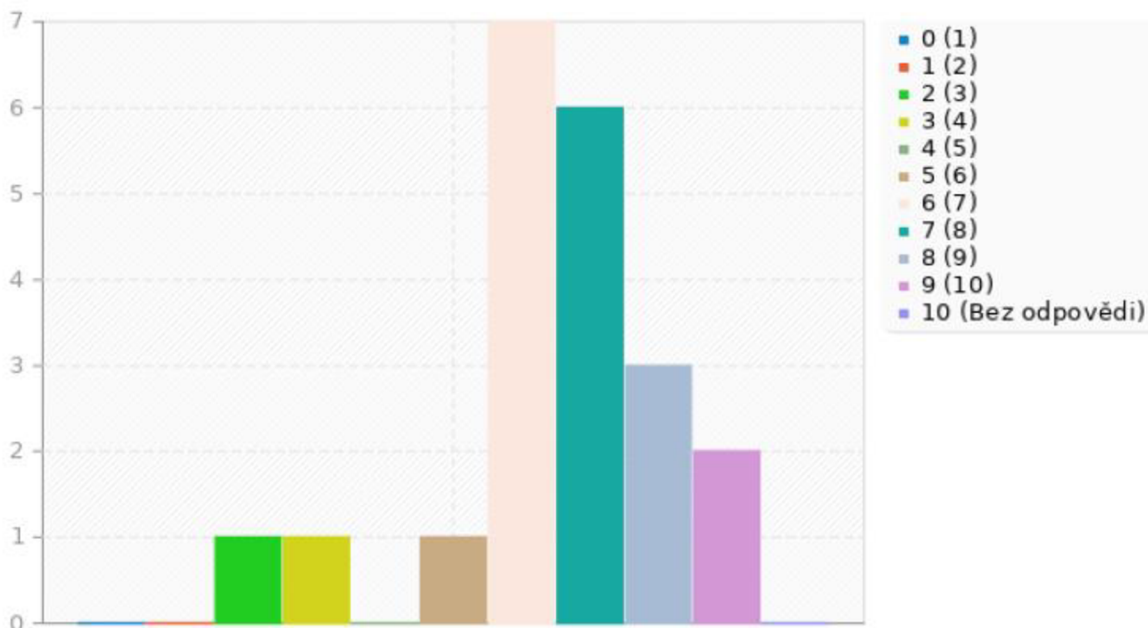
Tabulka č. 12: Význam kolektivní komunikace

Kolektivní komunikace

Odpověď	Počet	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	1	4.76%
4 (4)	1	4.76%
5 (5)	0	0.00%
6 (6)	1	4.76%
7 (7)	7	33.33%
8 (8)	6	28.57%
9 (9)	3	14.29%
10 (10)	2	9.52%
Bez odpovědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12: Význam kolektivní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje kolektivní formě komunikace větší význam, nejčastěji stupeň sedm na deseti bodové škále.

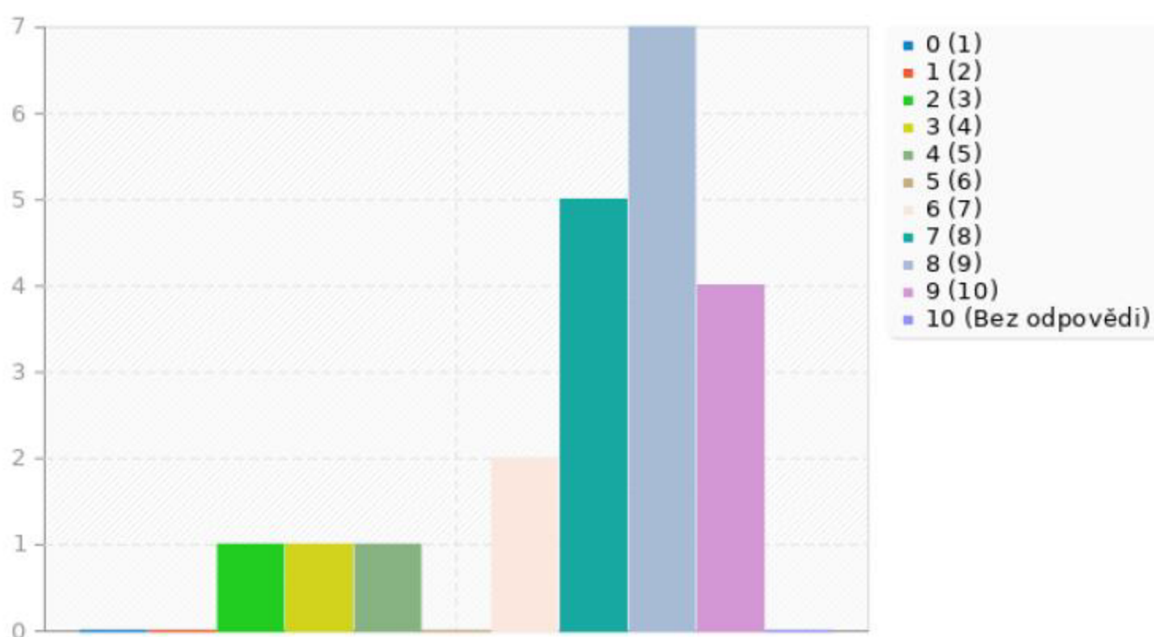
Tabulka č. 13: Význam individuální komunikace

Individuální komunikace

Odověď	Počet	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	1	4.76%
4 (4)	1	4.76%
5 (5)	1	4.76%
6 (6)	0	0.00%
7 (7)	2	9.52%
8 (8)	5	23.81%
9 (9)	7	33.33%
10 (10)	4	19.05%
Bez odovědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 13: Význam individuální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje individuální formě komunikace velký význam, nejčastěji stupeň devět na deseti bodové škále.

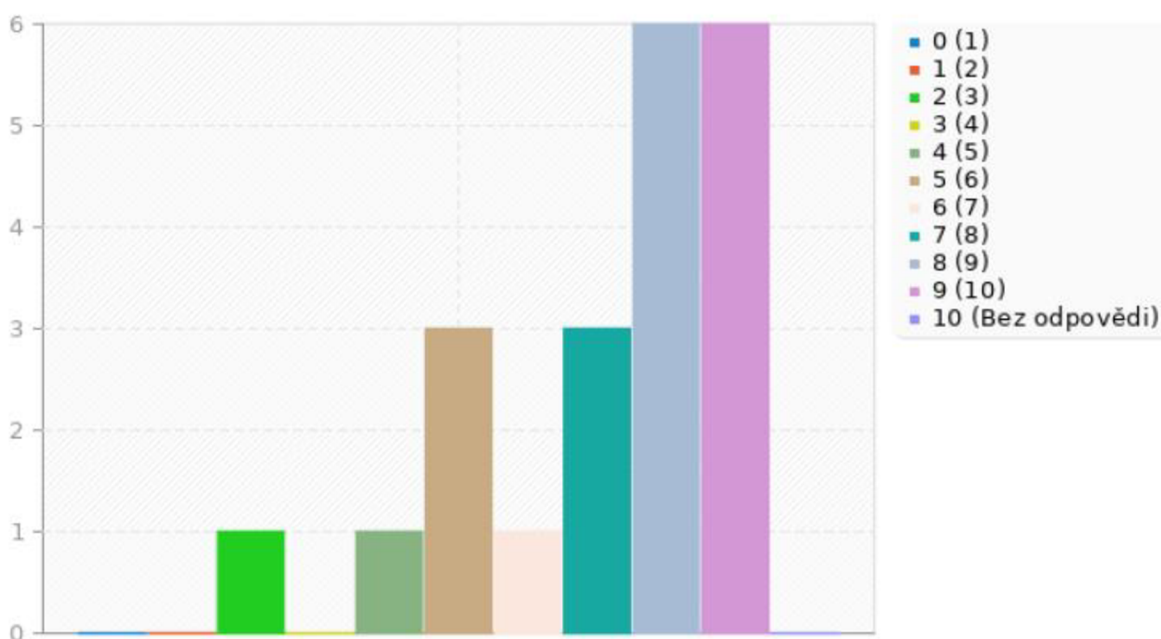
Tabulka č. 14: Význam osobní formy komunikace

Osobní forma komunikace

Odpověď	Počet	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	1	4.76%
4 (4)	0	0.00%
5 (5)	1	4.76%
6 (6)	3	14.29%
7 (7)	1	4.76%
8 (8)	3	14.29%
9 (9)	6	28.57%
10 (10)	6	28.57%
Bez odpovědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 14: Význam osobní formy komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje osobní formě komunikace zásadní význam, nejčastěji stupeň devět a deset na deseti bodové škále.

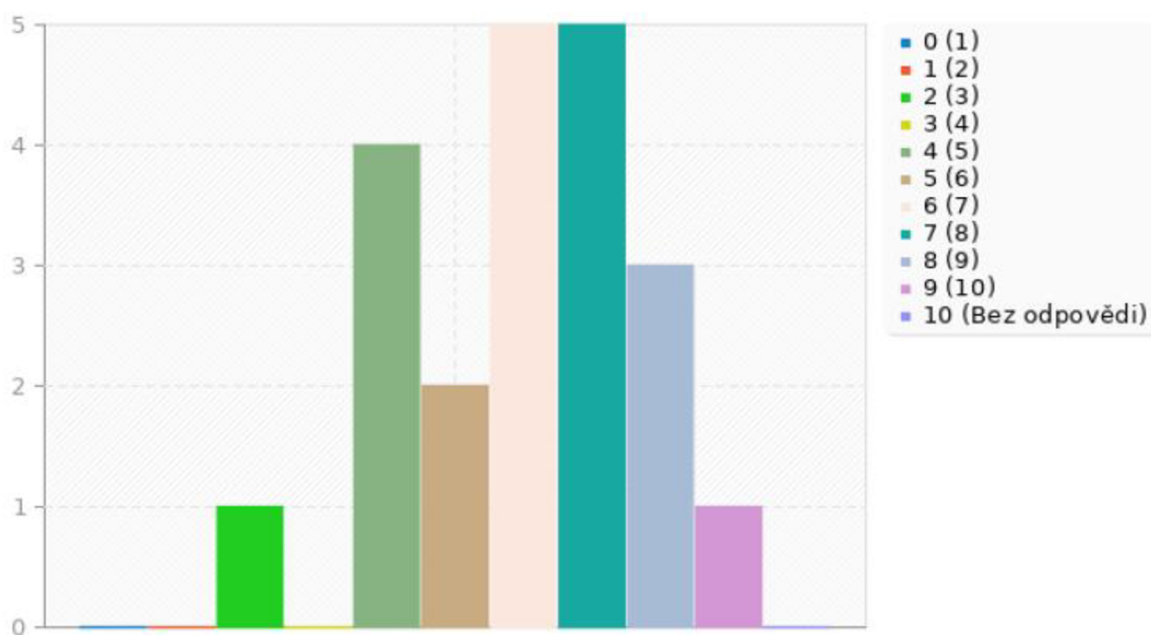
Tabulka č. 15: Význam elektronické formy komunikace

Elektronická komunikace

Odpořed'	Počet	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	1	4.76%
4 (4)	0	0.00%
5 (5)	4	19.05%
6 (6)	2	9.52%
7 (7)	5	23.81%
8 (8)	5	23.81%
9 (9)	3	14.29%
10 (10)	1	4.76%
Bez odpoředi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 15: Význam elektronické formy komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje elektronické formě komunikace velký význam, nejčastěji stupeň sedm a osm na deseti bodové škále.

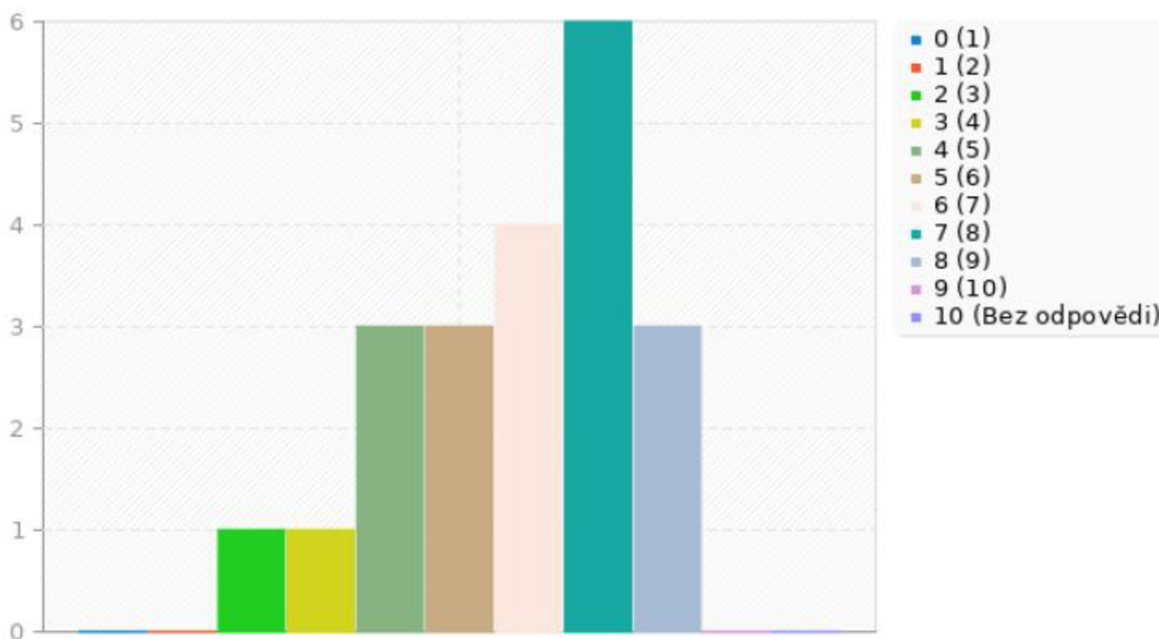
Tabulka č. 16: Význam telefonické komunikace

Telefonická komunikace

Odpověď	Počet	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	1	4.76%
4 (4)	1	4.76%
5 (5)	3	14.29%
6 (6)	3	14.29%
7 (7)	4	19.05%
8 (8)	6	28.57%
9 (9)	3	14.29%
10 (10)	0	0.00%
Bez odpovědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 16: Význam telefonické komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje telefonické komunikaci velký význam, nejčastěji stupeň osm na deseti bodové škále

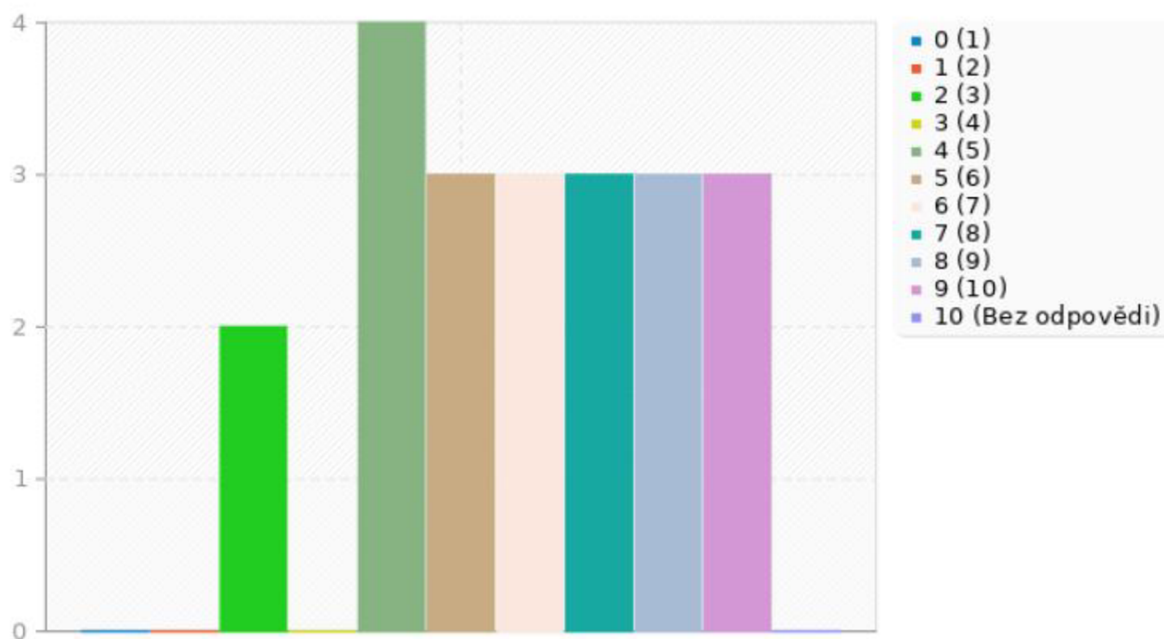
Tabulka č. 17: Význam více směrné komunikace

Dvousměrné (více směrné) komunikace

Odpořěď	Počer	Procenta
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	2	9.52%
4 (4)	0	0.00%
5 (5)	4	19.05%
6 (6)	3	14.29%
7 (7)	3	14.29%
8 (8)	3	14.29%
9 (9)	3	14.29%
10 (10)	3	14.29%
Bez odpořědi	0	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17: Význam více směrné komunikace

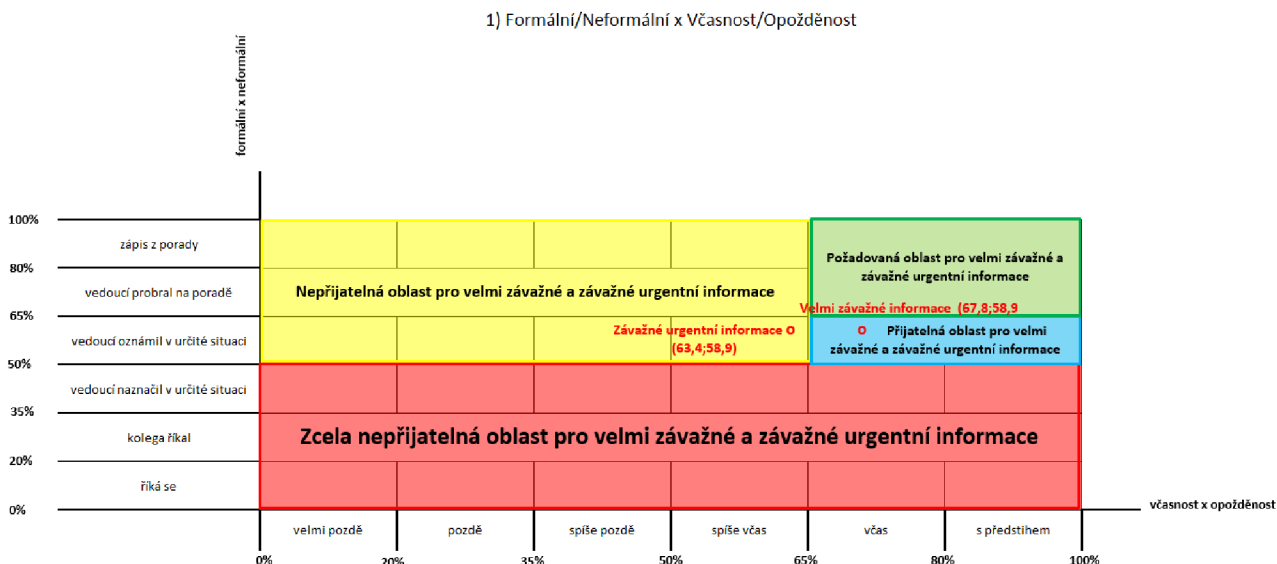


Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přisuzuje více směrné komunikaci menší význam, nejčastěji stupeň pět na deseti bodové škále.

4.8 Shrnutí a vyhodnocení sledování komunikace

Schéma č. 1: Dvojkombinace parametrů formálnost x včasnost



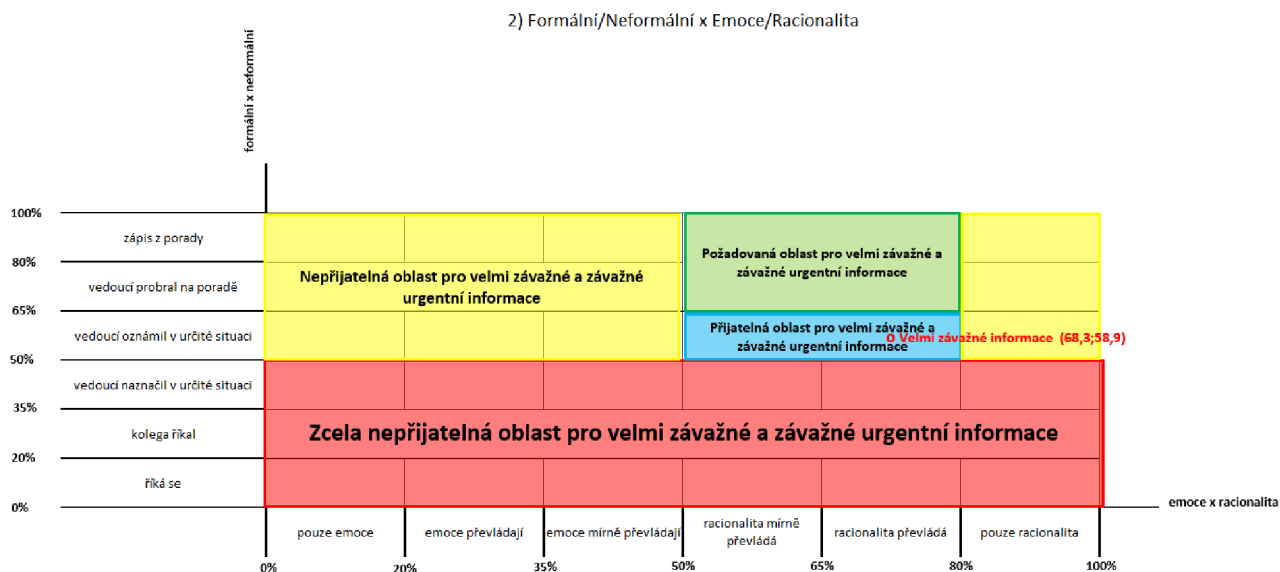
Zdroj: vlastní zpracování

Ve schématu dvojkombinace parametrů formálnost x včasnost je zjištěná hodnota bodu pro velmi závažné informace v přijatelné oblasti, hodnota bodu pro závažné urgentní informace v nepřijatelné oblasti. Vzdálenost od hranice přijatelné oblasti je však minimální.

Ze zjištěného vyplývá, že závažné urgentní informace od řídicích pracovníků by měly být sdělovány s větším časovým předstihem. Samozřejmě je nutné brát zřetel na to, že urgentní informace je velmi těžké předvídat, tedy předávat se značným časovým předstihem. Projevuje se zde nesoulad mezi očekáváním podřízených a možnostmi včasnosti sdělování informací nadřízených pracovníků.

Doporučením pro vedoucího pracovníka by mohlo být předávání velmi závažných informací i závažných urgentních informací celému týmu na poradě, která by byla mimořádně svolána, spíše než oznamovat v určité situaci jednomu podřízenému.

Schéma č. 2: Dvojkombinace parametrů formálnost x racionalita

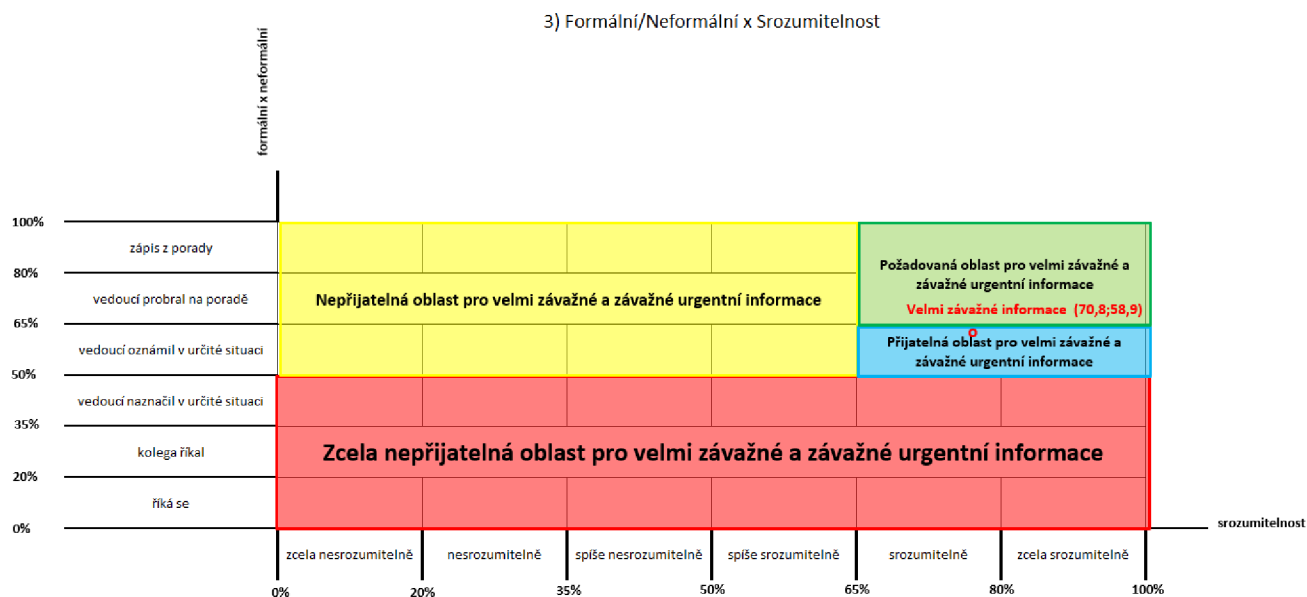


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek zkoumání dvojkombinace parametrů formálnost x racionalita leží v přijatelné oblasti. Velmi dobře je vnímána racionalita sdělení, posun do požadované oblasti by opět zajistila změna formy předávání informací směrem ke svolání mimořádné porady členů realizačního týmu.

Otázkou zůstává, zda by častější svolávání mimořádných porad negativně neovlivnilo způsob vnímání této formy komunikace. Lze se obávat, že při realizaci tohoto opatření by mohlo být časté svolávání mimořádných porad celého týmu hodnoceno jako neefektivní.

Schéma č. 3: Dvojkombinace parametrů formálnost x srozumitelnost

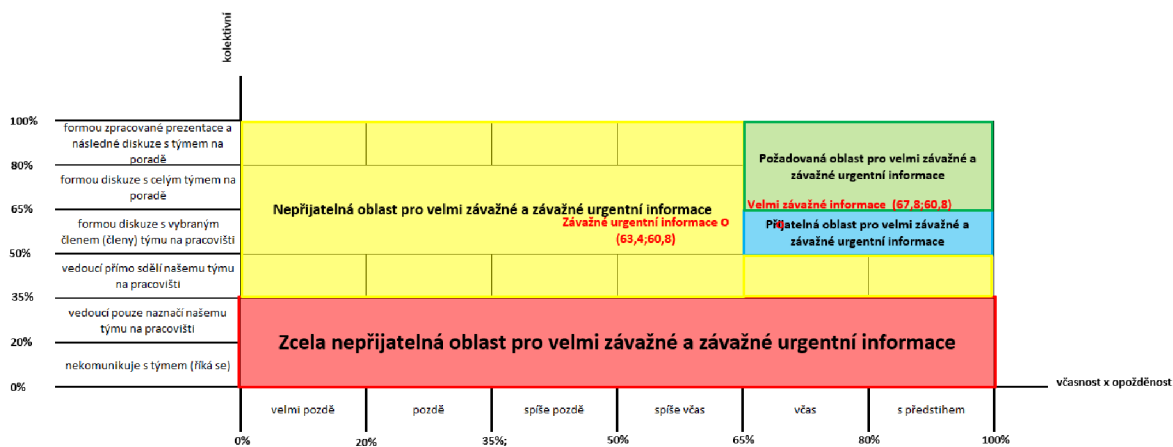


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek zkoumání dvojkombinace parametrů formálnost x srozumitelnost leží v přijatelné oblasti velmi blízko od hranice požadované oblasti. Hodnocení této úrovně komunikace ve společnosti KASTEN spol. s r.o. lze považovat za velmi dobré a není třeba doporučovat změny ve způsobu komunikace.

Schéma č. 4: Dvojkombinace parametrů kolektivnost x včasnost

5) Kolektivnost x Včasnost/Opožděnost



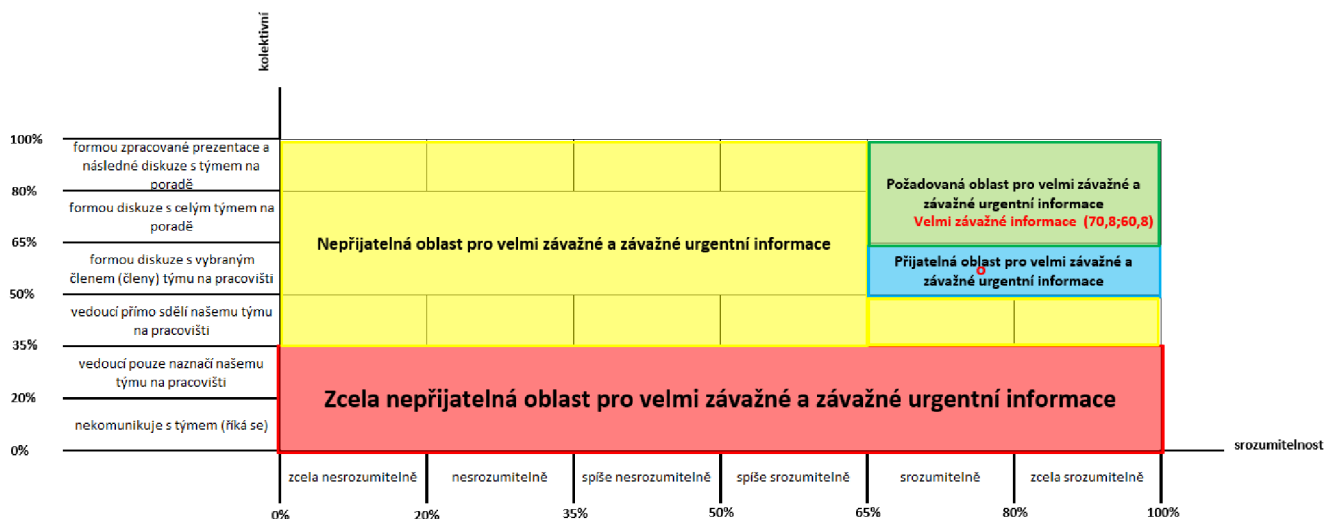
Zdroj: vlastní zpracování

Ve schématu dvojkombinace parametrů kolektivnost x včasnost je zjištěná hodnota bodu pro velmi závažné informace v přijatelné oblasti, hodnota bodu pro závažné urgentní informace v nepřijatelné oblasti. Vzdálenost od hranice přijatelné oblasti je minimální.

Výsledek šetření dvojkombinace parametrů kolektivnost x včasnost do značné míry kopíruje výsledek šetření dvojkombinace parametrů formálnost x včasnost. Pro zlepšení výsledku lze doporučit stejné opatření - předávat velmi závažné informace i závažné urgentní informace formou diskuze s celým týmem na mimořádné poradě spíše než oznamovat pouze vybranému členovi týmu v určité situaci.

Schéma č. 5: Dvojkombinace parametrů kolektivnost x srozumitelnost

4) Kolektivnost x Srozumitelnost

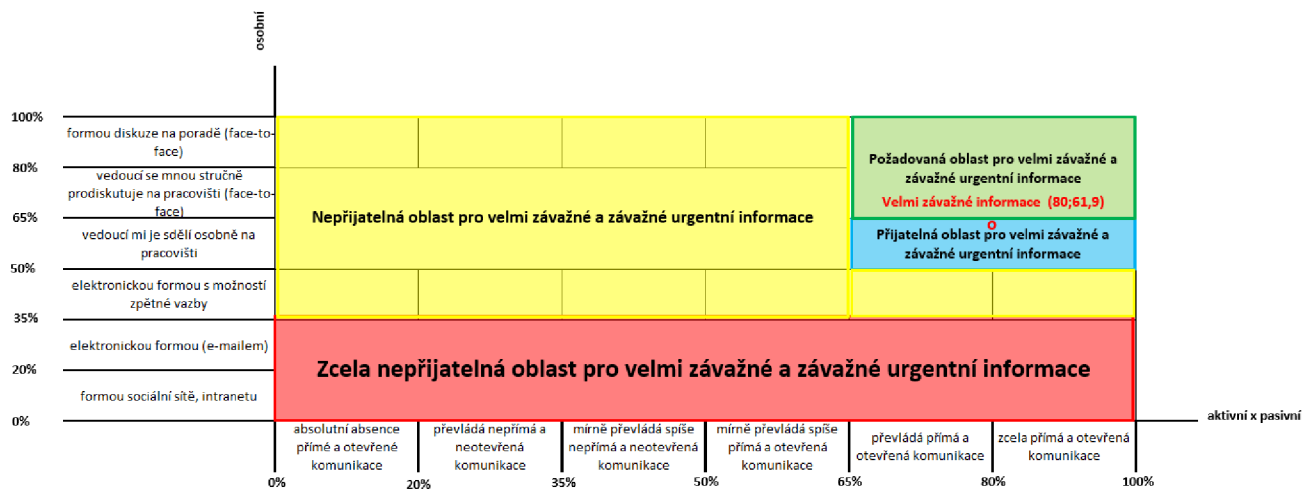


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota výsledku zkoumání dvojkombinace parametrů kolektivnost x srozumitelnost leží v přijatelné oblasti velmi blízko od hranice požadované oblasti. Hodnocení této úrovně komunikace ve společnosti KASTEN spol. s r.o. lze považovat za velmi dobré a není třeba doporučovat změny ve způsobu komunikace.

Schéma č. 6: Dvojkombinace parametrů osobní x aktivní/pasivní

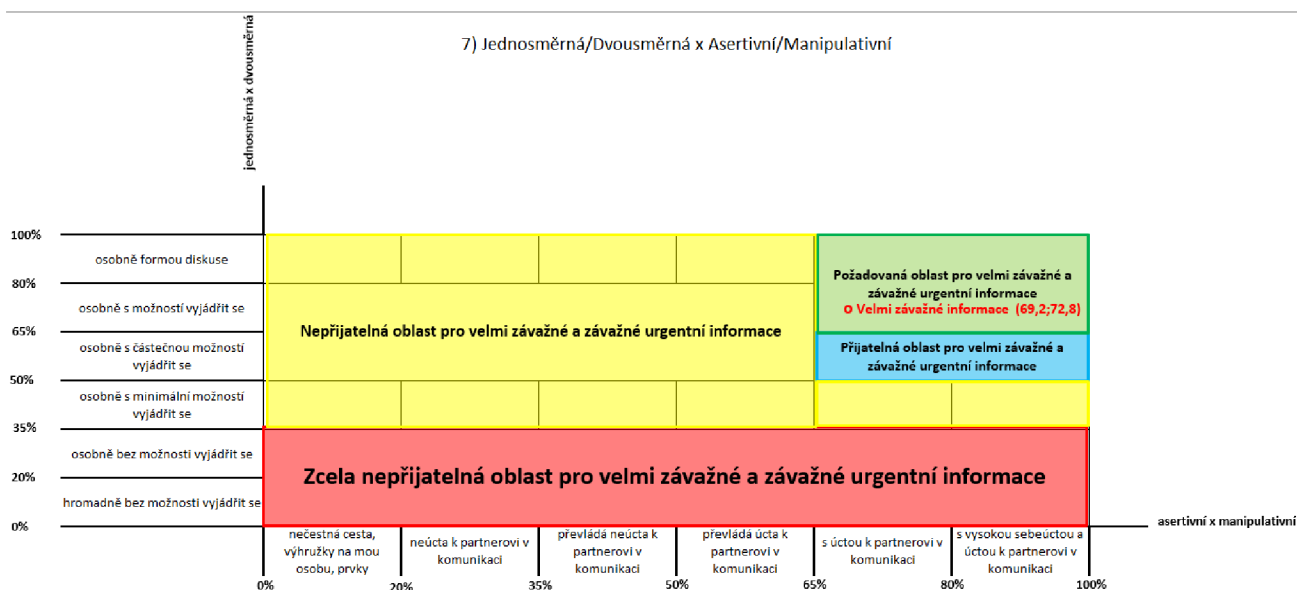
6) Osobní x Aktivní/Pasivní



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek zkoumání dvojkombinace parametrů osobní x aktivní/pasivní leží v přijatelné oblasti těsně u hranice požadované oblasti. Hodnocení této úrovně komunikace ve společnosti KASTEN spol. s r.o. lze považovat za velmi dobré a není třeba doporučovat změny ve způsobu komunikace.

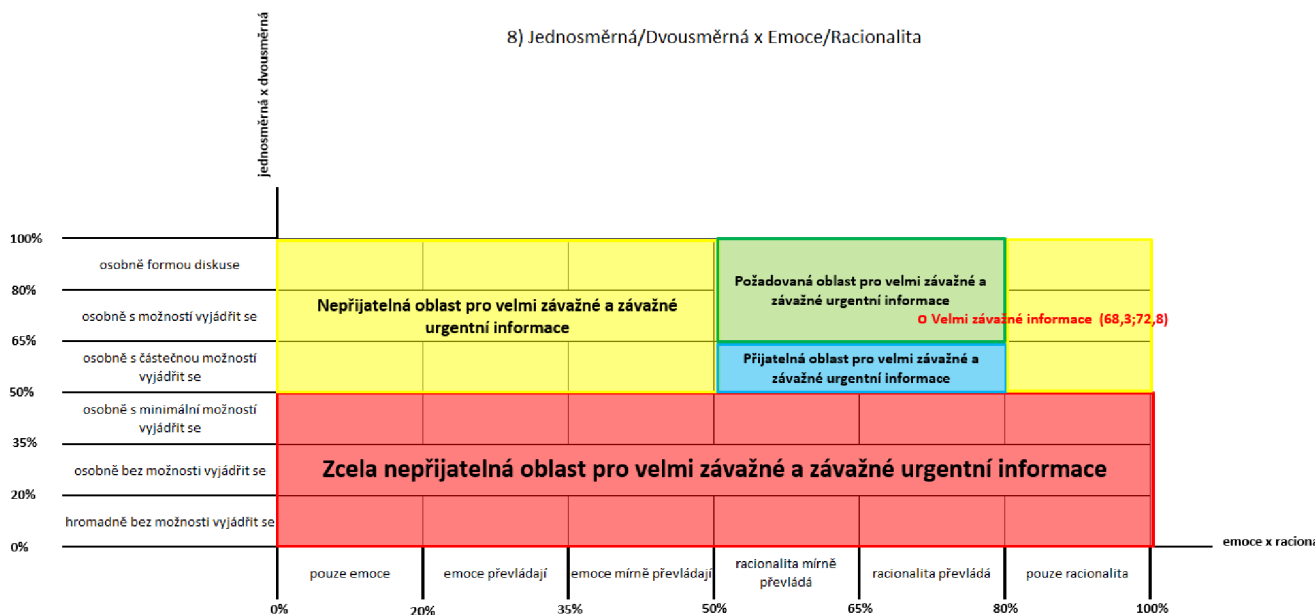
Schéma č. 7: Dvojkombinace parametrů jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek zkoumání dvojkombinace parametrů jednosměrná/dvousměrná x asertivní/manipulativní leží uvnitř požadované oblasti. Zkoumanou úroveň komunikace ve společnosti KASTEN spol. s r.o. lze považovat za optimální a není třeba doporučovat žádné změny ve způsobu komunikace.

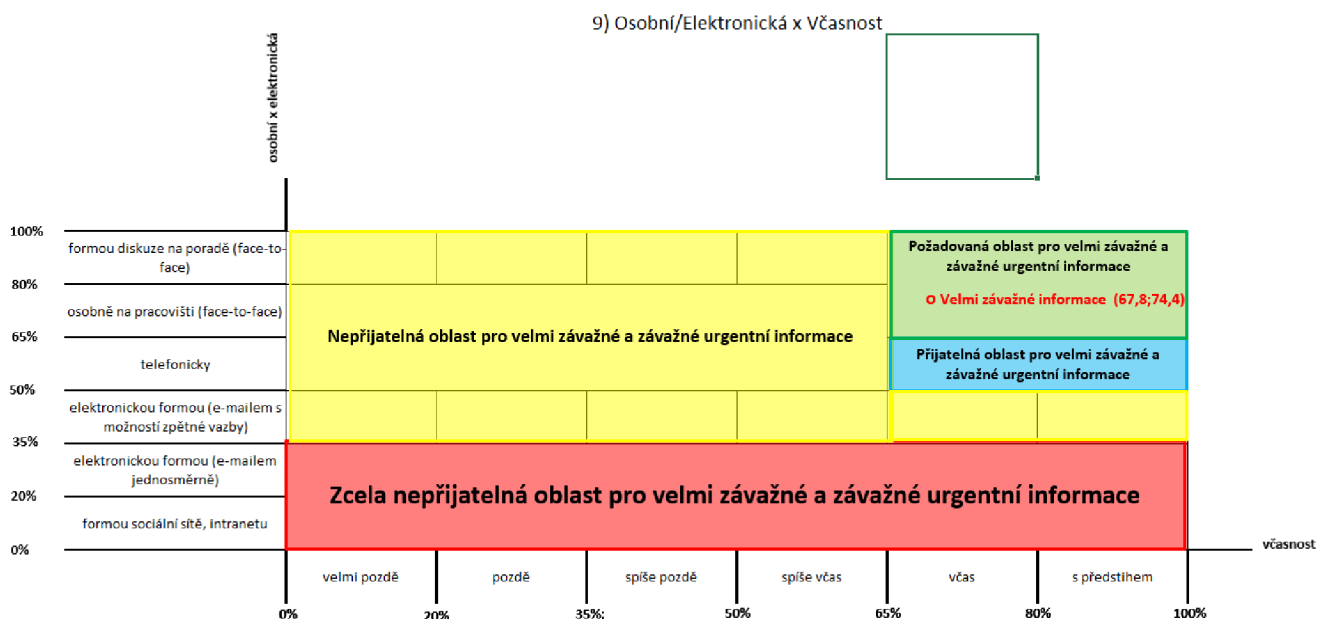
Schéma č. 8: Dvojkombinace parametrů jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek zkoumání dvojkombinace parametrů jednosměrná/dvousměrná x racionalita/emoce leží uvnitř požadované oblasti. Úroveň komunikace v této dvojici parametrů je optimální a není třeba doporučovat žádné změny.

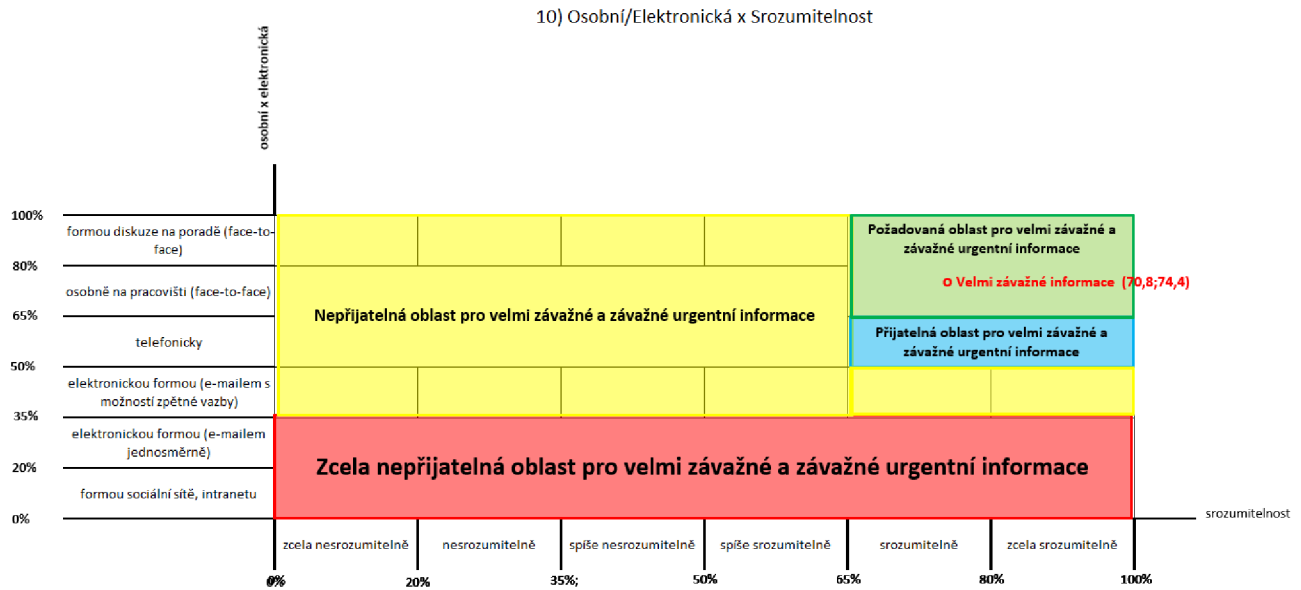
Schéma č. 9: Dvojkombinace parametrů osobní/elektronická x včasnost



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota výsledku zkoumání dvojkombinace parametrů osobní/elektronická x včasnost leží uvnitř požadované oblasti. Hodnocení této úrovně komunikace ve společnosti KASTEN spol. s r.o. lze považovat optimální a není třeba doporučovat změny ve způsobu komunikace.

Schéma č. 10: Dvojkombinace parametrů osobní/elektronická x srozumitelnost



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota výsledku zkoumání dvojkombinace parametrů osobní/elektronická x srozumitelnost leží v optimální pozici uvnitř požadované oblasti. I tuto úroveň komunikace lze považovat za naplňující představy vedení společnosti KASTEN spol. s r.o. a není třeba doporučovat změny ve způsobu komunikace.

5. Zhodnocení a doporučení

Na základě porovnání s teoretickými poznatky, vlastního pozorování současné úrovně komunikace a analýzy výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že řídicí a organizační struktura společnosti KASTEN spol. s r.o. je v souladu s teoretickými principy. Zavedený systém komunikace je efektivní, účelný a fungující.

Jako silné stránky úrovně komunikace v procesu řízení se projevily racionálnost, srozumitelnost, asertivita a obousměrnost sdílení informací, jako slabší stránky byly identifikovány včasnost a formální náležitosti vzájemné komunikace.

Možnou příčinou rozporu mezi požadavky či představami vedení společnosti a skutečnostmi zjištěnými při dotazníkovém šetření může být současný rozvoj firmy, kdy výrazný nárůst aktivit i ročního obratu znamená přerod z rodinné firmy na významný regionální podnik. Tato přeměna bude vyžadovat i změny ve formě komunikace.

Analýzou zjištěných dat lze doporučit změnu způsobu předávání velmi závažných informací a závažných urgentních informací. Jako vhodnější se jeví jednání s celým realizačním týmem na mimořádné poradě spíše než komunikace pouze s jedním podřízeným.

6. Závěr

Práce shrnula základní teoretické předpoklady komunikace v procesu řízení a analyzovala úroveň komunikace ve stavební společnosti KASTEN spol. s.r.o.

Na základě porovnání s teoretickými poznatky, vlastního pozorování a analýzy výsledků dotazníkového šetření došla k závěru, že řídicí a organizační struktura společnosti KASTEN spol. s r.o. je v souladu s teoretickými principy a zavedený systém komunikace je efektivní, účelný a fungující.

Jako silné stránky úrovně komunikace identifikovala racionálnost, srozumitelnost, asertivitu a obousměrnost sdílení informací, jako slabší stránky včasnost a formální náležitosti vzájemné komunikace.

Jako opatření ke zlepšení komunikace v procesu řízení navrhuje změnu způsobu předávání velmi závažných informací a závažných urgentních informací na jednání s celým realizačním týmem na mimořádné poradě namísto komunikace pouze s jedním podřízeným.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

- ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. Rétorika a komunikace: 14. vydání. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BASL, Josef, BLAŽÍČEK, Roman. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. 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. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. Komunikace v řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.
- FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. Martin Koláček E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9.
- CHALUPA, Petr. Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost. Bakalářská práce. Praha: ČZU, 2021.
- KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.

- LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.
- LINHART, Zdeněk. Strategie podniku. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-12-7.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 8024746425.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.
- VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
- VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 8024726149.

Ústní a písemné sdělení

- FIEDLER, Jiří. Dovednosti v řízení. Studijní texty In: ZR_Manažerské funkce: Cyklus přednášek v zimním semestru 20/21. Praha: PEF ČZU v Praze, 2020/2021.

Elektronické dokumenty

- KASTEN spol. s r.o., 2023 [online]. Dostupné z <https://www.kasten.cz/> k 26. 3. 2023.
- Výroční zpráva společnosti KASTEN spol. s r.o. za rok 2021, 2023 [online]. Dostupné z <https://www.kasten.cz/> k 26. 3. 2023.