

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Překážky efektivní manažerské komunikace

Daniela Harčárová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniela Harčárová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Překážky efektivní manažerské komunikace

Název anglicky

The Barriers of Effective Communication in a Management

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit překážky ve stávající manažerské komunikaci a navrhnout vhodná doporučení pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci.

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Doporučené zdroje informací

- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. 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
- DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0
- DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41
- JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
- NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2
- PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6
- THORNE, K., PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23.3.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odbornou pomoc při psaní této bakalářské práce, za její odborné znalosti a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat svým kolegyním Janě Rentkové a Bc. Kateřině Vartýřové, DiS. za pomoc s českou gramatikou a Ing. Lence Vysloužilové, PhD. za umožnění dotazníkového šetření na Českém institutu informatiky, robotiky a kybernetiky na ČVUT v Praze. Dále bych ráda poděkovala moji skvělé kamarádce Mgr. Martine Jakubcové za konzultace a oporu při vytváření výzkumné části práce.

Velké díky patří mému manželovi Ing. Tomášovi Harčárovi za jeho trpělivost a oporu při psaní a hlavně mojí mamince Daniele Nykodymové za všechno ostatní, díky čemu jsem dnes tam, kde jsem.

Překážky efektivní manažerské komunikace

Abstrakt

Mezilidská komunikace je základním stavebním prvkem všech organizací ve všech odvětvích. I přesto, že existuje nespočetné množství odborných knih, článků a návodu stále existují firmy světových úrovní, které mohou mít v tomto směru značné problémy. V této bakalářské práci jsou zpracované knihy, které jsou rozděleny do dvou základních okruhů. První část rešerší se věnuje oblasti managementu a druhá část je zaměřená na mezilidskou komunikaci. Získané poznatky z literární rešerše jsou aplikovány v dotazníkovém šetření, který byl distribuován mezi administrativní zaměstnance Českého institutu informatiky, robotiky a kybernetiky, který je pod záštitou Českého vysokého učení technického v Praze. Výsledky dotazníku jsou následně podrobně analyzovány a zpracovány tak, aby je mohlo vedení institutu použít k zlepšení interní komunikace a odstranění překážek, které jsou v komunikačním procesu přítomné.

Klíčová slova: manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, společenská odpovědnost, etika

The Barriers of Effective Communication in a Management

Abstract

Interpersonal communication is an essential building block of all organizations in every sector. Despite the myriad of books, articles and tutorials there are world-class companies that may have significant problems in this field. In this bachelor thesis elaborated books are divided into two basic areas. The first part is focused on management and the second part is focused on interpersonal communication. The acquired knowledge from literature search is applied in a questionnaire survey which was distributed among administrative employees of the Czech Institute of Informatics, Robotics and Cybernetics which is under the auspices of the Czech Technical University in Prague. The results of the questionnaire are then analysed in detail and processed so that the Institute's management can use them to improve internal communication and remove barriers that are present in the communication process.

Keywords: manager, managerial functions, communication, types of communication, communication channels, executive, corporate responsibility, ethics

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management	12
3.1.1 Manažer	13
3.1.2 Manažerské role	14
3.1.3 Manažerské funkce	16
3.2 Mezilidská komunikace	19
3.2.1 Funkce komunikace	19
3.2.2 Model komunikace	20
3.2.3 Komunikační kanál	22
3.2.4 Formy komunikace	23
3.2.5 Efektivní komunikace	24
3.2.6 Komunikační bariéry	24
3.2.7 Přístupy k efektivní komunikaci	25
3.2.8 Komunikace v organizaci	26
4 Vlastní práce	29
4.1 Charakteristika zkoumané organizace.....	29
4.1.1 Organizační struktura.....	29
4.2 Výzkumná část práce	31
4.3 Shrnutí celého výzkumu.....	38
4.4 Návrhy na zlepšení	39
5 Závěr	40
6 Seznam použitých zdrojů	41
7 Přílohy	42

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: manažerské role	14
Obrázek č. 2: schéma komunikačního modelu	22
Obrázek č. 3: komunikace v organizaci	28
Obrázek č. 4: organizační struktura CIIRC ČVUT	30

Seznam grafů

Graf č. 1: Otázka č. 1	31
Graf č. 2: Otázka č. 2	32
Graf č. 3: Otázka č. 3	32
Graf č. 4: Otázka č. 4	33
Graf č. 5: Otázka č. 5	33
Graf č. 6: Otázka č. 6	34
Graf č. 7: Otázka č. 10	36
Graf č. 8: Otázka č. 11	37

1 Úvod

Komunikace je považována za jeden z nejzákladnějších stavebních prvků organizace ale i mezilidských vztahů. Nikdo nedokáže řídit firmu bez nutnosti komunikace se zaměstnanci, spolupracovníky, dodavateli a zákazníky. I proto je komunikace nedílnou součástí lidských životů.

K tématům efektivní komunikace, řešení problému efektivní komunikace a rady jak efektivně komunikovat, bylo publikováno již mnoho knih a článků, ale stále je to jeden z největších problémů v organizacích. Tak jako má každý člověk jedinečný otisk prstu, tak si můžou dva lidé vyvodit z jedné a té samé informace naprosto odlišné závěry. V mezilidské komunikaci hraje roli mnoho proměnných a pomocných složek. Je známý fakt, že neverbální komunikace nebo barvy mají v různých kulturách zcela jiný význam.

Slovo komunikace z latinského *communicare* by se dalo přeložit jako sdílet, spojovat nebo svěřovat. Komunikace je stará jako lidstvo samo, avšak i po milión let mají lidé těžkosti si navzájem porozumět. Porozumění v organizaci, která se snaží o tržní stabilitu a ziskovost je proto důležitá.

Pro práci manažerů ve firmě neexistuje ucelený rámec, nebo návod. Umění správné komunikace v organizaci v sobě zahrnuje dlouholetou praxi, studium verbální a neverbální komunikace jako například řeč těla a vyvozování správné interpretace. Je důležité vědět, jak pracovat s komunikačními bariérami a překážkami, když nastanou. Tedy jak je odstranit nebo nejlépe zamezit jejich výskytu. To je jeden z nejzákladnějších předpokladů pro úspěšnou práci manažera.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je identifikovat základní překážky v efektivní manažerské komunikaci ve sledované organizaci v kontextu řízení a vedení lidí a formulovat vlastní závěry a doporučení na základě zpracování kvalitativního výzkumu.

2.2 Metodika

Základ bakalářské práce je vypracován podle teoretických poznatků, získaných z literárních rešerší odborných knih a článků. Tématika komunikace a managementu je v odborné společnosti již dlouhou dobu známá, proto existuje nespočet knižních zdrojů.

Pro ověření teoretických znalostí a jejich aplikace v praxi, bylo vybráno dotazníkové šetření, které pomůže sesbírat prvotní údaje respondentů. Výzkum probíhal pomocí online ankety ve vybrané organizaci a zaměřil se primárně na administrativní pracovníky.

Údaje jsou pro lepší srozumitelnost zpracovány grafickou formou. Jednotlivé otázky jsou podrobně rozebrány a autor vyjadřuje svůj subjektivní názor. Velká váha se přikládá otevřeným otázkám, kde nejsou respondenti omezeni možnostmi výběru, což umožňuje sdělit postoj k dané problematice.

Na základě získaných informací od respondentů a jejich vyhodnocení jsou formulovány doporučení pro užší vedení vybrané organizace. Tyto doporučení budou dál komunikovány s vedením jako podklad pro zlepšení interní situace organizace.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management lze vnímat jako vedení podniku, které může být označováno i jako vrcholový management. Což je označení pro skupinu lidí, která se opírá o základní principy managementu a to zejména o systematické plánování, organizování, vedení lidí a jejich kontrolování. Tyto principy pomáhají k dosažení cílů organizace. Management využívá poznatky z více vědních disciplín jako je ekonomie, psychologie, sociologie, statistika a matematika. Poznatky z vědních disciplín jsou následně aplikované na konkrétní příklady a situace v praxi. Management může být chápán i jako forma umění, která se odvíjí od povahy manažera, jeho dovedností, znalostí a schopností, jak jednat s lidmi, a také odhadnout jak je motivovat. I z tohoto důvodu je pojem management chápán ze tří různých hledisek jako vědní disciplína, jako aktivita a jako skupina řídicích pracovníků. (VEBER, 2009, str. 20)

Kořeny managementu sahají až do dávného starověku a středověku. I dávní lidé byli znalí managementu, jinak by z historie nebyly známé rozsáhlá vojenská tažení, pyramidy, Velká čínská zeď a mnoho dalších historických úkazů, které vyžadovaly společnou organizaci práce velkého množství lidí k dosažení vyšších cílů společnosti. (BENEŠ, 2012, str. 56)

Vývoj managementu je dle časového hlediska rozdělen do následujících stádií:

Klasický management (konec 19. století – 30. léta 20. století)

Rozvoj managementu v tomto časovém období byl na dvou územích, a to na území střední Evropy a Spojených států. Ve Spojených státech se management zaměřoval na zvyšování výkonnosti a řízení výroby. K tomuto vývoji přispěl rozvoj průmyslové výroby a nekvalifikované pracovní síly přistěhovalců. Typickým rysem byl minimální zájem o zdokonalení práce manažerů. Představitelé klasického managementu jsou Henry Ford, Frederick Winslow Taylor, Frank B. Gilbreth s mnoho dalších. Kdežto evropský proud pomohl klasickému managementu s vymezením úloh manažerů a naplnění aktivit obecného řízení. K představitelům patří především Max Weber a Tomáš Baťa. (VEBER, 2009, str. 306 - 313)

Management v období 40. – 70 let 20. století

Toto období mělo pro management přínos v rozvíjení různých proudů, které měly původ převážně v klasickém managementu. Změny nastaly v základech sociologického přístupu, ve funkcích řízení a systémových přístupech. Za významného představitele je označován Abraham Maslow a jeho hierarchie potřeb, která rozšířila pohled na motivaci. (VEBER, 2009, str. 306 - 313)

Současné období managementu

Změny v současném managementu se stávají natolik univerzální, že je možné je aplikovat na velké i malé podniky všech zaměření a regionů světa. Velká změna na trhu – převaha nabídky nad poptávkou, má za následek to, že management musí být schopný dobře reagovat na prudké změny a být ve střehu při sledování nových trendů. (VEBER, 2009, str. 319 - 327)

3.1.1 Manažer

Manažer je řídicí pracovník, který odpovídá za vedení lidí v organizaci, a dohlíží na plnění úkolů a cílů dané organizace. Správný manažer ví, jak efektivně aplikovat teoretické poznatky managementu a zároveň je přizpůsobit konkrétní situaci. Mezi hlavní role manažera patří plánování, organizování, personalistika, řízení a kontrola. Podle rozsahu odpovědnosti a postavení v organizační struktuře se dělí manažeři do tří skupin: (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 26)

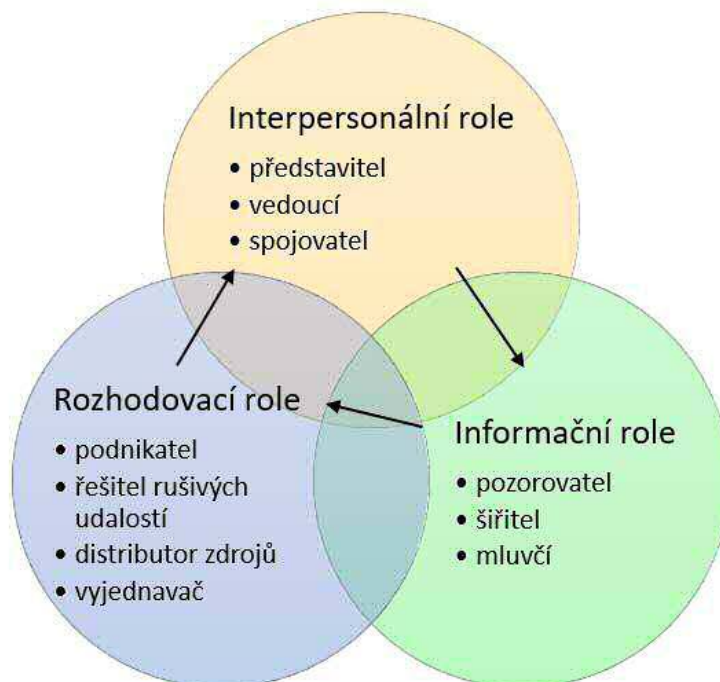
- **Linioví manažeři** jsou na nejnižší úrovni manažerské hierarchie. Jsou to například mistři ve výrobě, dispečeři, vedoucí administrativních oddělení. Mají na starost především vedení zaměstnanců při každodenním plnění úkolů, případnou opravu chyb ještě v provozu. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 26)
- **Střední manažeři** jsou odpovědní za řízení liniových manažerů a jim podřízených zaměstnanců. Dále se podílejí na uskutečňování strategických cílů a plánů stanovených vedením organizace. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 26)
- **Vrcholoví manažeři** patří k užšímu vedení organizace a zároveň jsou nejmenší skupinou. Jejich odpovědností je celkové plnění podnikových cílů a strategických

plánů organizace. Zároveň vymýšlejí nové strategie, které jsou pak pomocí středních a líniových manažerů uskutečňovány. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 26)

3.1.2 Manažerské role

Z Mintzbergovy analýzy činnosti vrcholových manažerů jsou charakterizovány tři manažerské role, které dohromady obsahují deset dílčích rolí, viz obrázek č. 1. Toto rozdělení manažerských rolí vychází z Mintzbergova výzkumu, kdy sledoval a zaznamenával chování manažerů při poradách a běžných pracovních aktivitách během dne. Dospěl k závěru, že manažeri nemají dostatek času na to, aby byli excelentní v plánování, organizování a kontrolování, jelikož jejich pracovní dny jsou z různých důvodů neustále narušovány. (DONNELLY, et al., 1997, str. 76)

Obrázek č. 1: manažerské role



Zdroj: Donnelly, et al., 1997, str. 77

- **Interpersonální role**

Role interpersonální vychází z formálních pravomocí manažera a mezilidských vztahů na pracovišti. Manažer vystupuje ve třech rolích. V roli **představitele**, kdy manažer reprezentuje organizaci při oficiálních ceremonialech konaných mimo organizaci. Manažer ukazuje, že se zajímá o firmu a o své pracovníky. Pracovníkům prokazuje uznání a zájem.

V roli **vedoucího** manažer realizuje cíle organizace, motivuje zaměstnance, kontroluje zadané úkoly a může formulovat úkoly příští. Pro roly **spojovatele** je typický kontakt s jinými manažeri nejen v organizaci a tím udržovat mezilidské vztahy. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 27)

- **Informační role**

Pro informační roli jsou typické role pozorovatele, šířitele a mluvčího. V roli **pozorovatele** manažer vyhledává informace z vnějšího prostředí pro pochopení a zajištění života organizace. Pomocí role **šířitele** manažer získané informace posouvá dále svým pracovníkům a v roli **mluvčího** reprezentuje a hájí zájmy organizace na veřejnosti. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 28)

- **Rozhodovací role**

Zahrnuje především přijímání strategických a organizačních rozhodnutí, které vycházejí z postavení manažera. V roli **podnikatele** manažer implementuje změny na základě získaných informací z role pozorovatele. Zavádí nové technologie a postupy, které přispívají ke zlepšení organizace a jejího postavení na trhu. Role **řešitele rušivých událostí** reaguje na neočekávané skutečnosti, které ohrožují cíle. Manažeri čelí bariérám a tlakům zvenčí nebo zevnitř, následně se snaží o navrácení organizační stability. V roli **distributora zdrojů** manažeri hospodaří se zdroji tak, aby rozdělení odpovídalo prioritám organizace. Zdroje jsou často přerozdělovány na základě situace v podniku a na trhu. Pro roli **vyjednavče** je typické jednání s jednotlivci a zajištění efektivního fungování organizace. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 28)

3.1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které musí vedoucí pracovník ovládat a správně aplikovat. Pro tyto funkce bylo již vytvořeno několik klasifikací. Za nejstarší klasifikaci je považována klasifikace manažerských funkcí podle Henryho Fayola, který dělí funkce na plánování, organizování, příkazování, kontrolu a koordinaci. (CEJTHAMR, 2010, str. 130)

Další klasifikací je akronym POSDCORB podle Luthera Gulicka a Lyndalla Urwicka. Tento akronym je složen z plánování (Planning), organizování (Organizing), personální zajištění (Staffing), řízení (Directing), koordinování (COordinating), vykazování (Reporting) a rozpočtování (Budgeting). (VEBER, 2009, str. 316)

Rozšířená klasifikace manažerských funkcí je podle Heinze Weihricha a Harolda Knootze a to plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. (CEJTHAMR, 2010, str. 130)

- **Plánování**

Plánování je proces stanovování budoucích cílů organizace, výběr prostředků a způsob jejich dosažení. Tato funkce je často považována za základ pro další manažerské funkce. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 95) Manažeři rozhodují o možnostech budoucího průběhu činností, racionálně přistupují k dosahování zvolených cílů prostřednictvím účelné spolupráce všech zaměstnanců, kteří musí chápat cíle skupiny, postupy a metody. (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 118)

Správné plánování napomáhá podnikatelské činnosti zejména v oblasti zvyšování efektivnosti, snižování rizika, úspěšných organizačních změn, integrace, rozvoje a zvyšování standardů. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 97-98)

Při plánování je důležité na začátku stanovit příležitosti nebo potřeby, kterých chce organizace dosáhnout. Například u změny na trhu, vývoje potřeb zákazníků, nebo změny u konkurence je nutné posoudit silné a slabé stránky organizace. Po prvotní formulaci cílů je nutné stanovit směr v rámci organizace podle úrovní řízení a podle funkcionality, stanovení obsahové náplně, způsobu dosažení a časový horizont. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 98)

Je nutné vzít do úvahy, že existuje několik druhů plánů, které lze využít k dosažení cílů. Proto je důležité mít cíl a k cíli správně naplánovanou cestu. Ta se skládá z různých dílčích plánů, které se dají klasifikovat do vícero kategorií jako například poslání, úkol, strategie, taktika, postup, pravidlo, program a rozpočet. (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 121)

- **Organizování**

Organizování je chápáno z vícero úhlů pohledu. Na jedné straně jde o identifikaci a klasifikaci cílů kvůli jejich verifikovatelnosti. Dále jde o seskupování hlavních činností, které jsou potřebné pro dosažení cílů. Zmocnění manažera ke skupině činností, ke kterým má manažer dostatečné předpoklady pro správné plnění a v neposlední řadě jde o správné rozložení v horizontální a vertikální struktuře organizace. (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 234)

Smyslem organizování je vytvářet vhodné podmínky pro koordinování úsilí manažerů, kteří se snaží určovat způsoby, jakými mají pracovníci vykonávat svou práci. Pro funkci organizování je dále typické rozdělovat celkové úkoly na menší práce a s nimi spojené pravomoci, delegování pravomocí, vytváření organizačních jednotek a co nejvhodnější organizační strukturu. (DONNELLY, et al., 1997, str. 257)

- **Personalistika**

Personalistika ve smyslu manažerské funkce je chápána jako obsazování pozic v organizaci a jejich udržování. Funkce je organizována pomocí správně identifikovaných požadavků na pracovní sílu, vybíráním, najímáním, hodnocením, povyšováním a školením pracovní síly. Personalistika je úzce spjatá s organizováním, jelikož je potřeba, aby nový i stávající zaměstnanci účinně a efektivně plnily svou práci, aby pracovní úlohy byly účelně strukturované vzhledem k pozicím. (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 342)

Personalistika jako samostatná manažerská funkce je důležitá, protože manažeři se často zaměřují pouze na plánování úloh a činností. Často si zřejmě neuvědomují, že správné obsazování kompetentními pracovníky je významnou součástí manažerských dovedností. Je proto důležité, aby manažeři brali v úvahu, že personální oddělení

je v pozici pomocníka při vybírání a udržování kvalifikovaných lidí na správním místě. (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 343)

- **Vedení**

Funkce vedení by se dala chápat jako motivování a ovlivňování podřízených pracovníků. Manažeři musejí přimět podřízené k dosahování úsilí při plnění cílů a jejich úsilí musí správně usměrňovat. Různé teorie motivace vysvětlují, jak jsou uspokojovány potřeby podřízených a jak je tedy vhodné s podřízenými pracovat. Způsob, jak manažer ovlivňuje a motivuje podřízené je nazýván styl vedení. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 133)

Vedení je schopnost přesvědčovat ostatní k dosahování stanovených cílů. Jde tedy o proces, při kterém se jeden jedinec snaží ovlivnit ostatní. Jsou různé způsoby, jak ostatní ovlivnit. Tato moc se opírá o donucovací schopnosti, odměňování, legitimitu, odbornost a tzv. přírknutou moc, kdy se vedené osoby ztotožňují s vůdcem. (DONNELLY, et al., 1997, str. 459-460)

- **Kontrolování**

Manažerská funkce kontrolování je důležitá na všech úrovních řízení. Zejména při včasném hospodářském zjištění a přijetí odchylek, které jsou způsobené rozdíly mezi plánem a jeho realizací. Kontrolování je důležité při dosahování cílů jelikož identifikuje potencionální odchylky předtím, než nastanou. Tím lze zabránit potencionálním ztrátám. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 175)

Základní kontrolní proces se skládá ze stanovení standardů, měření vykonané práce v závislosti k těmto standardům a korekce odchylek od standardů a plánů. V praxi jsou standardy většinou stanovené pomocí kontrolních bodů a strategických plánů, které mohou být fyzické, nákladové, kapitálové, příjmové nebo programové. (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 547)

3.2 Mezilidská komunikace

Donelly a kolektiv (1997, str. 507) tvrdí, že „komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského *communis*, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních a neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.“ Základní rysy komunikace jsou stručnost, zřetelnost, zdvořilost a úplnost. I přesto, že lidé komunikují od útlého dětství, mnohdy vzájemná komunikace dělá značné problémy. Komunikace má dvě základní formy:

- **Verbální komunikace**

Je to veškerá ústní, písemná, čtená a slyšená komunikace v příslušném jazyce. Verbální komunikace může být rozdělena do dvou druhů, formální a neformální. Typické příklady formální komunikace je pracovní pohovor nebo jednání s členy zastupitelstva. Neformální komunikace je převážně využívána při osobních střetnutích mimo pracovního prostředí.

- **Neverbální komunikace**

V širším smyslu zahrnuje nepostradatelnou řeč těla, takže jde o mimoslovní komunikaci. Součástí neverbální komunikace je mimika – pohyby a výraze tváře, gestika – pohyby lidského těla, hlavně pohyby rukama a držení těla, proxemika – pohyby těla v prostoru, haptika – tělesné doteky. Na neverbální komunikaci by měl být kladen velký důraz, protože v sobě nese více než polovinu celkového postoje sdělované informace.

3.2.1 Funkce komunikace

Cílem komunikace mohou být i určité funkce, které se mohou vzájemně překrývat. Tyto funkce jsou rozděleny následovně: (VYMĚTAL, 2008, str. 24) (MIKULÁŠTÍK, 2010, str. 21)

- **Informativní funkce** – předávání informací, dat, znalostí a zkušeností mezi lidmi;

- **Poznávací funkce** – úzce spajá s informativní funkcí a napomáhá získávat informace a vědomosti o sobě, druhých a také o světě, které by se v takové míře nedali poznat jenom na základě vlastních zkušeností;
- **Instruktivní funkce** – je doplněná informativní funkce o vysvětlené postupy, návody, metodické popisy jak něčeho dosáhnout nebo jak něco dělat;
- **Vzdělávací a výchovná funkce** – souhrn funkcí informativní, instruktivní a poznávací, realizovaných samostudiem nebo prostřednictvím vzdělávacích institucí;
- **Funkce osobní identity** – pomáhá uvědomovat si své já, ujasňovat své postoje a názory, pomáhá budovat sebevědomí a osobní ambice;
- **Socializační a společensky integrující funkce** – vytváří vzájemné vztahy s druhými, reakci a interakci při procesu komunikace, navazování nových kontaktů a udržování stávajících, posiluje pocit sounáležitosti v rámci společenských vrstev nebo postavení;
- **Přesvědčovací funkce** – jde především o měnění postojů a názorů v chování druhých;
- **Posilující a motivující funkce** – posilování sebevědomí, vlastní potřebnosti, vztahů k něčemu společně s přesvědčovací funkcí;
- **Zábavná funkce** – komunikace vytváří radost a pobavení, pocit pohody a spokojenosti;
- **Svěřovací funkce** – naslouchání druhým a nabízení pomoci při řešení jejich problémů, překonávání těžkostí, sdílení pocitů;
- **Úniková funkce** – odreagování se prostřednictvím komunikace od starostí a shonu. Napomáhá eliminovat deprese.

3.2.2 Model komunikace

Z obrázku č. 2 je vidět, že komunikace je proces minimálně mezi dvěma osobami, nebo dvěma skupinami lidí, kde na jedné straně je odesílatel sdělení a na straně druhé je příjemce. Odesílatel je na základě podnětů, prostředí, řešené problematice, cílech sdělení a mnohých dalších faktorech rozhodnutý a motivovaný ke sdělení informace. Dále musí odesílatel zvážit, co by příjemce měl ze sdělení vědět a co by případně mohl pochopit, když si sdělení interpretuje, aby nedocházelo k informačnímu přetížení. (DONNELLY, et al., 1997, str. 508) (VYMĚTAL, 2008, str. 30)

Sdělení je dále odesílatelem zakódováno do smysluplné formy za použití symbolů a jazyka, pomocí kterých odesílatel vyjadřuje svoje úmysly. Vždy je důležité brát v úvahu správnost, stručnost a zřetelnost sdělení. Dále je třeba brát v úvahu komu je sdělení adresováno, za jaké situace je sdělováno, kolik účastníků je přítomných a jejich sociální a věkové složení. Je nutné vzít do úvahy fakt, že dekodování sdělení ovlivňuje následující akci komunikačního procesu. (DONNELLY, et al., 1997, str. 508) (VYMĚTAL, 2008, str. 31)

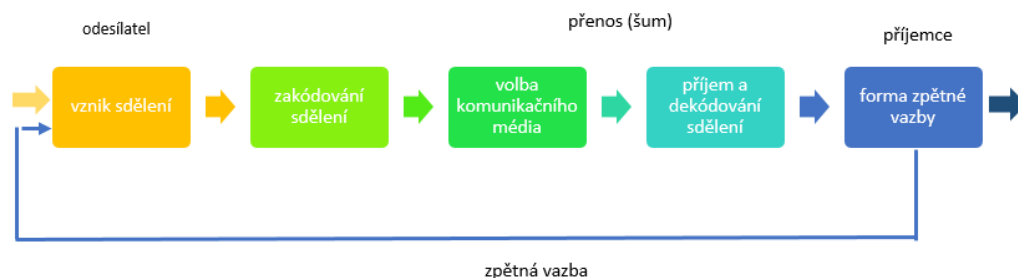
Po nezbytném zakódování sdělení jsou vybírané komunikační média, které pomáhají přenášet sdělení. Za hlavní komunikační média mohou být považována například rozhovory z očí do očí, telefonáty, porady, diskuze. Dále lze využít informačních a komunikačních prostředků jako je e-mail, e-konference, chat, videokonference, rozhlas, televize. Méně využívaná komunikační média jsou oběžníky, memoranda, schéma výrobních postupů. Výběr komunikačního média určuje řada faktorů, jako jsou náklady, rychlost, přesnost, charakter sdělení, charakter příjemce, rozsah komunikace a význam zpětné vazby. (VYMĚTAL, 2008, str. 33)

Odesílatel při sdělování nemůže ovlivnit působení komunikačního šumu, který doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Pojem komunikačního šumu je chápán jako jakýkoliv rušivý vliv na přenos sdělení či podobu sdělení. Procesy, které znesnadňují dekodování sdělení a způsobují, že příjemce chápe sdělení v pozměněném významu, než jaký odesílatel zakódoval. (VYMĚTAL, 2008, str. 33)

Proces dekodování sdělení je technický termín pro způsob myšlení příjemce a jeho schopnosti si sdělení přeložit, aby mu porozuměl. Tento proces může být někdy značně náročný, jelikož komunikační proces je doprovázený výše zmíněnými komunikačními šumy. Pravidla pro příjemce, které pomáhají k procesu správného dekodování, jsou aktivní naslouchání, zájem posluchače, akceptace odesílatele v komunikaci, empatie s odesílatelem sdělení a možnost verifikace sdělení. (VYMĚTAL, 2008, str. 34-35)

Oboustranný proces komunikace je označení pro komunikaci, která umožňuje proces zpětné vazby mezi odesílatelem a příjemcem. Zpětná vazba je účinný nástroj zejména pro odesílatele, aby zjistil, zda příjemce sdělení pochopil. Příjemce dále může reagovat, kdyby potřeboval doplňující informace, může vyjádřit souhlas nebo nesouhlas. (VYMĚTAL, 2008, str. 35)

Obrázek č. 2: schéma komunikačního modelu



Zdroj: Vymětal, 2008, str. 30

3.2.3 Komunikační kanál

Komunikační kanál by se dal vysvětlit jako cesta, po které je informace sdělována s použitím různých verbálních a neverbálních prvků komunikace. Podle De Vita můžeme při osobní konverzaci hovořit a naslouchat (hlasový kanál), taktéž gestikulovat a přijímat informace zrakem (zrakový kanál) a například při komunikaci s partnerem užívat jemných doteků (hmatový kanál). (DE VITO, 2008, str. 37-39)

Komunikační kanály mohou být definovány i z pohledu použití komunikačních prostředků, a to zejména osobní rozhovor, telefon, film, televize nebo velmi ojediněle telegraf. Skutečnost, že u některých lidí mohou jisté komunikační kanály chybět, jako třeba u slepců zrakový kanál nebo hlasový kanál u hluchoněmých nesmí být opomenuta. Pak je velice důležité přizpůsobit komunikaci mezi nevidomým a vidícím člověkem, aby byla efektivní. (DE VITO, 2008, str. 37-39)

Další rozdělení pro komunikační kanály je formální a neformální komunikace v organizaci. Formální komunikace vychází z organizačních struktury. Cílem formální komunikace je informovat zaměstnance o způsobu fungování uvnitř organizace. Typický příklad formální komunikace je přijímací pohovor, formální přijetí u vysoko postavených osob, poskytování poradenských služeb nebo vyřizování stížností. Při používání formální komunikace mají pracovníci převážně vyšší loajalitu a výkonnost. (VYMĚTAL, 2008, str. 113)

Neformální komunikace se v organizaci vyskytuje mnohem častěji než formální komunikace. Pro zaměstnance je neformální komunikace nezbytnou nutností v rámci

udržování dobrých vztahů a zároveň vítaným zpestřením a zábavou. Neformální komunikace neslouží potřebám organizace. V některých organizacích se může tento druh komunikace stát problémem, a to když se stane bezcílným tlacháním na úkor efektivní práce. Příkladem neformální komunikace je nezávazný rozhovor s kolegou na stejné hierarchické úrovni, náhodné a společenské konverzace. (VYMĚTAL, 2008, str. 113, 254-264)

3.2.4 Formy komunikace

Při volbě vhodné formy komunikace v rámci efektivního komunikačního procesu v organizaci je důležité zohlednit rychlost, jakou mají být informace sdělené, velikost obsahu informací a hlavně finanční náročnost přenosu. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, str. 469-470)

Psaná komunikace – dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články atd. Výhodou psané komunikace je její evidence o odeslání a přijetí, a také dokáže zachytit složité myšlenkové procesy. Nevýhodou je pracnost, formálnost, nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu, a proto můžou nastat problémy při interpretaci sdělení, a dále neumožňuje výměnu názorů a postojů.

Ústní komunikace – konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovor, konference. Její výhody jsou fyzická blízkost ve smyslu vidění a slyšení původce, umožnění průběžné výměny názorů a postojů, a vhodnost k přesvědčování. Nevýhodami jsou ztěžování prosazení názorů, při větší účasti se těžko kontroluje, neposkytuje písemný záznam toho, co bylo řečeno, proto je často začátkem pro následnou diskuzi o tom, co vlastně bylo řečeno.

Vizuální komunikace – výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky, fotografie, filmy, videozáznamy. Poskytuje přídavné vizuální podněty, zjednodušuje psanou a ústní komunikaci, simuluje situace a je ilustrativní. Nevýhodou je obtížná interpretace, vyžaduje další dovednosti k správnému porozumění, a také je časově a finančně náročná.

Elektronická komunikace – e-mail, sociální sítě, telekonference. Je rychlá, umožňuje přenos velkého množství informací, přesnost a průběžné zpětné vazby. Nevýhodou může být vyšší pořizovací cena a při velkém množství dat i časová náročnost pro zpracování.

3.2.5 Efektivní komunikace

Umění komunikovat je odjakživa velice cenná dovednost. Všechny komunikační triky a pasty je možné efektivně zvládat, avšak podle Plamínka je nutné pro úspěšnou komunikaci splňovat šest základních předpokladů. (PLAMÍNEK, 2008, str. 68-74)

Sebepřijetí – základním předpokladem úspěšné komunikace je rozumět sobě samému. Pokud má být sdělení srozumitelné pro ostatní lidi, tak musí být především harmonické. To znamená, že prostřednictvím komunikačních kanálů jsou sdělovány stejné informace.

Opravdovost – základním prvkem účinné komunikace je mluvit pravdu. Nejvěrohodněji lidé sdělují to, co je pravda, nebo alespoň to, čemu jako pravdě věří. V lidské komunikaci jsou často používané výrazy tzv. „ohleduplné lži“, které mohou působit jako neochota či neschopnost říkat pravdu.

Porozumění – schopnost rozumět ostatním je základním pilířem komunikace. Souvisí to především s přijímáním a předáváním informací. Princip komunikování nespočívá pouze v předávání informací, ale je to spíše vzájemná výměna. Klíčovým faktorem je taky empatie, která napomáhá sdělování informací.

Respekt – schopnost a ochota respektovat komunikačního partnera s jeho vlastními názory a myšlenkami, je dobrý předpoklad pro akceptaci názorů. Není to ale vyjádření souhlasu s postoji a názory. Akceptováním je možné vidět i jiný pohled na věc, obohatit komunikaci z více uhlů pohledu a řešit případné konflikty nenásilným způsobem.

Nadhled – v některých situacích je potřebné, aby byl vývoj a směr chápán z pohledu nezávislého pozorovatele. Schopnost získat nadhled je neutrální půdou z obou stran dialogu a přináší možnost formulovat myšlenky tak, aby byli přijatelné pro obě strany bez zbytečných konfliktů.

Nestrannost – je poměrně křehká záležitost, jelikož její vnímání je velice individuální. Odstup nebo nadhled, který je prezentovaný příliš naléhavě může budít nedůvěru. K vybudování nestrannosti je důležité konat nestranné činy, které vyvíjejí důvěru v nestrannost samotnou.

3.2.6 Komunikační bariéry

Pojem komunikační bariéry je označení pro překážky, které jsou při komunikování překonávány, nebo jsou to překážky, které komunikaci brání. Hlavní příčina jejich vzniku

je individuální vybavenost odesílatele a příjemce, sdělení nebo nedostatečná znalost komunikačních vztahů. (VYMĚTAL, 2008, str. 37) Překážky v efektivní komunikaci mohou vznikat ve všech fázích komunikace – v odesílání sdělení, přenosu a přijímání, nebo zpětné vazbě. (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 517)

Efektivní komunikace je nezbytným prvkem pro vybudování stabilní organizace. I proto je komunikace nejdůležitější oblastí pro práci manažera. Když dojde k vzniku nějakých překážek, manažeři by se měli hlavně zaměřit na jejich odstranění než na odstraňování vzniklých následků. (DONNELLY, et al., 1997, str. 519-524) (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 517-520)

Nedostatečné plánování – komunikace není dostatečně připravená. Lidé začnou hovořit bez promyšlení cílů sdělení.

Sémantická nejasnost – obecně známé symboly použité ve sdělování mají pro dva lidi zcela rozdílný význam.

Selektivní vnímání – dochází k naslouchání jen těch informací, které lidi chtějí slyšet a jsou v souladu s jejich vlastním názorem. Často selektivní vnímání vyúsťuje do stereotypních představ v chování.

Špatné naslouchání – lidé nedávají pozor, přemýšlejí o svých vlastních věcech a problémech, nesnaží se pochopit celkový rámec sdělované informace.

Nedůvěra – důsledek nekonzistentního chování manažera, hrozby a obavy například z podání pravdivých, ale nelichotivých informací od podřízeného.

Filtrování – manipulace s informacemi na vzestupní úrovni kvůli podání pozitivních informací.

Časová tíseň – manažeři nemají dostatek času na to, aby mohli s podřízenými komunikovat častěji.

Komunikační přetížení – neomezený informační tok vede k informačnímu přetížení, výsledkem čehož je přehlížení informací, jejich chybné zpracování, či odkládání zpracování informací.

3.2.7 Přístupy k efektivní komunikaci

Ke zlepšení komunikace v organizaci existuje několik přístupů. Výsledkem komunikačního auditu jsou organizační a systémové změny. Manažeři, kteří se snaží lépe komunikovat, musí zlepšit svá sdělení a schopnosti k porozumění toho, co se jim snaží

sdělit jejich zaměstnanci. Literatura uvádí ke zlepšování komunikace následující: (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 525 - 527)

Prověřování – vychází z předpokladu, že při sdělení informací došlo k nedorozumění při procesu dekódování. Je důležité zjišťovat, zda zamýšlená informace byla přijata a pochopena správně.

Regulování informačních toků – vytváří optimální prostředí pro tok informací k manažerům tím, že snižuje problém přetížení informacemi. Je na místě kontrolovat kvalitu i množství sdělování. Principem je ignorování nedůležitých informací, takže manažeři by měli být upozorněni v případě významných odchylek.

Využití zpětné vazby – je to významný prvek pro oboustranně efektivní komunikaci. Zpětná vazby by měla být zaměstnancům nápomocná, užitečná, jasná, relevantní a aktuální. V praxi se často vidí příklady, kdy manažeři neumějí zpětnou vazbu přijmout a mohou ji považovat za neadekvátní k jejich pozici.

Empatie – zaměření se na posluchače a umět určit, jak sdělení dekóduje a následně jej přijme. Schopnost manažera pochopit své podřízené a vcítit se do jejich rolí, dokáže zredukovat velké množství komunikačních bariér.

Zjednodušování jazyka – používání složitých jazykových pojmů a žargon jsou hlavní bariérou efektivní komunikace. Když příjemce nerozumí sdělení, tak nedochází ke komunikaci.

Efektivní naslouchání – pro efektivní komunikaci je důležité, aby manažeři chtěli naslouchat. V efektivní komunikaci má být odesílatel pochopen ale i sám chápat. Keith Davis a John W. Newstrom dávají doporučení pro efektivní naslouchání – přestaňte mluvit; nechte mluvit druhého; ukažte, že si přejete naslouchat; buďte pozorní; snažte se druhého pochopit; buďte trpěliví; tlumte svůj temperament; klidně reagujte na argumenty a kritiku; klad'te otázky; přestaňte mluvit!

3.2.8 Komunikace v organizaci

Komunikace v pracovním prostředí slouží především k ukládání a plnění úkolů, dělbě činnosti, zajišťování procesů, kontrole a hodnocení výsledků. Způsoby, jakými jsou informace předávány a přijímány závisí na mnoha faktorech, jako například věk, pohlaví, vzdělání a kulturní zázemí. Dále je předpokládáno, že tok informací v podniku má volný prostor. (PAUKNEROVÁ & kolektiv, 2006, str. 207)

Manažeři využívají komunikaci při zadávání úkolů a kontrole pracovníků, při výběru pracovníků, hodnocení pracovníků, stimulaci, motivaci a poradentství. Skrze komunikaci jsou zaměstnanci ovlivňováni a jejich vykonávaná práce je usměrňována. Manažeři skupin musí dbát na to, aby podřízení byli neustále dostatečně informováni. To je motivuje k podávání vyšších výkonů. Neinformovanost může způsobit nižší iniciativu a narušit atmosféru skupin. V podnicích jsou používány různé formy přenosu informací jako například porady, intranet, písemné příkazy, směrnice, osobní sdělení apod. Při práci s jedinci nebo malou skupinou osob je neoptimálnější osobní rozhovor. Na základě reakcí publika dokáže mluvčí poznat reakce příjemců a jednodušeji zjistit, zda byly sdělované informace pochopeny. Také je zde větší prostor pro komunikační aktivitu posluchačů. (PAUKNEROVÁ & kolektiv, 2006, str. 216)

Neoddělitelnou součástí komunikace s pracovníky je průběžné hodnocení jejich práce, pochvaly a kritika. Jsou to důležité informační a psychologické hodnoty. Každodenní práce vedoucího s podřízenými, ochota naslouchat názorům a hodnocením, vytváří otevřený styl komunikace pro podnikové dění. Vytvoření základů pro participaci pracovníků na podnikovém dění je významný, pozitivně motivační a stabilizační faktor pro veškeré podnikové dění. Pracovníci mají zvýšený pocit sociálních jistot, sebehodnocení, uspokojení vyšších potřeb jako je uznání a úcta a potřeba seberealizace. (PAUKNEROVÁ & kolektiv, 2006, str. 216 - 217)

Komunikace v organizaci může být ve čtyřech směrech a to sestupná komunikace, vzestupná komunikace, horizontální komunikace a diagonální komunikace. Tyto směry vytvářejí základní rámec, ve kterém se komunikace v organizaci odehrává. (DONNELLY, et al., 1997, str. 512)

Sestupná komunikace probíhá většinou od lidí na vyšší organizační úrovni k lidem na nižší organizační úrovni, teda od nadřízených k podřízeným. Tento druh komunikace je typický pro autoritativní organizaci. Negativní znak sestupné organizace je, že v průběhu procesu komunikace často dochází ke ztrátám nebo k různým deformacím informací. Může se dokonce stát, že směrnice od vrcholového managementu lidé nečtou nebo jim nerozumí. Proto je důležité dosažení jistoty pomocí zpětné vazby, tedy že byly informace správně interpretovány. (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 513)

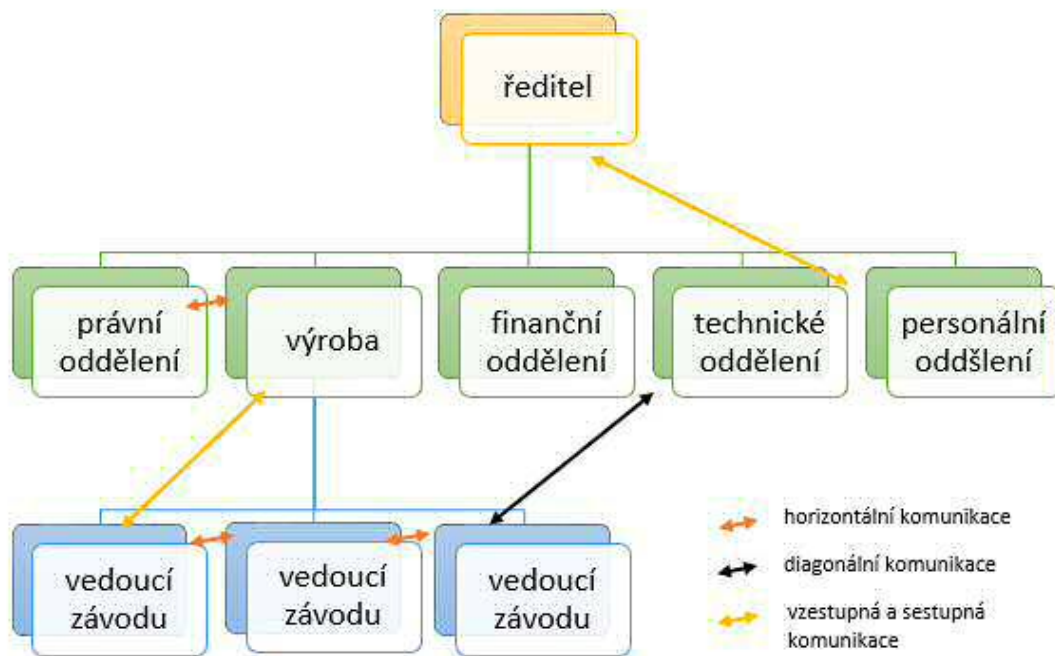
Vzestupná komunikace probíhá od podřízených k nadřízeným. Tato komunikace nemá direktivní charakter a je typická spíše pro demokratické organizační prostředí. Chyba při této komunikaci může být selektivní přístup manažerů, kteří nechtějí,

aby se k vrcholovému managementu dostaly všechny informace. Může se stát, že negativní informace se nedostanou tam, kam mají, a vedení podniku může mít zkreslené informace o situaci. (WEIHRICH & KOONTZ, 1993, str. 514)

Horizontální komunikace v organizaci je mezi manažery na stejném stupni řízení. Pro úspěšnou organizaci je efektivní horizontální komunikace klíčová. Avšak často se stává, že manažer jednoho útvaru nemá zcela pochopení pro manažera druhého útvaru, na základě čehož může docházet ke komplikacím při rozhodování a plánování. (DONNELLY, et al., 1997, str. 515)

Diagonální komunikace je nejméně používaným komunikačním stylem v organizaci, ale i přesto je v mnoha situacích důležitá. Je využívána v případech, kdy by použití klasických směrů mohlo být zdlouhavé. Jedná se například o komunikaci manažera útvaru účetnictví s pracovníkem útvaru výroby. Kdyby byla použita standardní cesta komunikace a tudíž prvně horizontální a následně sestupná komunikace, mohlo by docházet ke ztrátě nejen potřebných informací ale i času. (DONNELLY, et al., 1997, str. 516)

Obrázek č. 3: komunikace v organizaci



Zdroj: Donnelly, et al., 1997, 513

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumané organizace

Český institut informatiky, robotiky a kybernetiky je moderní vědecko-výzkumný ústav Českého vysokého učení technického v Praze, zkráceně CIIRC ČVUT, který byl založen v roce 2013 s počtem osmi zaměstnanců. Dnes zaměstnává 260 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a přibližně 50 zaměstnanců na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Struktura zaměstnanců jsou převážně vědecko-výzkumní pracovníci, dále administrativní pracovníci a studenti bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů, kteří jsou součástí výzkumu.

Těžiště výzkumných prací se zaměřuje na čtyři základní pilíře: průmysl, energetiku, chytrá města a zdravá společnost, a to jak v základním tak i v aplikovaném výzkumu. Pro představu se na institutu zaobírají především umělou inteligencí, robotikou, automatizací řízení, návrhu diagnostických systémů v oblasti medicíny nebo průmyslovou diagnostikou.

Pracovní prostředí je na mezinárodní úrovni, jelikož přibližně dvě desetiny zaměstnanců tvoří cizinci. Na základě této skutečnosti je anglický jazyk považován za hlavní komunikační jazyk v organizaci. E-maily, které se posílají všem zaměstnancům, by měli být hlavně v anglickém jazyce, ale ne vždy se tomu tak děje. Kultura v organizaci je převážně neformální, ale užší vedení si na formálnosti ve vystupování a oblékání dává velice záležet kvůli reprezentativnosti.

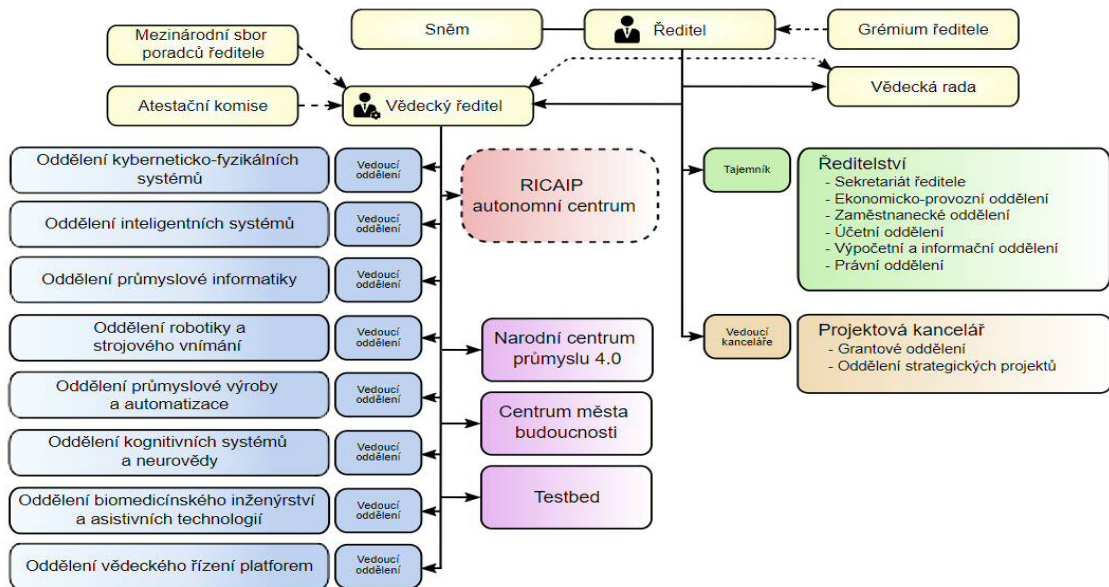
4.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura CIIRC ČVUT v sobě zahrnuje prvky veřejné vysoké školy a zároveň klasické organizace, která chce dosahovat zisku a ekonomické stability na trhu. Na institutu prozatím nejsou žádné studijní obory, ale pro studenti ostatních fakult je práce a praxe velice lukrativním začátkem kariéry.

V užším vedení institutu je ředitel, jehož postavení by se dalo přirovnat k děkanovi fakulty. Funkce vědeckého ředitele je důležitá pro správnou funkci všech vědeckých oddělení. Vědecký ředitel není součástí běžných střetnutí s rektorem univerzity, ale skutečně se specializuje pouze na vědecké poslání institutu. Ve funkci tajemnice mají oporu především administrativní pracovníci institutu. Tajemnice je odpovědná za chod všech administrativních částí. Je součástí pravidelných střetnutí všech tajemníků ČVUT.

Taky je oporou pro vědecké oddělení při řešení administrativních záležitosti, které nejsou zcela v kompetenci vědeckého ředitele, nebo úplně nesouvisí s vědou.

Obrázek č. 4: organizační struktura CIIRC ČVUT



Zdroj: CIIRC ČVUT <https://www.ciirc.cvut.cz/cs/about/org-structure/>

4.2 Výzkumná část práce

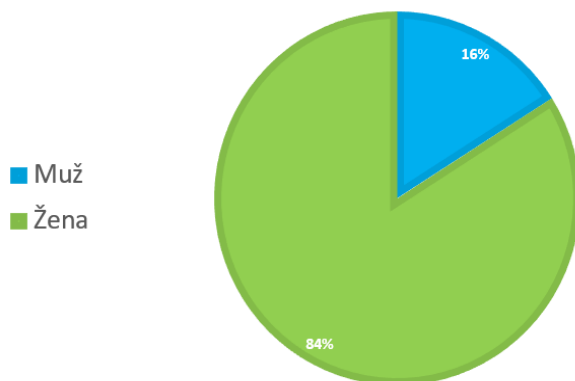
V praktické části bakalářské práce byla použita technika kvantitativního terénního výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Oslovení respondenti byli linioví administrativní zaměstnanci. Respondenti byli vybráni kvůli častému kontaktu s vedením i zaměstnanci, protože častokrát musí informace, které jsou komunikovány od vedení, dále předávat a interpretovat zaměstnancům. Šetření bylo čistě anonymní.

Dotazník, který je v kompletním znění uveden v seznamu příloh, je vyhodnocený graficky pomocí koláčových grafů, které byly zvolené hlavně kvůli jejich přehlednosti. Dále jsou použita slovní vyhodnocení u otázek, při kterých bylo nutné odpověď popsat vlastními slovy respondentů. V dotazníku bylo oslovených 38 zaměstnanců a dotazníku se zúčastnilo pouze 25 respondentů, což odpovídá 65 % dotazovaných.

Když je počítán celkový poměr zaměstnaných mužů a žen, tak na CIIRC ČVUT jsou ze 72 % zastoupeni muži a z 28 % ženy. Tento nepoměr je způsoben hlavně tím, že ve vědeckých odděleních mají zaměstnaní muži značnou převahu. V dotazníku však byly osloveni respondenti z administrativních oddělení, kde je poměr mezi muži a ženami v opačném extrému, jak je vidět na grafu č. 1 první otázky.

Graf č. 1: Otázka č. 1

JAKÉHO JSTE POHLAVÍ?

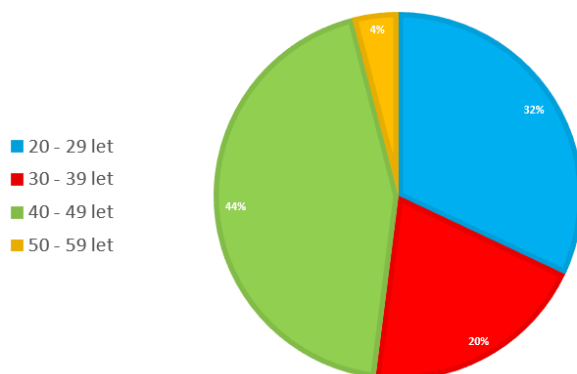


Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný věk všech zaměstnanců je 37 let. Na základě odpovědí druhé otázky je vidět, že v organizaci jsou převážně zastoupené dvě generace, mezi kterými je poměrně velký věkový rozdíl. Na základě této skutečnosti je autorův subjektivní názor, že tento fakt může do velké míry ovlivnit to, jak by měl vedoucí sdělovat informace, jelikož každá generace je motivována rozdílně.

Graf č. 2: Otázka č. 2

KOLIK VÁM JE LET?

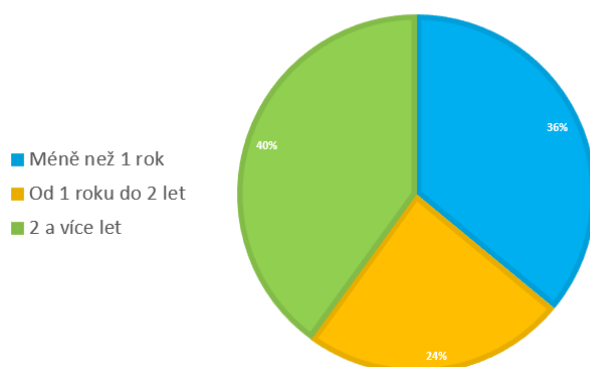


Zdroj: vlastní zpracování

Další zkoumaná informace se týká délky pracovního poměru na CIIRC ČVUT. Autor tomuto faktoru přikládá důležitost, protože je toho názoru, že zaměstnanec, který je v organizaci delší dobu, může více proniknout do toho jaká je interní komunikace a tím vidět překážky, které si nově příchozí zaměstnanec nemusí hned připustit. Opět je vidět, že poměrně velká skupina respondentů je v organizaci méně než jeden rok a proto je obzvláště důležité, aby byla komunikace srozumitelná i z důvodu prevence příštích problémů.

Graf č. 3: Otázka č. 3

JAK DLOUHO PRACUJETE NA CIIRC ČVUT?



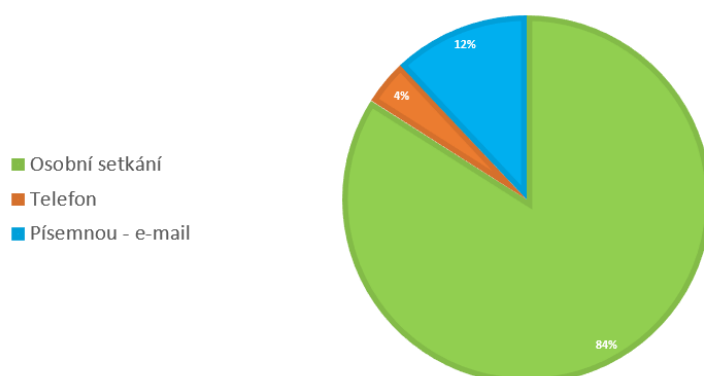
Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka byla věnována formě komunikace. V 84 % respondenti uvedli, že se svým vedoucím komunikují osobně – tváří v tvář. Je to velmi pozitivní číslo, jelikož při této formě komunikace mohou obě strany vidět, jak je sdělovaná informace pochopená a v případě nějakého nedorozumění se k řešenému problému doptat. Dále 12 % respondentů uvedlo, že převážně komunikují s vedoucím písemně prostřednictvím e-mailu.

V písemné formě komunikace se může stát, že bude časově náročnější, než se obě strany pochopí a dohodnou na postupu nebo řešení. Na druhou stranu je výhodou této formy komunikace v tom, že zaměstnanci mají případné úkoly písemně potvrzené. Pouze jeden respondent uvedl, že s vedoucím komunikuje hlavně telefonicky.

Graf č. 4: Otázka č. 4

JAKOU FORMOU NEJČASTĚJI KOMUNIKUJETE S VAŠIM PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM?



Zdroj: vlastní zpracování

V páté otázce byl kladen důraz na to, zda jsou sdělované informace v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným srozumitelné. Až 96 % respondentů uvedlo, že jsou informace srozumitelné a pouze jeden respondent uvedl, že informace „jsou většinou srozumitelné, ale někdy se stane, že vedoucí použije výrazy, kterým nerozumím a musím si doptat“. Na základě tohoto respondenta se dá předpokládat, že je v organizaci pouze krátce, a tak ještě nerozumí všem výrazům. Na druhou stranu je pro vedoucího důležité, aby na tuto skutečnost myslel a sdělované informace přizpůsobil příjemci sdělení.

Graf č. 5: Otázka č. 5

JSOU SDĚLOVANÉ INFORMACE OD VAŠEHO PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO SROZUMITELNÉ?



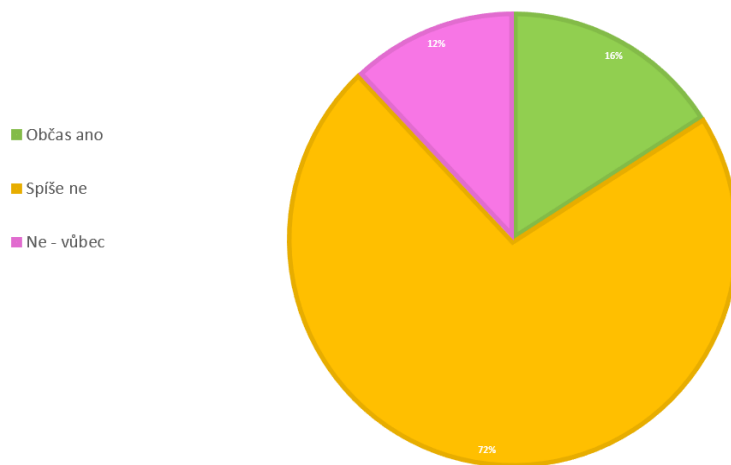
Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka sledovala skutečnost, zda se zaměstnanci dostávají do situací, kdy se musí znovu zeptat na postup již vysvětlené práce. Více jak tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že se téměř vůbec nebo vůbec nemusí ptát znovu na postup již sděleného úkolu. Pouze 16 % respondentů uvedlo, že se občas musí vedoucího na něco doptat a proto měli prostor k vyjádření postoje v následující otázce.

Tvrzení, že „přímý nadřízený mi ukázal zadanou práci na příkladu a já poté už věděla co a jak“ je správný a úctyhodný přístup vedoucího. Na druhou stranu další respondent poukazuje na velké komunikační potíže napříč vedením organizace „představa řešení/zadání od nadřízeného se často liší od reálného fungování v organizaci, takže je třeba někdy zadání/řešení znovu konzultovat a zadání upravit.“ Zmíněný nadřízený pravděpodobně nemá kompletní informace o fungování interních postupů, což může být důsledkem nedostatečné komunikace mezi vedoucími pracovníky a k vedoucím pracovníkům. Třetí respondent se vyjádřil, že „asi je to způsobeno tím, že občas jednáme ve velkém spěchu a informace nejsou kompletní, tak se pak těžko pracuje jenom na základě nějakých představ.“ Tato skutečnost poukazuje na přítomnost komunikační bariéry v podobě časové tísně, která by se mohla vyřešit včasným a úplným sdělením informací.

Graf č. 6: Otázka č. 6

STÁVÁ SE VÁM, ŽE SE MUSÍTE SVÉHO PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO ZNOVU ZEPTAT NA POSTUP PRÁCE, KTERÝ VÁM JIŽ VYSVĚTLOVAL?



Zdroj: vlastní zpracování

V osmé otázce se autor práce snažil od respondentů zjistit, jak hodnotí komunikaci se svým nadřízeným. Z celkového počtu 10 bodů je komunikace v průměru hodnocená na 8.5 bodu. Dva respondenti ohodnotili komunikaci pouze na 6 bodů z 10, ale nikdo neuvedl, že by měl nějaké problémy v komunikaci. Autor práce se domnívá, že takto nízké hodnocení může být způsobené špatnými mezilidskými vztahy na pracovišti.

Devátá otázka dávala respondentům možnost popsat, jak si představují efektivní komunikaci se svým nadřízeným. Táto otázka byla klíčová otázka v celém dotazníku. Nejvíce čeho by chtěli respondenti v komunikaci dosáhnout je dostatečná informovanost. Jedná se hlavně o srozumitelnost informací a jejich věcnost. Určitě se může často stávat, že se vedoucí nechají unést a předávají zaměstnancům hodně informací, protože jsou na to zvyklí v rámci své vědecké činnosti. Autor práce se domnívá, že to pro pracovníky může být problém, když jsou zahlceni informacemi, které pro jejich práci nejsou až tak relevantní.

Druhým nejčastěji zmiňovaným prvkem je osobní kontakt a komunikace tváří v tvář. Osobní kontakt v komunikaci je důležitým aspektem kvůli vzájemnému porozumění a taky je zde lepší příležitost se dotázat, když je něco nesrozumitelné. Důležitou součástí by taky měla být možnost zpětné vazby od podřízeného zaměstnance k nadřízenému a taky v opačném směru, kterou by respondenti uvítali. Autor práce se domnívá, že na zpětnou vazbu je stále hodně zapomínáno a přitom tento účinný nástroj může být využíván například jako forma kontroly. Nadřízený tak dokáže lépe zjistit, zda byly všechny informace pochopeny, jak měly.

Třetí, nejčastěji se opakující prvek je otevřená komunikace. Může se zdát, že mnoho vedoucích zapomíná, že některé informace jsou důležité. Často se stává, že informace jsou úmyslně zatajovány. Většina respondentů by chtěla, aby při práci dostali veškeré informace v rámci jednoho sdělení. Je to pro ně důkaz toho, že v komunikaci mohou svému nadřízenému věřit. Autor práce si subjektivně myslí, že se může práce stát těžkou, když zaměstnanci nevěří tomu, co jim jejich vedoucí říká, možná v tom dokonce nevidí smysl. Tento problém může narůstat do velkých rozměrů, což se pak jistě těžko řeší.

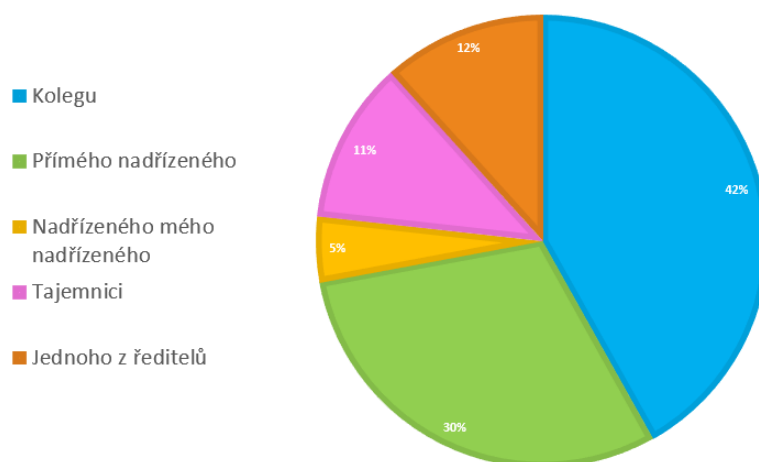
Autor práce se na základě výpovědi jednoho respondenta domnívá, že jeho nadřízený neví, jak dostatečně respektovat podřízené pracovníky. Respondent poukazuje na skutečnost, že vedoucí pracovník pravděpodobně neřeší konflikty objektivně, ale prosazuje pouze své názory. Dokonce někdy zřejmě vynechává podřízené na pracovišti a problémy neřeší komplexně. Lze předpokládat, že taková komunikace na pracoviště vede k velké demotivaci zaměstnanců, což může vést k ztrátám zaměstnanců, přičemž se tomu dá jednoduše zabránit.

V desáté otázce byly respondenti dotazováni na situace, kdy v organizaci řeší nějaké problémy – přesněji s kým. Nejčastěji řeší problémy s kolegou a to v 42 %, dále v 30 % řeší problémy s nadřízeným. Táto odpověď je zajímavá v tom, že pouze 5 % respondentů

osloví nadřízeného o úroveň výš svého nadřízeného, ale v součtu 23 % respondentů jde za tajemnicí nebo jedním z ředitelů a tím vlastně obcházejí dvě úrovně řízení. Určitě záleží i na závažnosti problému ale autor práce se domnívá, že zaměstnanci pocítují komunikační potíže jako nedůvěra ve vedoucího pracovníka. Proto problémy řeší u nejvýše postavených pracovníků.

Graf č. 7: Otázka č. 10

KOHO OSLOVÍTE, KDYŽ ŘEŠÍTE NĚJAKÝ PROBLÉM V ORGANIZACI?



Zdroj: vlastní zpracování

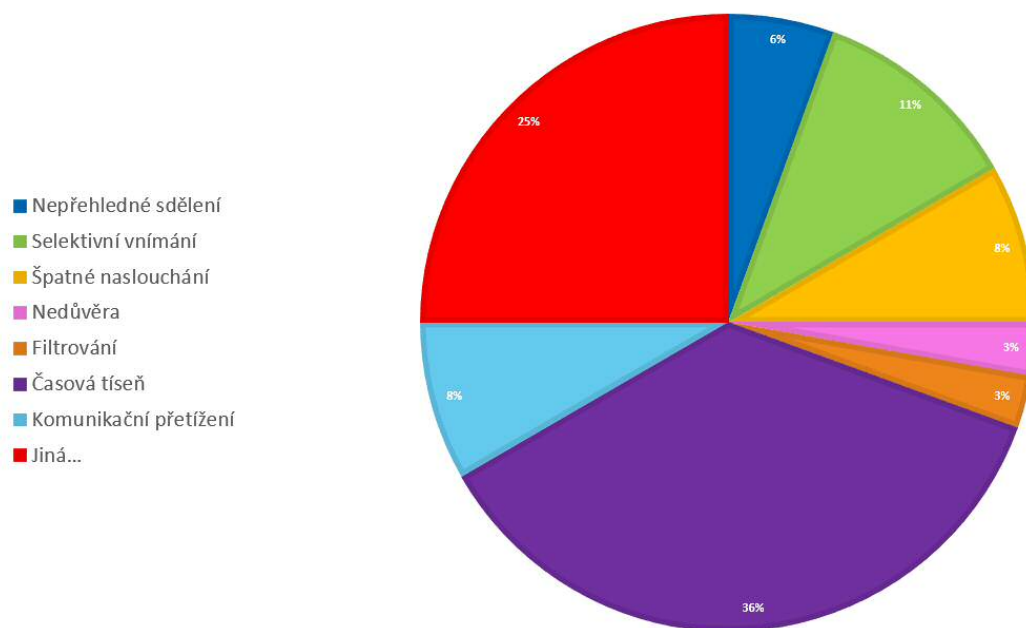
Poslední otázka byla zaměřená na to, zda respondenti pozorují některou z komunikačních bariér, které mohli vybírat z uvedeného seznamu v otázce. Nejčastěji vybraná komunikační bariéra byla časová tíseň, kterou pozoruje 36 % respondentů. Tato bariéra je pochopitelná, ale je potřeba, aby si vedoucí na to dávali pozor. Časová tíseň může vést k tomu, že nebudou sděleny všechny informace. Doptávání se zaměstnanců může způsobit to, že výsledky práce nebudou tak rychlé, jak by v některých případech mohlo být vyžadováno.

Jedna čtvrtina respondentů si vybrala odpověď „jiná“ kde následně uvedli, že v komunikaci nepozorují žádné z uvedených komunikačních bariér. Pouze jeden respondent opět uvedl stejně jako v otázce sedm, že představa řešení nadřízeného je nereálná oproti tomu, jak organizace funguje. Je zřejmé, že respondent má se svým nadřízeným hodně komunikačních bariér na to, aby mohli efektivně spolupracovat. Je pochopitelné, že pokud vedoucí pracovník neví, jak to v organizaci funguje, tak těžko může svému podřízenému zadávat úkoly. Je důležité, aby na obou stranách bylo mnoho tolerance a trpělivosti v procesu komunikace. Dále je to podnět pro užší vedení, aby zakročilo a možná připomnělo vedoucím interní pravidla a postupy.

Dalšími nejvíce vybranými odpověďmi byly selektivní vnímání a špatné naslouchání. Autor práce se domnívá, že tyto dvě bariéry mohou být klíčové pro předávání informací od vedení k zaměstnancům a může to do značné míry narušit celkové vztahy na pracovišti. Je důležité, aby si nadřízení pracovníci uvědomili, že možná tímto stylem zbytečně prodlužují práci zaměstnancům. Dále je důležité si uvědomit, že takto narušené informace nepřidávají na důvěryhodnosti celkové situaci v organizaci a může to zbytečně eskalovat do již už zmiňovaných odchodů zaměstnanců.

Graf č. 8: Otázka č. 11

POZORUJETE V KOMUNIKACI MEZI VÁMI A VAŠIM PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM NĚKTEROU Z TÉCHTO KOMUNIKAČNÍCH BARIÉR?



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Shrnutí celého výzkumu

Na základě zpracovaného dotazníkového šetření by se interní komunikace na CIIRC ČVUT dala hodnotit v skutku pozitivně a nadprůměrně. I když několik respondentů pozoruje prvky neefektivní komunikace a komunikačních bariér, dá se předpokládat, že organizace si vede obstojně.

Je potřeba zdůraznit pozitivní výsledky výzkumu. Respondenti považují celkovou komunikaci za srozumitelnou a hodnotí ji nadprůměrně. Mnoho respondentů nepozorovalo ani jednu komunikační bariéru, což svědčí o tom, že většina vedoucích pracovníků ví, jak ke svým podřízeným přistupovat. V organizaci je zvolen jeden z nejefektivnějších komunikačních kanálů, při kterém může být sdělováno největší množství informací pomocí verbálních a neverbálních signálů. Tomu nasvědčuje i fakt, že v téměř všech případech jsou sdělované informace srozumitelné.

Na straně druhé výzkum poukázal na to, že někteří zaměstnanci mají celkem velké problémy, co se týče komunikace se svým nadřízeným v sestupném směru. Nejčastěji vyzorovanou komunikační bariérou byla časová tíseň. V organizačním prostředí je přirozené, že se občas řeší urgentní problémy, avšak na základě subjektivního názoru autora práce, je časová tíseň často způsobená i odkládáním úkolů a špatné organizací času nadřízených pracovníků a managementu organizace.

Další pozorovaný negativní faktor je nedůvěra v komunikaci. Respondenti by se rádi dožadovali pravidelnějších setkání a možnosti zpětné vazby, avšak vedení tomu nepřikládá velkou váhu. Velikým problémem je neakceptace jiných názorů a postojů, které přicházejí od zaměstnanců k vedení. Autor práce subjektivně vyzoroval, že pro vedení je kritika často nepřipustná a neakceptovatelná na základě čeho se nedají budovat vztahy na pracovišti v co nejefektivnější míře.

V neposlední řadě bylo výzkumem vyzorováno, že někteří vedoucí pracovníci neznají interní postupy a pravidla a tím pádem do značné míry komplikují efektivnost odvedené práce. Tento faktor autor práce považuje za nejzávažnější problém v organizaci kvůli případné desinformaci, která se může šířit do více než jednoho oddělení a tím do jisté míry způsobit kolaps.

4.4 Návrhy na zlepšení

Na základě výsledků výzkumu je zřejmé, že v organizaci jsou přítomné některé z komunikačních bariér. Tento fakt je pochopitelný, jelikož lidé nejsou stroje a nemohou se vždy vzájemně pochopit ve všech situacích. Je však dobré, když si je vedení těchto bariér vědomé a umí s nimi pracovat a odstraňovat je. Ve sledované organizaci je problém v tom že vedení o přítomnosti těchto bariér neví a tím pádem je neřeší.

Autor práce doporučuje, aby vedení organizace zapracovalo na pravidelných setkáních zaměstnanců, kde by byla přítomnost otevřené komunikace. Je pochopitelné, že je potřeba setkání rozdělit do více kategorií. Na začátku je potřeba zkontrolovat, zda se informace, které mají být předány od užšího vedení k zaměstnancům na nejnižší úrovni dostanou v kompletní podobě a jsou pochopeny, tak jak by měly.

I když se v organizaci pravidelně scházejí management a vedoucí vědeckých oddělení, jen málokdy se stává, že by byly ke schůzkám přizváni i vedoucí administrativních oddělení. Autor práce doporučuje, aby vedení zapracovalo na prohloubení vztahu mezi veškerými vedoucími, jelikož takto vznikají mezi vedoucími neshody a nepochopení, které se projevují především na krizových situacích, které by se tímto mohli eliminovat na minimální míru a přispět tak k celkové efektivnosti organizace.

Jelikož zaměstnanci potřebovali být vyzváni formou anonymního dotazníku k vyjádření komunikačních problémů na pracovišti poslední doporučení od autora práce je zavedení anonymní schránky na podněty, nápady a problémy, které by vedení mělo řešit. Je důležité, aby každý případný problém nebyl nijak trestán a řádně vyřešen. Je vidět, že zaměstnanci jsou demotivováni řešit problémy na pracovišti nejspíš kvůli strachu z odmítnutí, trestu nebo je to pro ně ponižující.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě výzkumu najít a identifikovat překážky v komunikaci ve sledované organizaci.

V první části práce byla vypracována teoretická východiska na základě literárních rešerší relevantních pro praktickou část. Byly zde charakterizovány nezbytné dovednosti pro řídicího pracovníka. První část byla věnována managementu a jeho historickému vývoji, následně byly klasifikované a popsány základní manažerské role a manažerské funkce.

V druhé části teoretických východisek byla podrobně zpracována mezilidská komunikace. Jako první byl kladen důraz na rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací, následně byly popsány funkce komunikace a charakterizován základní komunikační model. V části mezilidské komunikace bylo nedílnou součástí rozebrání běžných komunikačních forem. Pro komplexní zpracování této části práce byly popsány základní prvky efektivní komunikace, její bariéry a nepostradatelné přístupy k efektivní komunikaci.

Při zpracování praktické části byla nejdříve popsána zkoumaná organizace, její historie, poslání a podstata fungování. Následně byl distribuován dotazník na administrativní zaměstnance, kteří byly pro dotazníkové šetření klíčoví. Dotazník byl posléze anonymně vyhodnocen. V celkovém hodnocení byl dotazník pozitivní. I když jsou přítomny komunikační bariéry, tak si sledovaná organizace vede obstojně. Pro organizaci byly popsány doporučení ke skutečnostem, na které by se mělo vědění zaměřit a v ideálním případě je opravit, aby eliminovali chybovost a neefektivnost vykonávané práce nebo dokonce zamezili odchodu zaměstnanců.

6 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8

BENEŠ, J., 2012. *Slovník moderního manažera : základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB PRINT. ISBN 978-80-87252-01-7

CEJTHAMR, V., DĚDINA J., 2010. *Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7

DE VITO, J. A., 2008. *Základy mezilidské komunikace. 6. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2018-0

DĚDINA, J. a. CEJTHAMR. V., 2005. *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. ISBN 80-247-1300-4

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6

PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9

PLAMÍNEK, J., 2008. *Komunikace a prezentace : umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2706-6

VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0

VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4

WEIHRICH, H. & KOONTZ, H., 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7

7 Přílohy

Příloha č. 1 – Online dotazník

Překážky efektivní komunikace v managementu

Překážky efektivní komunikace v managementu

Vážení respondenti,

Jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze a v rámci výzkumu pro moji bakalářskou práci se snažím získat informace o tom, jak zaměstnanci vnímají komunikaci se svým přímým nadřízeným.

Váš názor je pro mě důležitý a žádám Vás proto o upřímné odpovědi.

Dotazník je anonymní a všechny výsledky budou použity pouze pro akademické účely v mé bakalářské práci.

Děkuji za Vaš čas a spolupráci.

1. Jakého jste pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
 Žena

2. Kolik Vám je let?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 20 - 29 let
 30 - 39 let
 40 - 49 let
 50 - 59 let
 60 a více let

3. Jak dlouho pracujete na CIIRC ČVUT

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 1 rok
 Od 1 roku do 2 let
 2 a více let

4. Jakou formou nejčastěji komunikujete s Vaším přímým nadřízeným?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Osobní setkání
- Telefon
- Písemnou - e-mail
- Písemnou - chat
- Jiná...

5. Jsou sdělované informace od Vašeho přímého nadřízeného srozumitelné?Nápověda k otázce: *Prosím vyberte, v případě ne - popište*

- Ano jsou srozumitelné
- Ne nejsou srozumitelné

6. Stává se Vám, že se musíte svého přímého nadřízeného znovu zeptat na postup práce, který Vám již vysvětloval?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano - stále
- Občas ano
- Spíše ne
- Ne - vůbec

7. Pokud jste v otázce číslo šest odpověděli "ano - stále" nebo "občas ano", napište prosím, na základě svých zkušeností, co bylo nesrozumitelné a jaká byla reakce přímého nadřízeného na Váš dotaz.Nápověda k otázce: *Prosím popište***8. Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným?**

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

9. Jak si představujete efektivní komunikaci mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným?

Nápověda k otázce: *Prosím popište*

10. Koho oslovíte, když řešíte nějaký problém v organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Kolegu
- Přímého nadřízeného
- Nadřízeného mého nadřízeného
- Tajemníci
- Jednoho z ředitelů
- Neřeším problémy

11. Pozorujete v komunikaci mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným některou z těchto komunikačních bariér?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Nepřehledné sdělení
- Selektivní vnímání (člověk vnímá jenom to co chce)
- Špatné naslouchání (nevěnování pozornosti při rozhovoru)
- Nedůvěra
- Filtrování nebo manipulace s informacemi
- Časová tíseň (nedostatek času na komunikaci)
- Komunikační přetížení (nadměrně obsáhlé sdělení)
- Jiná...