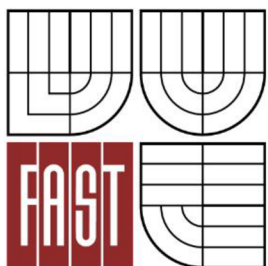




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA STAVEBNÍ**  
**ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ**

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

## **NĚKTERÁ SPECIFIKA KOMUNIKACE VE STAVEBNICTVÍ**

SOME SPECIFIC OF THE COMMUNICATION IN CONSTRUCTION ENGINEERING

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
DIPLOMA THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. ALŽBĚTA KOLOMAZNÍKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.**

BRNO 2015



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	N3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607T038 Management stavebnictví
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Diplomant</b>	Bc. Alžběta Kolomazníková
<b>Název</b>	Některá specifika komunikace ve stavebnictví
<b>Vedoucí diplomové práce</b>	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
<b>Datum zadání diplomové práce práce</b>	31. 3. 2014
<b>Datum odevzdání diplomové práce</b>	16. 1. 2015
V Brně dne 31. 3. 2014	

.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu

.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA  
Děkan Fakulty stavební VUT

### **Podklady a literatura**

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Weber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

### **Zásady pro vypracování**

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma komunikace ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
  - zvláštnosti a význam manažerské práce
  - charakteristika komunikace ve stavebnictví
  - specifika stavebnictví
3. Empirická část
  - pracovní hypotézy k současnému stavu specifík komunikace ve stavebnictví
  - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
  - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

### **Předepsané přílohy**

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....  
PhDr. Dana Linkeschová, CSc.  
Vedoucí diplomové práce

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá komunikací ve stavebnictví. Teoretická část obsahuje vysvětlení pojmů jako je management, manažer, komunikace a zpětná vazba. Cíl této práce je zjistit, jaké prostředky jsou využívány pro předávání informací ve stavebních firmách. Diplomová práce zjišťuje, zda mají pracovníci prostor pro vyjádření svých názorů. Zabývá se také komunikací se stavebními dělníky a jaké problémy jsou s touto komunikací spojeny.

Nejprve jsou v práci uvedeny hypotézy, které jsou poté ověřovány pomocí dotazníku a řízených rozhovorů.

Ověřením hypotéz jsem došla k závěru, že ve stavebních firmách je stále upřednostňován osobní kontakt. Zaměstnanci těchto firem dostávají včas a v dostatečném množství potřebné informace. Ve stavebnictví převládá především neformální komunikace a velmi specifická komunikace je se zaměstnanci na dělnických pozicích. Na závěr jsem uvedla některá doporučení na zlepšení komunikace ve stavebních firmách.

## **Klíčová slova**

stavební firma, manažer, komunikace, zpětná vazba, naslouchání

## **Abstract**

This diploma thesis is dedicated to communication in construction industry. The theoretical part is focused on definition of the terms like management, manager, communication and feedback. The aim of this thesis is to find out which ways of communication are construction companies using for sharing information. Diploma thesis find out if the employees have possibility to express their opinions. The thesis is dedicated to communication with construction workers and communication problems with them. Hypothesis are mentioned firstly, then they have been verified by questionnaire and interview.

The result of this thesis is verification of hypothesis, that the face-to-face meeting is still most popular way of communication in construction companies. The employees receives all necessary information in sufficient amount at right time. Informal communication is the most common. Communication with construction workers is very specific.. At the end I mentioned recommendation to improving communication in construction companies.

## **Keywords**

construction company, manager, communication, feedback, listening

### **Bibliografická citace VŠKP**

Bc. Alžběta Kolomazníková *Některá specifika komunikace ve stavebnictví*. Brno, 2015. 92 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 11.1.2015

.....  
podpis autora  
Bc. Alžběta Kolomazníková

### **Poděkování:**

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi byli při vypracování mé diplomové práce nápomocni. Obzvláště bych chtěla poděkovat své vedoucí práce PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za velmi cenné rady a odborné vedení této diplomové práce.

Ráda bych také poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě během mého studia podporovali.

## OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	DEFINICE POJMŮ.....	12
2.1	Stavební firma.....	12
2.2	Management.....	12
2.3	Manažer.....	12
2.4	Komunikace.....	12
3	MANAGEMENT VE STAVEBNICTVÍ.....	13
3.1	Specifika stavebnictví.....	13
3.2	Management.....	14
3.2.1	Manažer.....	15
3.3	Vedení a řízení.....	16
3.4	Motivace.....	16
3.4.1	Vývoj motivace.....	17
3.5	Konflikt.....	20
4	KOMUNIKACE.....	22
4.1	Základní pojmy.....	22
4.1.1	Partneři komunikace.....	22
4.1.2	Proces komunikace.....	24
4.1.3	Komunikační kanál.....	25
4.1.4	Komunikační šum.....	26
4.1.5	Zpětná vazba.....	27
4.1.6	Public relations.....	28
4.2	Zásady úspěšné komunikace.....	28
4.2.1	Sdělování.....	29
4.2.2	Naslouchání.....	29
4.3	Externí komunikace.....	32
4.3.1	Firemní značka.....	32
4.3.2	Firemní identita.....	33
4.3.3	Komunikace se zákazníkem.....	33
4.3.4	Výroční zpráva.....	34
4.4	Interní komunikace.....	34



4.5	Formální a neformální komunikace.....	36
4.6	Neverbální komunikace.....	37
4.6.1	Gesta.....	37
4.6.2	Mimika.....	38
4.6.3	Prostorová komunikace .....	40
4.6.4	Vizuální působení člověka.....	41
4.7	Verbální komunikace.....	41
4.8	Elektronická komunikace .....	42
4.9	Telefonická komunikace .....	43
4.10	Porady.....	44
4.10.1	Cíl porady.....	44
4.10.2	Příprava porady .....	44
5	EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE .....	46
5.1	Metodologie výzkumu.....	46
5.2	Výzkumná část .....	46
5.2.1	Cíl výzkumu .....	46
5.2.2	Stanovení hypotéz .....	47
5.2.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	49
5.2.4	Řízené rozhovory .....	74
6	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	81
6.1	Rekapitulace výzkumu .....	81
6.2	Ověření hypotéz.....	81
6.3	Výsledek výzkumu .....	83
6.4	Doporučení .....	84
7	ZÁVĚR.....	87
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	88
9	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	90
10	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	92

## 1 ÚVOD

Od nepaměti má člověk potřebu předávat své myšlenky druhým lidem. Dříve jako zdroj komunikace postačily posunky nebo kresby na zdech jeskyní. V dalším vývoji byla komunikace rozšířena o jazyk a písmo. V dnešní době nejenom, že si dokážeme předávat informace ústně, dokážeme vnímat nejenom řeč a neverbální projevy, ale žijeme také v době, která využívá moderní informační technologie.

Není kdykoliv problém zavolat, poslat e-mail nebo díky sociálním sítím se spojit s konkrétním člověkem. Získáme tak zpětnou vazbu na naši informaci téměř okamžitě. Dnešní době je často vytýkáno, že komunikace přes sociální sítě nebo e-mail je často nahrazována na úkor setkání tváří v tvář. Mezi lidmi mizí potřeba stýkat se, upevňovat vazby a kolikrát, pokud nejsou schováni za monitor počítače, nejsou schopni s druhými lidmi otevřeně hovořit.

A jak probíhá komunikace ve stavebních firmách? Jsou také v popředí moderní komunikační technologie? Je používán telefon skoro nepřetržitě anebo řešení problémů a zadávání úkolů probíhá stále nejlépe při osobním setkání?

Na to se budu snažit najít odpovědi v této diplomové práci. Dále jsem si dala za cíl zjistit, jaké jsou vztahy ve stavebních firmách, jestli se nebojí zaměstnanci bavit se svými zaměstnavateli o vážných tématech. V neposlední řadě mě zajímá, zda jsou porady oblíbeným způsobem pro zadávání úkolů a kontrolu úkolů splněných. V mém výzkumu se také zaměřím na komunikaci se stavebními dělníky. Je komunikace s nimi právě specifikum, které v komunikaci ve stavebnictví hledáme?

V teoretické části vysvětlím základní pojmy, jako jsou stavebnictví, management, manažer. Budu se zabývat komunikací, ať již interní, externí, verbální a neverbální. Ráda bych vysvětlila, jaké jsou zásady při tvorbě porady. S komunikací neodmyslitelně souvisí také schopnost efektivního naslouchání.

Praktická část bude zahrnovat hypotézy, které budu ověřovat nebo vyvracet pomocí dotazníků. Provedu také tři řízené rozhovory. S dvěma stavbyvedoucími u různě velkých stavebních firem a psycholožkou, která se zabývá vztahy mezi lidmi. Na závěr učiním závěry a doporučení.

## 2 DEFINICE POJMŮ

### 2.1 Stavební firma

„ Posláním stavební firmy obecně je realizace výstavby novostaveb, péče o stavby již hotové, jejich opravy, modernizace, rekonstrukce, případně bourání. Výsledkem činnosti stavebního podniku je dodání stavebních prací v termínech a kvalitě dojednaných v hospodářských smlouvách uzavřených s jejich odběrateli.“<sup>1</sup>

### 2.2 Management

„ Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“<sup>2</sup>

### 2.3 Manažer

„ Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“<sup>3</sup>

### 2.4 Komunikace

„Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 12-13. ISBN 80-7204-396-X.N

<sup>2</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 19. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>3</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 20. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>4</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 3. ISBN 80-251-1250-0.

### **3 MANAGEMENT VE STAVEBNICTVÍ**

Stavebnictví se neodlišuje od jiných odvětví. V tomto oboru je také zapotřebí, aby zaměstnanci stavebních firem někdo vedl a řídil. Žádný úspěšný podnik nemůže fungovat bez výborného vedení, které mají na starosti manažeři, kteří jsou vybaveni manažerskými dovednostmi a zkušenostmi. V této kapitole se zaměřím na pojem stavebnictví a management.

#### **3.1 Specifika stavebnictví**

Stavebnictví patří mezi obory, které se rychle a neustále rozvíjí. V současnosti se stavebnictví snaží dostat z ekonomické krize, která zasáhla všechna odvětví. Ovšem díky tomu, že se stavebnictví dostalo do krize jako poslední, tak se i jako poslední z krize vzpamatovává. Ovšem vyhlídky do dalších let už jsou optimističtější.

Tím se dostávám k tomu, že specifikum stavebnictví je nyní v tom, že kvalita provedených staveb ustupuje finanční stránce věci. Aby stavební firma vyhrála se svou stavbou v soutěži, musí často nabídnout velmi nízkou cenu na úkor kvality prováděného díla.

Dalším problémem, s kterým se stavebnictví potýká, je nedostatek kvalifikovaných řemeslníků, neboť mladí lidé si raději zvolí střední a poté vysokou školu, aby získali vysokoškolský titul. O řemesla na středních školách není velký zájem. To přináší stavebnictví další problémy, kdy musí zaměstnávat lidi, kteří nejsou kvalifikovanými silami a na stavbě se tak objeví spousta technologických problémů. Aby firmy alespoň částečně zajistili přísun nových kvalifikovaných pracovníků, snaží se je motivovat již během studia, díky odborným stážím a praxím. Tak si svého budoucího pracovníka mohou vychovat již během studia a poté jej zaměstnat.

Při realizaci stavby dochází k mnoha změnám, oproti původním plánům a proto je potřeba věci řešit operativně. Ve stavebnictví tak probíhá neustálá komunikace. Aby mohl být problém vyřešen ke spokojenosti všech, musí být tato komunikace velmi efektivní.

Problémy, které mohou ve stavebnictví nastat, mohou být ovlivněny dodavateli, aktuálními cenami, ročním obdobím a samozřejmě počasím, které může okamžitě narušit harmonogram stavby a díky zpoždění přichází stavební firmy o finance.

Manažeři, kteří pracují v tomto oboru, musí mít mnoho dovedností a mezi ty nejdůležitější patří komunikační dovednosti. Tyto dovednosti ne všichni zvládají, jelikož lidé pracující ve stavebnictví jsou především technici, kteří nejsou zaměřeni na lidi, ale na stroje.<sup>5</sup>

### 3.2 Management

Management se řadí do okruhu společenských věd. Management si můžeme představit jako soubor činností, které musíme vykonat k tomu, aby nám firma úspěšně fungovala. Tím, kdo uvádí do chodu tyto činnosti, je manažer.

Management můžeme rozdělit na tři základní úrovně. Nejvyšším stupněm řízení je tzv. top management. V top managementu pracují nejvyšší řídicí pracovníci. Střední úroveň nazýváme middle management. V této úrovni najdeme lidi, kteří řídí menší útvary. Nejnižší se nachází lower management, který se zabývá vedením výkonných pracovníků. Ve stavebnictví si na této pozici můžeme představit stavbyvedoucího, který vede své dělníky.

Management jako pojem nám může evokovat tři různé významy. Můžeme si vybavit specifickou aktivitu, skupinu vedoucích pracovníků anebo vědní disciplínu.

V dnešní době se dává velký důraz na top management, protože je to hlavní hybná síla organizace. Pokud je podnik špatně řízen, nepomůže mu ani sebelepší technické vybavení ani vysoce kvalifikovaní pracovníci.

Management se snaží o to, aby díky konkrétním aktivitám, pracovníci udělali to, co si manažeři přejí. Činnosti, musí být vybírány tak, aby se dosáhlo stanoveného cíle. Manažeři musí brát na zřetel riziko a musí jej také respektovat.

---

<sup>5</sup> srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, s. 149. ISBN 80-7204-396-x.

Management se opírá o další vědy, jako jsou ekonomie, matematika, psychologie, sociologie, statistika aj.

A jaké manažerské aktivity jsou známé?

Je to strategické řízení, které je vytvářeno top managementem. Pokud jde o malé podniky, strategické řízení mají na starosti vlastníci. Zaměřují se na otázky fungování podniku a rozhodují o tom, kam by měla firma dále směřovat. Strategické řízení je dlouhodobější aktivitou, kdy cíle jsou stanoveny na delší časové období, například 3-5 let.

Dalším řízením, je taktické řízení, které slouží k tomu, aby bylo dosaženo cílů, které byly ustanoveny ve strategickém řízení. Jedná se o krátkodobější záležitost, obvykle v délce trvání jednoho roku. Taktické řízení mají na starosti převážně zaměstnanci firmy, kteří se zabývají financemi. Výstupem z taktického řízení je například roční plán nebo rozpočet firmy na jeden rok.

Operativní řízení slouží k plnění taktického řízení a je to řízení, v kterém se vytváří plány na měsíc, týden nebo dokonce i na jednu směnu.<sup>6</sup>

### **3.2.1 Manažer**

Na úspěšnosti manažera stojí úspěch celého podniku. Manažer musí disponovat několika vlastnostmi. Musí mít velmi dobře rozvinutou intuici, aby vycítil, kdy je ta pravá chvíle na riskování. Měl by mít přirozenou tvořivost, aby si dokázal představit, kam chce firma směřovat.

Na manažerovi je, aby si dokázal vybrat schopný tým, který dokáže bez větších problémů vést a řídit. Správný manažer by měl vidět příležitosti tam, kde ostatní vidí jenom problémy a překážky.

Mezi další práci manažerů patří rozhodování, organizování, kontrolování, plánování. Manažeři by si měli dávat pozor na to, aby nepracovali jenom stylem příkazů a kontrol.

<sup>6</sup> srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 19-25. ISBN 978-80-7261-200-0

Měli by dokázat své zaměstnance ovlivňovat a přesvědčovat, aby udělali to, co si manažer přeje.

Pokud chce být manažer dobrý, nesmí zapomínat na to, že se musí neustále vzdělávat a zdokonalovat ve svých dovednostech. To mu pomůže k tomu, aby byl výborným lídrem svého týmu.<sup>7</sup>

### 3.3 Vedení a řízení

„Ač by se mohlo zdát, že vedení a řízení mají skoro stejný význam, opak je pravdou. Je rozdíl v tom, zdali vedoucí pracovník vede nebo řídí. Vedení se zabývá problematikou toho, co chci dokázat, kam směřuji. Čili se zabývá firemní strategií. Oproti tomu řízení hledá způsoby, jak cíle dosáhnout.“<sup>8</sup>

Vedení a řízení si můžeme také vysvětlit takto: Řízení je soubor činností a kontrol, které řídí lidi ke splnění převážně krátkodobých cílů. Oproti tomu vedení se snaží motivovat a zapojit zaměstnance, aby jejich činnosti vedli k plnění dlouhodobých cílů. Oproti řízení má vedení vyvolat v zaměstnancích zájem, tvořivost a zapálení do činnosti podniku. Vedení a řízení jsem se věnovala již ve své bakalářské práci a proto bych raději přešla k další kapitole, která se bude věnovat motivaci.

### 3.4 Motivace

Motivace je velmi důležitý nástroj v každé firmě. Motivace nám slouží k tomu, abychom u zaměstnance vytvořili zájem o daný úkol. On bude díky motivaci ochotný spolupracovat a zapojit se do řešení úkolu bez toho, aby jej někdo nutil nebo to cítil jako povinnost, která je mu spíše na obtíž. Motivací dosáhneme toho, aby se osobní zájem zaměstnance spojil se zájmem celé společnosti. A jak můžeme zaměstnance pozitivně

---

<sup>7</sup> srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 35-36. ISBN 978-80-7261-200-0

<sup>8</sup> LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 19. ISBN 80-7204-396-X.N.



motivovat? Třeba tím, že vytvoříme podmínky, které budou pro zaměstnance lákavé a atraktivní, které vyvolají ochotu a zájem podílet se na řešení zadaného úkolu. Bylo by mylné domnívat se, že můžeme svého zaměstnance motivovat jenom díky peněžní odměně. Sám zaměstnanec si je vědom, že plat se nemůže zvyšovat donekonečna, proto je zapotřebí nalézt lepší a efektivnější způsoby motivace.

Motivace může být jak pozitivní, tak negativní. Negativní motivace je taková, která je založena především na různých trestech a výhrůžkách. Motivaci rozhodně nemůžeme zaměňovat za manipulaci. Manipulací se snažíme přímo ovlivnit zaměstnance k tomu, aby dělal přesně to, co po něm vedoucí chce. Je dokázáno, že motivovaný pracovník pracuje o mnoho lépe a proto, bychom měli do motivace investovat svůj čas.<sup>9</sup>

Motivace je také přímo spojená s komunikací, zaměstnanci, kteří budou vědět, jak je jejich práce oceňovaná z pohledu vedoucího, budou pracovat efektivněji a spokojeněji. Proto by měl manažer poskytovat zpětnou vazbu svým zaměstnancům.

V další kapitole bych se chtěla zaměřit na to, jak probíhal vývoj motivace.

### **3.4.1 Vývoj motivace**

Mezi nejstarší metodu motivace patří ta, která je zaměřena na člověka a jeho ekonomické chování. Toto pojetí motivace se zaměřovalo na uspokojování potřeb pomocí peněz. Bylo zažito přesvědčení o tom, že člověka nedokáže motivovat nic jiného než je právě ekonomická podnět. V této době bylo také běžné přesvědčení, že lidé musí být neustále kontrolováni a řízeni.

---

<sup>9</sup> srv.viz.: VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999, s. 161-178. ISBN 80-85943-94-8.

Od pojetí chování člověka na základě ekonomických podnětů se přešlo ke koncepci sociálního člověka. Toto přesvědčení mělo za cíl uspokojovat sociální potřeby pracovníků. Od této koncepce už byl jenom krok k uspokojování potřeb zaměstnanců. Tady se dostáváme ke známé Maslowově teorii, která nám říká, že chování člověka je založeno na potřebě uspokojování několika potřeb. Přičemž je potřeba uspokojit nejprve tu nejnižší potřebu a poté se přemístit k uspokojení potřeby vyšší. Tato teorie ale také říká, že pokud se uspokojí jisté potřeby, neznamená to, že v takovém stádiu zůstanou navždy. Člověk může snadno ztratit práci a dostane se zase na začátek, kdy bude mít opět fyziologickou potřebu, aby měl pravidelný plat a dokázal si zajistit obživu.



**Obr.: 3-1:** Maslowova pyramida potřeb<sup>10</sup>

Další teorií je Herzbergerova teorie, která rozpoznává dva faktory. Jsou to motivující a udržovací faktory. Motivující faktory, jsou ty, které působí na zaměstnance a dokáží je

---

<sup>10</sup> srv.viz.: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 114. ISBN 978-80-7261-200-0.

pozitivně motivovat a uspokojovat je v práci. Oproti tomu udržovací faktory nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a naopak mohou být důvodem k nespokojenosti.

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

**Tab.3-1:** Herzbergerova teorie<sup>11</sup>

Postupně se chápání motivace dostalo až ke koncepci komplexního člověka. Toto pojetí již bere člověka, jako samostatného, mnohostranného, který dokáže usilovat o různé cíle. Došlo k pochopení, že příkazy a předpisy zaměstnance svazují a on se pak nemůže plně kreativně rozvíjet. V zájmu firmy je vkládat prostředky do kreativity svých zaměstnanců, pracovat na tom, aby zaměstnanec měl pocit, že je součástí týmu a firmy.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 115. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>12</sup> srv.viz.: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 112-119. ISBN 978-80-7261-200-0.

### 3.5 Konflikt

Konflikty jsou součástí každého vztahu a ne jinak je tomu ve vztahu pracovním. Rozlišujeme několik příčin, kvůli kterým mohlo dojít k tomu, že se konflikt vyskytnul.

Mohou to být konflikty, které vzniknou na základě osobnosti a sociálního chování jednotlivých účastníků konfliktu. Tyto konflikty mohou vyvolávat lidé, kteří mají obecně špatný vztah k ostatním, sklony k násilí, osoby, které vnášejí na pracoviště návyky, které obtěžují ostatní aj. A jak vyřešit tento konflikt? Vedoucí by se v tomto případě měl nejprve snažit o usměrnění, pokud se situace nezlepší, je asi nejlepší řešení vyloučení takového člověka z kolektivu.

Konflikty, které vzniknou z nedorozumění, nejsou ničím neobvyklým. Příčinou takového konfliktu bývá špatná komunikace, kdy jedna strana nemá dostatek správných informací k vyhodnocení situace. Například pokud zaměstnanec dostane úkol, kterému správně nerozumí, ale přesto jej splní po svém, může dojít k problému, kdy se nadřizovanému splnění nebude líbit a poté se mohou tyto lidé dostat do konfrontace. Řešením by mohlo být vzdělávání pracovníků v oblasti komunikace, aby se předcházelo komunikačním šumům.

Aby se konfliktům na pracovišti předcházelo, bylo by nejvhodnější vytvořit otevřenou atmosféru a pocit důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pokud vytvoříme takovou atmosféru, podřízený se nebude bát přijít s jakýmkoliv problémem nebo připomínkou a vedoucí tak může předcházet konfliktům, nebo pokud již vznikly, je řešit.

Pokud ve firmě funguje správná komunikace, je to ten správný nástroj pro předcházení konfliktům. Vertikální komunikace, která probíhá mezi vedením a podřízenými, by měla probíhat oběma směry, taktéž musí skvěle fungovat komunikace horizontální.<sup>13</sup>

Abychom dokázali čelit konfliktům, které nás mohou potkat a potkávají velmi často, nesmíme se bát komunikovat. Bez komunikace by nemohl fungovat žádný vztah, tím se přes konflikty dostávám k nejdůležitější kapitole této práce a tím je samotná komunikace.

---

<sup>13</sup> srv.viz.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, s. 295-298. ISBN 80-85943-01-8.

## 4 KOMUNIKACE

Komunikaci chápeme jako přenos informací, myšlenek nebo pocitů mezi lidmi. S komunikací se setkáváme každý den a skoro neustále. I když nic neříkáme, svým postojem a výrazem přenášíme také nějakou informaci. Jelikož je stavebnictví týmovou prací, je komunikace ve stavební firmě nedílnou složkou. Musí fungovat velmi efektivně. Díky rostoucí konkurenci a nárokům odběratelů, musí stavební firmy vytvářet jen velmi kvalitní produkty. Proto musí fungovat komunikace napříč celou firmou a také se zákazníky. Výborný vedoucí stavební firmy by měl ovládat umění komunikace. Za komunikaci v dnešní době odpovídají všichni zaměstnanci firmy. Nikdo by neměl mít problém nebo snad strach, mluvit o nějakém problému a následně hledat řešení. Díky tomu se vytvoří fungující vztahy a firma má větší předpoklad k tomu, že bude fungovat bez větších problémů. Pokud by komunikace nefungovala, nemůže docházet k předávání dobrých nápadů a při rozhodování by se nebrali na zřetel vážné informace, které by později vedli k problémům, a firma by díky nim nemohla prosperovat.

### 4.1 Základní pojmy

#### 4.1.1 *Partneři komunikace*

Mezi partnery komunikace patří sdělující, to je člověk, který získal a přenáší nějakou myšlenku nebo informaci. Druhým partnerem komunikace je naslouchající, který tuto myšlenku přijímá. Na obou stranách je, aby došlo ke správnému přenosu bez jakéhokoliv zkreslení a nepochopení. Proto je důležité, aby si obě strany vždy ujasnili, jestli se navzájem pochopili. Mohou to udělat tak, že naslouchající zopakuje myšlenku tak, jak ji pochopil.

Mezi dvěma lidmi by měla probíhat přímá komunikace, která nebude zamlčovat jisté skutečnosti, je konkrétní a obsažná. Taková komunikace by měla být popisná, aby si všechny strany mohly udělat obrázek o tom, co je sdělováno. Přímou komunikaci velmi

často ovlivňují naše vlastní pocity. To by ovšem nemělo být na škodu, ale možnost, abychom mohli sdělit to, co považujeme za pravdivé, by mělo být našim právem. Pokud se nebudeme bát komunikovat přímo, budeme díky tomu vytvářet v podniku důvěru.

Ke svému komunikačnímu partnerovi bychom měli přistupovat s respektem. Měly by být respektovány všechny názory a pocity druhých lidí, ať je to třeba i ten poslední článek v naší firmě. Nikdy totiž nemůžeme tušit, kdo přijde s nějakým nápadem, který firmu někam posune nebo pomůže vyřešit daný problém. Pokud jedna strana řekne svůj pohled na věc, druhá strana by měla říci zase svůj. Může se stát, že s názorem druhé strany souhlasit nebudeme. V takovém případě by ale rozhodně nemělo dojít k zesměšňování nebo zastrašování, ani útočení. Měli bychom si uvědomit, že i pokud jsme ve vedoucí pozici a jednáme se svým podřízeným, tak tento člověk nemá menší právo na respekt než my. Díky respektu vznikne ve firmě příjemné klima a všichni budou ochotni spolupracovat a dosáhnout společného cíle.

Za úspěšnou komunikaci jsou odpovědny obě strany. Manažeři by neměli být ti, kteří přinesou příkaz a podřízení jenom čekají na jeho splnění. Pokud by pak došlo k problémům, dojde k obviňování, kdo za to může. Proto se musí aktivně zapojovat obě strany a mít společnou zodpovědnost, jak za komunikaci, tak za chod firmy.

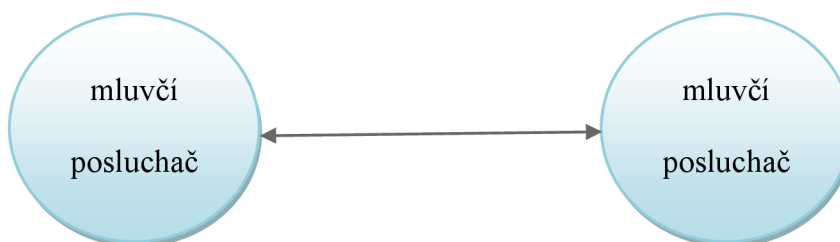
Komunikace probíhá tak, aby bylo směřováno k jistému cíli. Cíl můžeme v průběhu komunikace dokonce i změnit. Můžeme například během diskuze s ostatními zjistit, že cíl, který jsme si naplánovali, není ten pravý a změnit jej.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>sr.viz: MCLAGANOVÁ, Patricia. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 25-29. ISBN 80-85943-75-1

#### 4.1.2 Proces komunikace

V dnešní době je komunikace chápána jako transakční proces. Pod tímto pojmem se skrývá proces, kdy účastníci komunikace vystupují zároveň jako posluchači i jako mluvčí. Znamená to tedy, že se jedná o proces, kdy jsou si obě strany rovny a obě strany mohou stejnou měrou vyjádřit svůj názor a připomínky k danému problému.



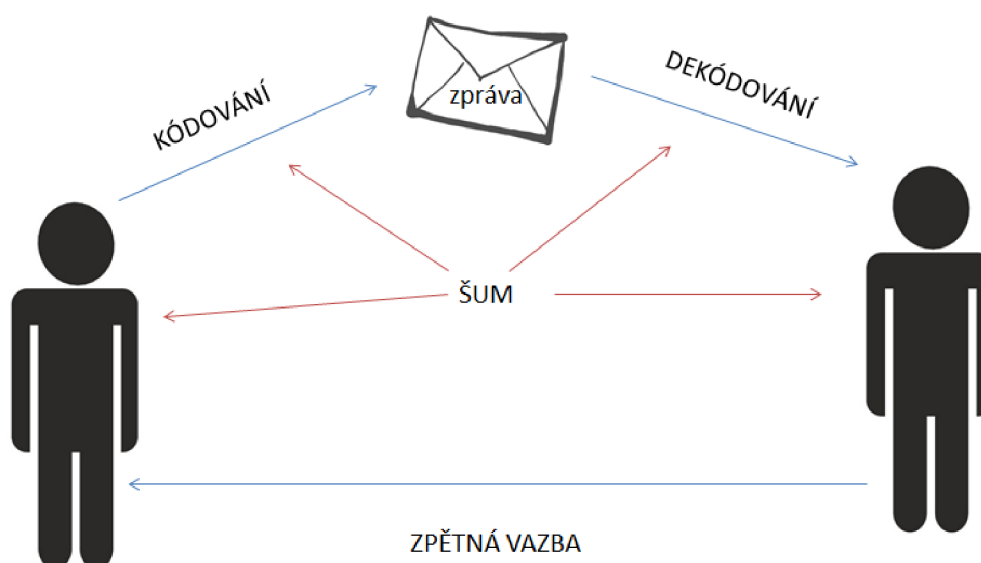
**Obr. 4-2:** *Transakční proces*<sup>15</sup>

Toto je základní princip procesu komunikace. Ovšem je to model zjednodušený, jelikož do komunikace vstupují také komunikační šumy, které se pokoušíme eliminovat zpětnou vazbou.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> srv.viz.: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 20. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>16</sup> srv.viz.: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 18-21. ISBN 80-7169-988-8.





**Obr. 4-3:** Komunikační proces<sup>17</sup>

Z obrázku je patrné, že komunikační šum působí na každou fázi přenosu informace. Proto bychom si měli ověřovat, zda příjemce pochopil naši informaci tak, jak byla myšlena.

#### 4.1.3 Komunikační kanál

Komunikační kanál chápeme jako prostředníka, který přenáší sdělení. Během komunikace se vyskytují nejméně dva až tři komunikační kanály. Základní kanály jsou shodné s našimi smysly. Je to **hlasový** kanál, **zrakový** kanál, **čichový** kanál, **hmatový** kanál. Všechny tyto kanály se mohou do komunikace zapojovat, ať už se snažíme vnímat gesta, které komunikující používá, anebo na nás působí díky pachu či vůni apod.

18

<sup>17</sup> zdroj: autorka

<sup>18</sup> srv.viz.: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 26. ISBN 80-7169-988-8.

#### 4.1.4 Komunikační šum

Komunikační šum je jistá překážka, která brání přenosu informace. Joseph deVito rozděluje šумы do čtyř skupin. Mohou to být šумы fyzické, fyziologické, psychologické nebo sémantické. Za šum můžeme považovat všechno, co nějakým způsobem zkresluje informaci. Můžeme si to představit jako u hry na tichou poštu, kdy na začátku je vyslána nějaká informace a ta se do konce řetězce zkreslí kvůli tomu, že jsme špatně rozuměli, ať už kvůli ruchu v místnosti nebo například nedoslýchavosti. Šum nemusí být jenom v mluvené řeči, může se také objevit v psaném projevu anebo i v neverbální komunikaci, kvůli klamavým signálům, které vysíláme. Šum nedokážeme nikdy úplně odstranit, ale můžeme ho zkusit eliminovat. Například tím, že budeme zadávat instrukce co nejjednodušším a nejpochoptelnějším způsobem. Především komunikačnímu šumu můžeme také díky zpětné vazbě a umění naslouchat.

TYP ŠUMU	DEFINICE	PŘÍKLAD
Fyzický	vlivy, které nezpůsobuje mluvčí ani posluchač. jsou to vlivy pocházející zvenčí	hluk z ulice, hlasitá hudba, sluneční brýle
Fyziologický	fyziologické překážky na straně mluvčího nebo posluchače	vada řeči, zraku, sluchu, ztráta paměti
psychologické	kognitivní nebo mentální interference	špatné úsudky a předsudky o druhém, emoce, inteligence
sémantické	rozdílně pochopené významy	způsobeno díky odlišným jazykům,

**Tab. 4-1:** Typy komunikačního šumu<sup>19</sup>

V předcházející tabulce jsou ukázány 4 druhy komunikačního šumu dle deVita. Správný manažer by měl znát tyto 4 druhy šumu, měl by je umět rozpoznávat a umět najít způsob, jak je potlačit.<sup>20</sup>

#### 4.1.5 Zpětná vazba

Zpětnou vazbu dostáváme sami, díky tomu, že slyšíme, co říkáme nebo vidíme, co píšeme. Zpětnou vazbu můžeme obdržet také od druhých. Může to být například zpětná vazba pomocí neverbální komunikace anebo tím, že nám druhá strana interpretuje naše sdělení. Pokud dostaneme pozitivní zpětnou vazbu, je to pro nás znamení, že můžeme bez obav pokračovat dál a směřovat k cíli, kterého chceme díky komunikaci dosáhnout. Pokud ovšem dostaneme negativní zpětnou vazbu, je na místě přehodnotit způsob sdílení informace a musíme změnit styl komunikace.<sup>21</sup>

Jsme zvyklí ochotně přijímat pozitivní zpětnou vazbu, zatímco tu negativní velmi často ignorujeme a nechceme jí věnovat svou pozornost. Proto by manažeři měli myslet na to, aby spíše používali pozitivní zpětnou vazbu než tu negativní. Ovšem z praxe víme, že jenom chválit není možné. Pokud je potřeba použít negativní zpětnou vazbu, měla by se dodržovat pravidla. Negativní zpětná vazba by neměla být adresována na osobu, ale na činy, které udělal. Například bychom měli mít výtku ke špatně provedené pokládce podlahy a ne přímo na řemeslníka. Ke zpětné vazbě by mělo docházet velmi brzy poté, co došlo k činnosti, která je potřeba okomentovat.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> srv.viz.: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 27. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>20</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 27. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>21</sup> srv.viz.: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 26. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>22</sup> srv.viz.: WINKLER, Jiří. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998, s. 33-34. ISBN 8021018925.

#### **4.1.6 Public relations**

Termín Public relations můžeme přeložit jako vztahy s veřejností. Jedná se o komunikaci mezi firmou a veřejností, v které je prostor pro zpětnou vazbu. Jsou to například tiskové zprávy, tiskové konference, články, uvnitř podniku to mohou být firemní akce, sportovní akce aj. Public relations není chápáno například jako reklama, kde není prostor pro vyjádření druhé strany.

Manažeři jednotlivých firem by se měli zajímat o to, aby řídili komunikaci, která nebude zkreslovat informace o firmě, bude objektivní a cílila na konkrétní zájmové skupiny. Hlavním cílem Public relations je vytvářet dobré jméno firmy.

Zájmem každé firmy, i té stavební je, aby se o ní psalo a lidé o ní měli informace. Navíc článek v novinách je důvěryhodnější, než například vývěsní plocha či billboard, protože je distribuován třetí stranou (novinářem) a tak získává na důvěryhodnosti.

Pro stavební firmy je jistě přínosné, mít článek v nějakém periodiku o stavebnictví. Stavební firma nejčastěji uveřejňuje své referenční stavby nebo úspěchy ve stavebních soutěžích.<sup>23</sup>

## **4.2 Zásady úspěšné komunikace**

Aby byla komunikace úspěšná, musí splňovat některé základní podmínky. Musíme mít natolik dobré komunikační dovednosti, abychom byli schopni získat druhou stranu pro komunikaci, aby nás byla ochotna vůbec vyslechnout. Komunikace musí být záležitost, která je oboustranná. Základními principy komunikace je sdělování a naslouchání. Obojí má svá vlastní pravidla.

---

<sup>23</sup> HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 156-160. ISBN 80-85943-99-9.

#### **4.2.1 Sdělování**

Jsme-li v pozici toho, kdo má sdělit informaci, leží před námi nelehký úkol. Musíme si uvědomit, jakým způsobem informaci předáme. Můžeme to udělat třemi způsoby, buď informaci sdělíme verbálně, neverbálně nebo přímo skutky. Většinou je spojeno verbální sdělení spolu s neverbálním. Všechno, co posluchač u svého mluvčího vidí nebo slyší, na něj působí a ovlivňuje jeho vnímání informace. Proto je potřeba si dávat pozor ne jen na to, co říkáme, ale také na to, jak u toho vypadáme.<sup>24</sup>

#### **4.2.2 Naslouchání**

Pokud máme schopnost efektivního naslouchání, můžeme lépe chápat a vyhodnocovat sdělení od druhé strany. Náš celý život se točí kolem poslouchání, prakticky celý den něco nebo někoho posloucháme. Ovšem je rozdíl mezi posloucháním a nasloucháním. Díky naslouchání můžeme lépe porozumět druhým, ale musíme se nejprve odpoutat od svých zkušeností a svých předsudků, abychom si sdělení neinterpretovali podle svých zkušeností. Musíme se na věc dokázat podívat zcela nezaujatě. Pokud dokážeme efektivně naslouchat a nejenom poslouchat, lidé si toho všimnou a budou si nás za to vážit. Naslouchání nám tedy slouží k budování a udržování vztahů s druhými.

Vedoucího, který opravdu naslouchá, můžeme poznat podle toho, že dokáže věci skvěle shrnout. Odlišuje se od ostatních tím, že má schopnost empatie, dokáže se vžít do našich pocitů, poradit nám a hledá vysvětlení. Vše, co mu řekneme, bere vážně, neshazuje náš názor nebo jej nezesměšňuje. Díky naslouchajícímu vedoucímu se můžeme svěřit téměř se vším, tím se nám uleví a můžeme dál pracovat s čistou hlavou. Nemusíme se bát svěřit našim vlastním způsobem, nemusíme si hrát na to, co nejsme. Takový vedoucí se bude také starat o to, jak by nám mohl pomoci.

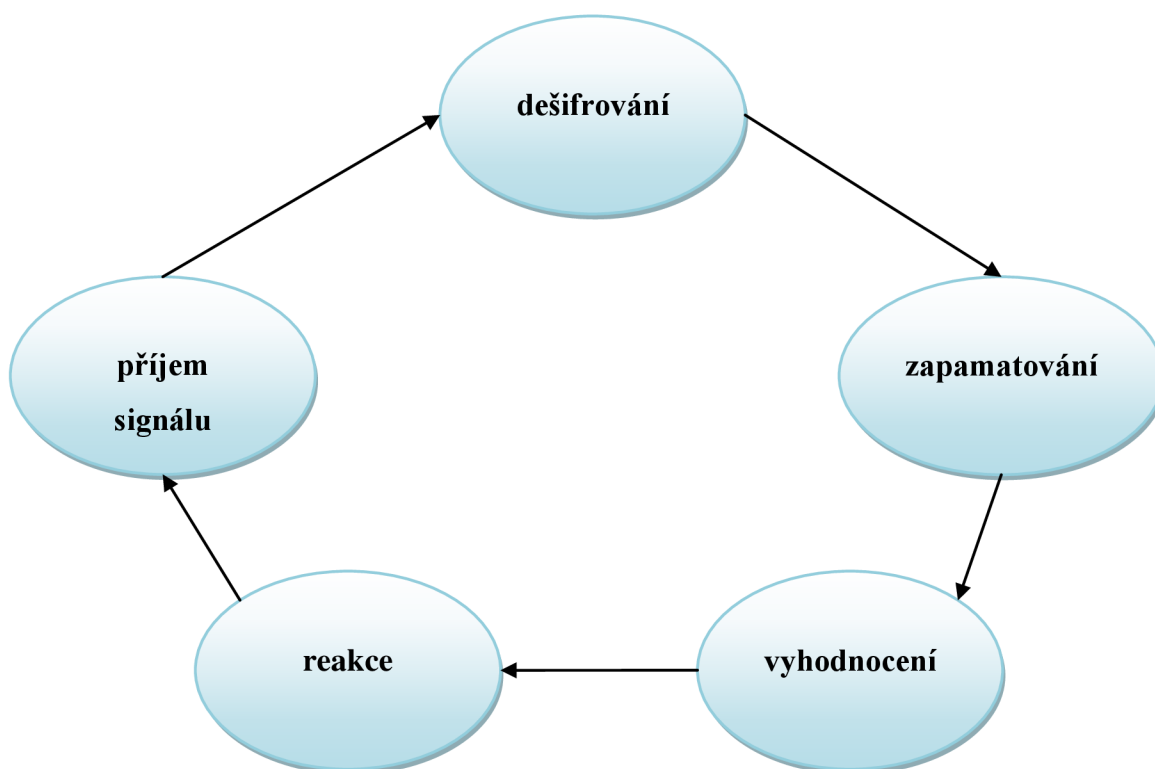
---

<sup>24</sup> srv.viz: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 30. ISBN 80-7169-988-8.

Pokud si manažer firmy osvojí umění naslouchání, lidé se mu budou rádi svěřovat, jelikož od něj ucítí zájem. Pro manažera bude také snazší vést lidi, jelikož mu budou důvěřovat a manažer pak může ovlivňovat jejich postoje a chování.

#### 4.2.2.1 Proces naslouchání

Proces naslouchání se dělí do pěti fází. Nejprve musíme signál přijmout, dešifrovat, zapamatovat si jej, dokázat jej vyhodnotit a následně se od nás očekává jistá reakce.



**Obr. 4-4:** Empatické naslouchání<sup>25</sup>

Abychom lépe pochopili toho, kdo k nám přichází se sdělením, je dobré se do něj umět vcítit. Je to sice nejdoporučovanější styl naslouchání, ale samozřejmě existují i situace, kdy musí jít empatie stranou a musíme se umět podívat na problém čistě objektivně. Při naslouchání se musíme odprostit od toho, jaký postoj zaujímáme ke konkrétní osobě, musíme dokázat hovořit a naslouchat zcela nezaujatě.

<sup>25</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 79-95. ISBN 80-7169-988-8.

Při naslouchání se zkusme vyvarovat zaujatosti a předčasným úsudkům. Hodnocení problému si nechejme na tu chvíli, až problému zcela rozumíme a nekriticky známe stanovisko druhé strany.

Sdělení má vždycky dva významy. Je to vnější význam, který je patrný okamžitě z vyslovených slov. Sdělení, které je nám předkládáno mívá většinou i skrytý hlubší význam. Například zaměstnanec, který nám přijde říct, že splnil úkol, si nepřímo říká o uznání. Je proto potřeba se věnovat i hlubším významům sdělení, které nám opět pomůže k utužení důvěry mezi vedoucím a zaměstnancem.<sup>26</sup>

#### 4.2.2.2 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání slouží k tomu, abychom si dokázali ověřit, zda jsme informaci pochopili správně. V aktivním naslouchání je ve velké míře využívána zpětná vazba. A jak aktivní naslouchání funguje?

Mezi základní pravidla aktivního naslouchání patří, že posluchač parafrázuje myšlenku mluvčího. Posluchač by tedy měl svými slovy zopakovat to, co mluvčí řekl. Nejenom, že tím dává najevo, že si mluvčího váží a poslouchá jej, ale také se předejde zbytečným nedorozuměním. Díky parafrázování může také mluvčí rozvést svou původní myšlenku, jelikož má signál, že posluchač mu rozumí. Samozřejmě musíme rozlišovat, kdy se parafrázování hodí. V případě opravdu jednoduchých a jasných sdělení není parafrázování nutné. Je na místě, pokud si nejsme jisti, že jsme myšlenku správně pochopili nebo i v tom případě, že jsme se rozhodli ukázat druhému, že si jeho slov vážíme a podporujeme jej.

S parafrázováním přímo souvisí to, že vyjadřujeme pochopení pocitů druhého. Opět slouží k tomu, abychom zjistili, zda mluvčího chápeme správně. Pokud k nám dojde například rozčilený zaměstnanec, můžeme mu vyjádřením podpory pomoci. Může se nám svěřit se svými pocity a podívat se na věc s odstupem a například můžeme pomoci

---

<sup>26</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 79-95. ISBN 80-7169-988-8.

i k tomu, že se zklidní. Pocity druhých bychom neměli podceňovat ani přeceňovat, opět se na věc musíme podívat objektivně.

Další metodou aktivního naslouchání je pokládání otázek. Díky otázkám můžeme získávat další informace. Opět slouží také k vyjádření toho, že máme zájem o druhého. Ovšem pokládání nevhodných otázek může být chápáno jako vyzvídání. Proto si dávejme pozor na to, na co a kdy se ptáme. Musíme dokázat určit, jak blízký vztah máme s mluvčím.<sup>27</sup>

### **4.3 Externí komunikace**

Externí komunikaci používají podniky k tomu, aby mohli komunikovat se svým okolím. Ať už je to komunikace se zákazníky, dodavateli, novináři anebo dalšími nátlakovými skupinami.

Již samotná značka a firemní identita vysílá do světa nějakou informaci o stavebním podniku, takže i tyto dva způsoby můžeme zařadit do externí komunikace.

#### **4.3.1 Firemní značka**

Firemní značka je to první, co odlišuje stavební podnik od ostatních. Díky značce se podnik odlišuje od konkurence a zákazník je schopen si za konkrétní značkou představit konkrétní firmu.

Pod značkou si můžeme představit logo, jméno nebo symbol, který odlišuje výrobek od výrobku konkurenčního. Pod značkou si ale můžeme představit například také dodací lhůty a služby zákazníkům stavebního podniku. Ve stavebnictví určitě není tak rozsáhlé rozhodování se pro značku kvůli své image. Tím je myšleno, že si zákazník koupí například drahé auto vyhlášené značky, aby svému okolí ukázal, že si může toto auto

---

<sup>27</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 79-95. ISBN 80-7169-988-8.



dovolit a stojí vysoko ve společenském žebříčku. Ve stavebnictví je značka spíše symbolem spolehlivosti a kvality. Pokud si nechám postavit dům od vyhlášené firmy, s dobrým jménem, budu mít větší jistotu komfortu, než pokud zvolím podnik, který pracuje pod neznámou značkou a tudíž nemá skoro žádné jméno.

Marketingová část firmy má samozřejmě za úkol, dostat značku do podvědomí lidí. Získat si stále zákazníky, udržovat kvalitu, kterou značka slibuje a musí dokázat vymyslet takovou marketingovou strategii, aby si zákazník dokázal díky značce odlišit podnik od konkurence.<sup>28</sup>

#### **4.3.2 Firemní identita**

Pojem firemní identita skrývá způsob výroby a kvalitu výsledného výrobku, ve stavebnictví výsledné stavby. Do firemní identity patří neodmyslitelně komunikace, která probíhá uvnitř i navenek firmy.

Grafický styl firmy a logo je také součástí firemní identity. Firemní identitu tvoří také zaměstnanci firmy, kteří se určitým způsobem chovají ke svým zákazníkům.

Pokud je firemní identita podceňována, může se podniku stát, že nebude zaměnitelná a tak bude v ohrožení od ostatních podniků. Pokud máme naplánovanou firemní identitu, musí se podniky snažit, aby se chování firmy a komunikace uvnitř i navenek s tímto plánem shodovali.<sup>29</sup>

#### **4.3.3 Komunikace se zákazníkem**

Pro každou firmu je velmi důležitá komunikace se zákazníkem. Díky správné komunikaci, má firma více zákazníků a může se tak rozšiřovat. Pokud máme

<sup>28</sup> HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 63-71. ISBN 80-85943-99-9.

<sup>29</sup> HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 72-75. ISBN 80-85943-99-9.

spokojeného zákazníka, ten bude sám šířit dobré jméno naší firmy. Komunikace se zákazníkem by měla probíhat přes osobní pozitivní přístup. Musíme si umět zákazníka získat a to se nám jistě nepovede pomocí nátlaku nebo jiného negativního působení. Správný obchodník by se měl umět vcítit do potřeb svého zákazníka a poté mu nabídnout, co potřebuje.<sup>30</sup>

#### **4.3.4 Výroční zpráva**

Specifickým způsobem komunikace stavebních firem jsou výroční zprávy. Výroční zpráva pomáhá budovat image firmy, je to prostředek komunikace jak s veřejností, tak se svými zaměstnanci. Výroční zpráva má několik zásad. Musí se v ní vždy objevit úvodní řeč nejčastěji ředitele firmy, pak obsahuje shrnutí obchodní a výrobní činnosti za uplynulý rok. Nesmí chybět ekonomické a finanční hodnocení, obchodní obrat společnosti za uplynulý rok aj. Můžeme říct, že ve výroční zprávě se odkryje činnost firmy za uplynulý rok a díky tomu si veřejnost může udělat představu o úspěšnosti firmy.

### **4.4 Interní komunikace**

V kapitole interní komunikace se dostáváme k tomu, jak funguje komunikace uvnitř podniku. Jak probíhá komunikace na horizontální úrovni, ale i na úrovni vertikální. Horizontální úroveň si můžeme představit, jako komunikaci, která probíhá od nejvyšších pracovních pozic, jako je například majitel firmy, dolů k podřízeným. Vertikální komunikace je taková, která probíhá mezi zaměstnanci, kteří pracují na podobných pracovních pozicích.

Interní komunikace slouží firmě k tomu, aby každý zaměstnanec věděl, co má dělat, proč je jeho práce důležitá a kam směřuje. Díky interní komunikaci můžeme ovlivňovat postoje, názory a pocity svých zaměstnanců. A interní komunikace slouží také

<sup>30</sup> *Jak komunikovat se zákazníkem? Nejlépe přes emoce!*. In: Marketingový institut [online]. [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://www.mkti.cz/archiv/archiv/jak-komunikovat-se-zakaznikem-nejlepe-pres-emoce.htm>

k motivování zaměstnanců ke splnění daného úkolu. Můžeme si tedy interní komunikaci vysvětlit jako prostředek, kterým dosáhneme toho, aby ostatní dělali, co si přejeme. Úkolem manažera a jeho schopností je tedy dokázat motivovat zaměstnance. Na jeho dovednostech stojí úspěch podniku.

Jak již bylo řečeno, ke svým zaměstnancům by měla firma přistupovat co nejotevřeněji a nezamlčovat jim skutečnosti. Pokud k nám bude zaměstnanec cítit důvěru, bude pro organizaci rád pracovat a bude výkonnější.

Manažer by měl dokázat volit vhodná slova k předávání úkolů. Pokud zvolí předávání pomocí příkazů, bude to na zaměstnance působit dojmem, že manažer ví všechno lépe. Ani výhrůžky nejsou tou správnou cestou. Pokud manažer použije ke sdělení neurčitých vět, v zaměstnanci to vyvolá zmatek, jelikož nebude vědět, co, kdo a jak má splnit.<sup>31</sup>

Zaměstnanci musí znát cíl, neboť nestačí, že vedení firmy ví, proč je důležité udělat ten který úkon, aby dosáhli celkového úspěchu. Pokud bude zaměstnanec znát jen svou část úkolu, nemusí mu dávat smysl a mohl by si myslet, že jeho úkol není pro celek důležitý. Ve stavebnictví si tuto situaci můžeme představit takto: Pokud bychom dali zedníkovi zadání, aby postavil zeď a to by bylo celé zadání, mohl by postavit zeď mimo zamýšlenou budovu a jinak vysokou, než bychom potřebovali. Proto je důležité vysvětlit od začátku, o jakou budovu se bude jednat, k jakému účelu se bude používat, ukázat plány a konkrétní zeď, kterou potřebujeme vybudovat. Tak bude zedník přesně vědět, co je jeho úkolem. Tento příklad je samozřejmě velmi zjednodušeným příkladem, ale každý článek v podniku musí vědět, proč dělá práci, kterou dělá.

Je známo, že informace k nám proudí zhora, tedy od vedení, čím níže postupují, tím se stává informace strožejší. Informace se cestou zužují a k většině lidí se dostane

---

<sup>31</sup> srv.viz.: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 187-188. ISBN 978-80-7261-200-0.

informace bez kontextu. Proto je nutné, aby při každém posunutí informace docházelo ke zpětné vazbě, aby informace měla stále stejnou formu.<sup>32</sup>

#### 4.5 Formální a neformální komunikace

Používat ve firmě formální nebo neformální komunikaci? Formální komunikace, která se řídí pravidly, dává jasně najevo, kdo je na vyšší pozici, funguje na základě autority a úcty k druhému člověku. Naopak neformální komunikace nám může pomoci k pochopení druhého člověka a pracovní vztah může probíhat na základě, který je budován na důvěře. Myslím, že použití formální nebo neformální komunikace je také ovlivněno velikostí stavební firmy. Ve velké firmě, která má stovky zaměstnanců, bude probíhat spíše formální komunikace, oproti tomu v malé firmě, kde jsou spolu všichni zaměstnanci každý den, bude fungovat neformální komunikace. Časem určitě u tak malé skupiny lidí, dojde k prolínání osobního života s profesním. Myšleno tak, že si například zaměstnanci stihnou říct, co dělali o víkendu a jejich vztah se tak utuží a i během pracovní komunikace bude probíhat tykání a otevřený způsob komunikace.

Při používání neformální komunikace nám může vedoucí dát najevo, že jej nezajímáme jenom jak zaměstnanec, ale také jako člověk. Pokud se držíme jen svých rolí (zaměstnavatel- zaměstnanec), nemůžeme pracovat na úspěšném podniku. Vedoucí by si měl umět všimnout náhlého nezájmu o práci u svého zaměstnance. Pokud toto zpozoruje, je v jeho zájmu, aby se snažil pomoci, třeba už jen tím, že svého zaměstnance vyslechne. Je pak možné, že pomůže vyřešit problém, který způsobil nezájem a zaměstnanec se posléze zase stane efektivním pracovníkem, se zájmem o to, co dělá.

---

<sup>32</sup> srv.viz: HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 135-151. ISBN 80-85943-99-9.

Ovšem úkolem leadera je vždy najít rozumnou hranici mezi formální a neformální komunikací. Přece jenom vždy musí zůstat autoritou.

Ve firmách většího rozsahu se nelze obejít bez komunikace formální. Je zapotřebí určit, jaké informace, kdy a komu budou poskytnuty. Vedení firem by nemělo zapomínat také na organizování neformálních setkání, v podobě sportovních a kulturních akcí apod. Při takových setkáních dojde snáze k utužení kolektivu, proto je v zájmu podniku akce podporovat.<sup>33</sup>

## 4.6 Neverbální komunikace

Při neverbální komunikaci se nepoužívají slova. Dochází ke komunikaci prostřednictvím mimiky, gest, postojů, oblečení. Z neverbálních projevů můžeme častokrát usuzovat, co si ostatní myslí a jaký je jejich skutečný postoj k dané věci.

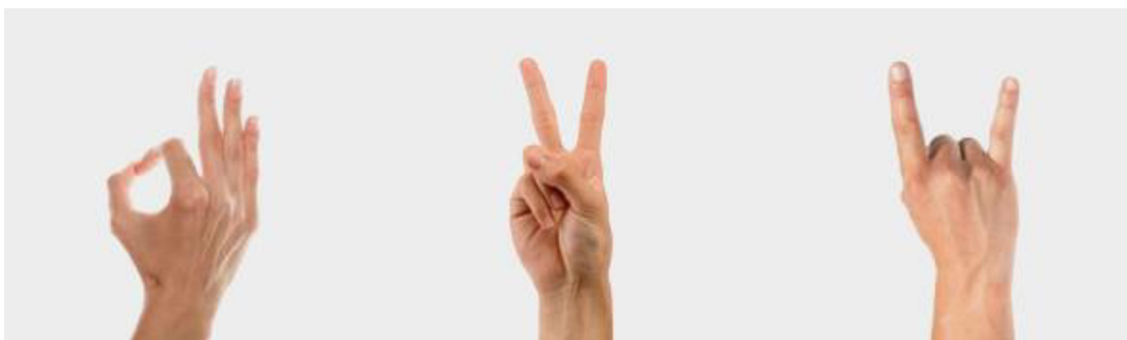
### 4.6.1 Gesta

Gesta jsou všeobecně známé symboly, které nám dokáží sdělit konkrétní slovo nebo frázi. Gesta bývají specifická pro danou kulturu, použitím v jiné kultuře by se nám mohlo snadno stát, že bude pochopeno s jiným významem a dojde k nedorozumění. Jako příklad nám může sloužit situace, kdy ve Francii je běžné políbení na tvář při setkání. V zemích, jako je například Finsko můžeme spíše přivést druhého do rozpaků, jelikož to nebývá zvykem.

Některá rozdílně chápaná gesta ukazuje následující fotografie.

---

<sup>33</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 192-193. ISBN 978-80-7261-200-0



**Obr. 4-5:** Gesta<sup>34</sup>

První gesto v naší zemi chápeme, že je všechno v pořádku, například jídlo. Pokud bychom toto gesto ukázali například ve Francii, budeme vyjadřovat nulu a v Japonsku by gesto bylo chápáno jako peníze. Druhé gesto je v naší zemi používáno jako symbol vítězství, pokud bychom ukázali toto gesto v Anglii tak, že by naše dlaň směřovala dovnitř, bylo by gesto chápáno vulgárně a urážlivě. Kdybychom v Texasu ukázali vztyčený ukazováček a malíček, byl by to signál pro podporu. My toto gesto chápeme spíš jako symbol pro paroháče nebo metalistu.

Jak vidíme, používání gest je pohodlné, protože jedním pohybem vyjádříme mnoho. Ale nejprve je dobré se přesvědčit, že tomu všichni rozumí stejně.<sup>35</sup>

#### 4.6.2 *Mimika*

Mimika většinou zprostředkovává naše emoce. Mimika je výsadou pro komunikaci tváří tvář, kdy v reálném čase vidíme reakci druhé strany. Ovšem mimika se dostala již do psané komunikace ve formě emotikon.

<sup>34</sup> *Jak vnímáme reklamu*. In: *Printdesign4u* [online]. [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: [http://www.printdesign4u.eu/jak\\_vnimame\\_reklamu.html](http://www.printdesign4u.eu/jak_vnimame_reklamu.html)

<sup>17</sup> srv.viz.: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 125. ISBN 80-7169-988-8.

SYMBOL	VÝZNAM
:)	úsměv, štěstí
<3	láska
:(	pláč
:O	překvapení

**Tab. 4-2:** Emotikony

Ve formální komunikaci se emotikony nepoužívají. Jelikož jednáme na úrovni a s jistými pravidly. V neformální komunikaci je to ovšem velmi běžná věc a písemná komunikace již prakticky bez emotikon neprobíhá. Druhá strana si tak snadněji může představit, jak se druhý člověk cítí.

Díky mimice dokážeme vyjádřit emoce jako štěstí, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení, zájem a překvapení. Ovšem člověk dokáže ovládat mimiku, dokáže některé pocity skrývat, přehánět své reakce nebo se snaží tvářit neutrálně. Člověk se také dokáže tvářit jinak, než se cítí. Ovšem zkušenému pozorovateli se může podařit dešifrovat opravdový význam výrazu ve tváři. Vždy nás mohou prozradit například oči, v kterých je smutek a tak nekorespondují se zbytkem šťastně se tvářícího obličeje.

Zrakový kontakt je v komunikaci velmi důležitý. Pokud se někomu dokážeme dívat do očí, zmenšujeme si od tohoto člověka odstup a dáváme mu najevo, že jej posloucháme. Pokud se do očí nedíváme, dáváme najevo, že jsme nervózní nebo nám je přítomnost druhého člověka nepříjemná. Ovšem i tady existují kulturní rozdíly, v Japonsku je

například oční kontakt neobvyklý. Dochází jenom ke krátkému očnímu kontaktu. Tady je znovu třeba mít pochopení pro tuto situaci a nebrat si skutečnost osobně nebo jako nevychovanost.<sup>36</sup>

#### 4.6.3 Prostorová komunikace

I když si to nepřipouštíme, vzdálenost, kterou si udržujeme od druhého, spadá taktéž do komunikace. Rozlišujeme 4 základní vzdálenosti, které popisuje následující tabulka.

NÁZEV VZDÁLENOSTI	POPIS
Intimní vzdálenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 45 cm a méně</li> <li>- lidé, kteří mají velmi blízký vztah</li> <li>- zápas, uklidňování, ochrana</li> <li>- nevhodná na veřejnosti</li> </ul>
Osobní vzdálenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 45 – 120 cm</li> <li>- vytvoření osobního prostoru, do kterého si připustím jen blízké lidi</li> </ul>
Společenská vzdálenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1,2 – 3,7 m</li> <li>- obchodní a společenská komunikace</li> <li>- větší odstup- více formálnosti</li> </ul>
Veřejná vzdálenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- více jak 3,7 m</li> <li>- základ osobní ochrany</li> <li>- udržujeme ji při styku s potencionálním nebezpečím</li> </ul>

**Tab. 4-3:** Prostorová komunikace<sup>37</sup>

<sup>36</sup> srv.viz.: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 128-132. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>37</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 132-139. ISBN 80-7169-988-8.



Pokud se setkají lidé, kteří jsou ve stejném postavení, budou od sebe udržovat menší odstup než lidé postavení na různých úrovních. Jak již tomu bylo v předešlých podkapitolách, i tady působí kulturní aspekt. Opět je pro různé kultury odlišné chápání prostoru. Vztah k prostoru ovlivňuje i pohlaví. Ženy při komunikaci většinou stojí blíže, než muži, kteří si udržují větší odstup.<sup>38</sup>

#### **4.6.4 Vizuální působení člověka**

Pokud přijdeme do nového prostředí, kde nás nikdo nezná, zaujmeme nejprve tím, jak vypadáme. A jak se říká, první dojem je nejdůležitější. Pokud tedy na velmi důležitou schůzku dorazíme v oblečení, které bude otrhané a bude zapáchat, určitě nebudeme působit seriózním dojmem. V takovém případě s námi druhá strana bude ochotna jen stěží komunikovat nebo se domluvit na nějakém obchodu.

Proto bychom měli vždy volit styl oblečení podle toho, s kým máme komunikovat. Neformální oblečení dává většinou signál, že se jedná o přátelského, otevřeného člověka, pokud se oblečeme formálně, budeme působit inteligentně.

### **4.7 Verbální komunikace**

Při komunikaci nejčastěji používáme verbální komunikaci. Samozřejmě, že verbální komunikace je zpravidla vždy doprovázena neverbální komunikací. Verbální komunikace probíhá prostřednictvím řeči a slov. Mluví působí na svého posluchače zabarvením hlasu, ale i mimikou a svými gesty. Výhodou verbální komunikace je, že můžeme dostat okamžitou zpětnou vazbu na své sdělení. Pokud využíváme verbální komunikaci k prezentaci výrobku nebo firmy, neměli bychom zapomínat, že první dojem je nejdůležitější. Proto je důležité vědět, o čem chci hovořit. Také monotónnost a velmi dlouhý projev by mohl odradit posluchače a mohlo by se stát, že nám nebudou dále věnovat pozornost. Aby byla naše verbální komunikace srozumitelná, měl by být

---

<sup>38</sup> srv.viz.: DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 132-139. ISBN 80-7169-988-8.

obsah sdělení jednoduchý, přehledný a výstižný. Při užití verbální komunikace se nám může stát, že se posluchač nebude dostatečně soustředit, proto je vhodné vyžadovat zpětnou vazbu nebo svou informaci podložit ještě psaným dokumentem.<sup>39</sup>

Ve stavebnictví je ústní osobní komunikace velmi preferována. Umožňuje okamžité vyjasnění nesrovnalostí.

## 4.8 Elektronická komunikace

V dnešní době nedochází již tolik k posílání dopisů, neboť je to časově náročné, pisatel musí dopis napsat, dojít na poštu a posléze trvá nějaký čas, než se dočká odpovědi.

V dnešní době je velmi rozšířená e-mailová komunikace. Je používána ve všech firmách, ať již ke komunikaci externí, ale i interní. E-mailová komunikace má mnoho výhod. Například šetří čas a peníze. Můžeme dostat skoro okamžitou odpověď. Informace jsou předávány rychle a efektivně. Navíc dochází k archivaci pošty, a proto není problém, kdykoliv objevit e-mail, který byl poslán před nějakým časem. Slouží tak jako prostředek, díky kterému se mohou vyjasňovat určité neshody. V tom případě se dá vyhledat konkrétní e-mail a přepsat odesílateli.

Ovšem e-mailová komunikace má i nevýhody. Dochází až k přehnanému posílání e-mailů, které posléze zaměstnance zahlcuje a může se tak stát, že se celý den nedostanou k jiné práci, než je odpovídání na e-maily. Proto bychom měli e-maily kontrolovat například jednou za dvě hodiny. Pokud bychom dostali nějaký neodkladný e-mail, pravděpodobně na něj budeme upozorněni i telefonicky.

Při psaní e-mailu musíme dodržovat zásady, které ulehčí komunikaci. Neměli bychom zapomínat psát předmět e-mailu. Měl by stručně vystihovat podstatu celé zprávy. Měla

---

<sup>39</sup> srv.viz.: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 185-186. ISBN 978-80-7261-200-0.

by se dodržovat zásada, že posíláme jen jednu informaci v jednom e-mailu, nedůležité informace anebo informace, které budou potřeba za delší časový úsek, by tak mohly být zapomenuty. Měli bychom posílat e-mail jenom těm lidem, kterých se opravdu týká. V opačném případě dojde k zaplavování adresátů nepotřebnými e-maily. Na e-mail bychom se měli snažit odpovědět nejpozději do dvou dnů.<sup>40</sup>

Prostřednictvím e-mailu se ve stavebních firmách mohou posílat například cenové nabídky na dílo, oslovovat potenciaální zákazníci nebo dodavatelé. Jeho využití je také časté k přeposílání příloh a dokumentů.

E-mail určitě ulehčuje komunikaci, v dnešní době si můžeme e-mail přečíst prakticky kdekoliv, ať je to kancelář nebo například na mobilním telefonu. Z tohoto důvodu je asi tento způsob velmi oblíbený. Ovšem nesmíme zapomínat, že i prostřednictvím psaného projevu, si na nás mohou ostatní udělat názor. Pokud nevíme, jak má takový dopis stylisticky vypadat, jaké použít oslovení, jak dopis ukončit a v nejhorším případě, pokud používáme špatnou gramatiku, adresát k nám nejspíš nebude přistupovat s takovou úctou, jako by to udělal u správně napsaného dopisu.

## 4.9 Telefonická komunikace

Ve stavebních firmách možná více než v jiných, je velmi časté používání telefonu. Je to prostředek, díky kterému se mohou řešit nečekané problémy a sjednávat schůzky. Stejně jako u psaného projevu, ani v telefonické komunikaci nemůže druhá strana vidět naši mimiku a postoj. Proto je velmi důležité dbát na to, jak věci říkáme, neboť hlas a intonace je to jediné, co může k posluchači vysílat signály. Pokud jsme do telefonu nepříjemní a neoprávněně, druhá strana si o nás pomyslí, že jsme nevychovaní a nebudou ochotni s námi často jednat. Proto bychom měli dbát na to, abychom v telefonu zněli příjemně.

---

<sup>40</sup>sr.viz.: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 189-190. ISBN 978-80-7261-200-0.

## 4.10 Porady

Porada je nezbytnost v každé firmě. Na poradách se setkávají manažeři a zaměstnanci ve výkonných pozicích, kteří se radí o problému, přináší poznatky a nápady a společnými silami se snaží dojít k cíli. Ano, porada by měla vždy mít nějaký cíl. Porada je také skvělým nástrojem k posílení týmové práce, jelikož na poradě je prostor k vyřešení nedorozumění, které vznikají při špatné komunikaci.

Porady se dělí na účelové, řešitelské, formální a informační. Každá z nich má jiný účel. Formální porada je taková, na kterou si vedoucí předem připraví program. Účelovou poradu můžeme chápat jako poradu operativní, která je svolána v tom případě, když je potřeba rychle reagovat na novou skutečnost. Na řešitelskou poradu budeme nejspíš pozváni v případě, pokud bude zapotřebí vyřešit nějaký problém. Na řešitelské poradě se velmi dobře uplatní metody jako je například brainstorming. Díky brainstormingu dostane vedoucí porady mnoho nápadů a myšlenek, z kterých se může odvíjet další postup.<sup>41</sup>

### 4.10.1 Cíl porady

Pravidelnost porad se může zvrhnout do debatování o ničem, jelikož je přece nutné mít poradu například každý týden. To je omyl. Vedoucí porady by se měl před každou poradou rozmyslet, jestli má něco, co je potřeba vyřešit. Pokud to tak není, je lepší poradu odvolat. Dopřeje tak svým zaměstnancům čas, který mohou raději efektivně využít ke své práci.

### 4.10.2 Příprava porady

Příprava porady by se neměla v žádném případě podceňovat. Není nic horšího, než přeskokování od jednoho tématu ke druhému, při nejhorším vůbec nevědět, o čem chci

---

<sup>41</sup> srv.viz.: SOUKUPOVÁ, Klára. Je porada přežitkem nebo efektivním nástrojem řízení?. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/je-porada-prezitkem-nebo-efektivnim-nastrojem/>

mluvit. Vedoucí porady by si měl předem rozmyslet, o jakých tématech chce mluvit a také kolik času bude jednotlivému tématu věnovat. Tak může předejít dlouhé debatě, u které většina posluchačů ztratí pozornost. Koordinátor porady by měl ještě před jejím začátkem oznámit účastníkům datum a čas porady. Vedoucí porady si musí také ujasnit, koho na poradu pozve, měl by důkladně zvážit, pro koho bude porada přínosná. Mohlo by se také stát, že se na poradě sejdou lidé, kteří nemají o tématu vůbec žádné ponětí a porada pro ně nemá význam. Při pečlivě připraveném seznamu účastníků opět předcházíme ztrátě času a peněz.

Také účastníci porady by se na ni měli připravit. Je vhodné si před poradou pročíst materiály a zápisy z porady minulé a také to, co se bude řešit na nadcházející poradě. Mohou si tak připravit své připomínky k tématům nebo prezentace o splněných úkolech.

Ve stavebnictví můžeme jako poradu považovat například kontrolní den, kde se seje investor se zástupci stavební firmy. Na takovém kontrolním dnu jsou projednávány stavební úkony, které byly provedeny od posledního kontrolního dne. Dále se řeší problémy, které se vyskytly během výstavby a úkoly, které se musí vyřešit do dalšího dne. Z kontrolního dne je nezbytné udělat zápis, aby nebylo nic opomenuto. Také je to dokument, který uvádí, kdo má za co odpovědnost a může se tak předejít zbytečným dohadům.

Téma komunikace je velmi obsáhlé a proto jsem do své teoretické části vybrala pouze nejdůležitější oblasti této problematiky.

## **5 EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE**

### **5.1 Metodologie výzkumu**

K výzkumu této diplomové práce jsem se rozhodla použít dotazníkovou metodu doplněnou o řízené rozhovory. Otázky v dotazníku jsem směřovala převážně na oblast interní komunikace a velmi mě zajímal problém komunikace vedoucích pracovníků, převážně stavbyvedoucích, s dělníky. Dle mého názoru je komunikace s dělníky na stavbě právě jedno specifikum komunikace ve stavebnictví.

Dotazník jsem umístila na internetový portál [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) a vybrala možnost, aby tento dotazník nebyl uveřejněn a nemohl jej vyplnit každý návštěvník tohoto portálu. Chtěla jsem tak zamezit tomu, aby respondenti byli lidé, kteří nepracují ve stavebním podniku nebo jej nevlastní. Na serveru [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) jsem vyhledala stavební firmy v České republice a přes e-mail jsem oslovila 2 400 firem. Počet respondentů, kteří dotazník dokončili do konce, bylo 286. Z toho vyplývá, že návratnost dotazníků byla jen 12%. Tento počet dotazníků má, věřím, dostatečnou vypovídající hodnotu.

Dále jsem vedla řízené rozhovory se stavbyvedoucími. Oslovila jsem stavbyvedoucí, kteří pracují v odlišně velkých firmách, abych si udělala obrázek o tom, jaký je rozdíl v komunikaci mezi malou firmou, kde pracuje 10 lidí a firmou s 200 zaměstnanci.

### **5.2 Výzkumná část**

#### **5.2.1 Cíl výzkumu**

Cílem mé diplomové práce je zjistit, na jaké úrovni se komunikace ve stavebních firmách nachází. Jaké prostředky jsou ke komunikaci využívány, zdali vedoucí pracovníci komunikují se svými podřízenými. Jaký prostor mají pracovníci k vyjádření svých připomínek a požadavků. Dále si dávám za cíl zjistit, jaká vážnost je přisuzována poradám. A v neposlední řadě se v mém výzkumu zaměřím na komunikaci se stavebními dělníky, a jaké problémy v komunikaci s těmito zaměstnanci jsou.

### 5.2.2 Stanovení hypotéz

**Hypotéza 1 (H1): Zaměstnanci stavebních firem upřednostňují převážně osobní kontakt. K řešení operativních věcí využívají e-mail a telefon.**

Předpokládám, že ve stavebnictví bude upřednostňován osobní kontakt, ať již proto, aby byla vyjasněna nějaká nejasnost ve výkresu nebo osobní kontrola splněného úkolu na stavbě. Dále si myslím, že se ve stavebních firmách vyskytuje hodně častý a skoro neustálý telefonický kontakt kvůli četnosti staveb, které jsou na různých místech. Pracovník nemůže být na všech zároveň, a proto jsou operativní věci řešeny telefonicky.

**Hypotéza 2 (H2): K zaměstnancům firmy se dostávají informace, které jsou důležité pro jejich práci. Dostávají je včas a v dostatečném množství.**

Dle mého názoru, pokud chce být firma úspěšná a konkurenceschopná, musí podávat informace svým zaměstnancům včas a v dostatečném množství. Pokud by tak nečinila, mohlo by docházet k nedorozuměním, zaměstnancům by nemuselo být jasné, jaké jsou jejich povinnosti a mohla by nastat situace, kdy by firma nefungovala efektivně.

**Hypotéza 3 (H3): Ve firmách se používá spíše formální komunikace. Konflikty jsou řešeny tak, aby byly obě strany spokojeny.**

Myslím, že formálnost a neformálnost se bude projevovat podle velikosti jednotlivých firem. V malých firmách, které mají kolem deseti pracovníků a schází se každý den všichni, bude převládat spíše komunikace neformální. Ale i v těchto firmách je podle mě dodržována úcta k majiteli firmy, který vystupuje jako autorita a bude dodržovat formální prvky komunikace. Je to přece jen jeho podnik a on má poslední slovo. Proto úkoly budou zadávány spíše formálně, s dodržováním určitých pravidel. Ve firmách se stovkami zaměstnanců určitě existuje převážně formální komunikace a ta neformální probíhá například mezi zaměstnanci v jedné kanceláři. Podle mého názoru je výhodné při řešení konfliktů domluvit se tak, aby byli obě strany spokojeny a nevyhrával jen vedoucí. I ti musí někdy přiznat, že nejsou neomylní. Zaměstnanec si bude vážit spravedlivého vedoucího a bude pro něj rád odvádět poctivou práci.

*Hypotéza 4 (H4):* **Firmy si uvědomují důležitost porad, tyto porady jsou věcné, efektivní a probíhají minimálně jednou týdně.**

Soudím, že porady jsou pro podniky důležité z hlediska toho, aby se odstraňovaly překážky ve spolupráci, rozdělovaly úkoly a odpovědnosti na následující období a docházelo ke zhodnocení období minulého. Myslím, že porady jsou dobré i pro motivaci zaměstnanců a upevnění týmu. To vše ovšem porada splní jenom tehdy, pokud je efektivně připravená, věcná a neřeší se na ní zbytečnosti.

*Hypotéza 5 (H5):* **Komunikace se stavebními dělníky je obtížná.**

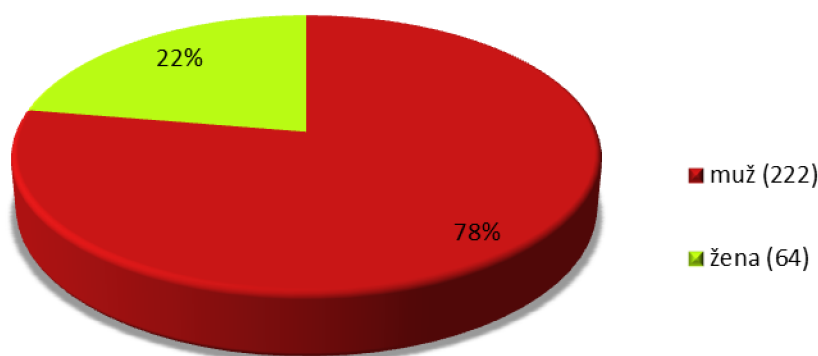
Domnívám se, že komunikace se stavebními dělníky bude obtížnější z toho důvodu, že jim na firmě jako celku nezáleží, že jim jde jen o to odpracovat pracovní dobu a například jaký dopad bude mít jejich špatný technologický postup zadaného úkolu, je až tak nezajímá. Také se domnívám, že dělníci potřebují neustálý dohled, aby úkol plnili svědomitě a správně. Stavbyvedoucí se mohou také potýkat s tím, že nebudou mít dostatečnou autoritu u svých dělníků.



### 5.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Firmy jsem oslovila elektronickou formou a to zasláním e-mailu, ve kterém jsem krátce vysvětlila, z jakého důvodu toto šetření provádím. Oslovila jsem velký počet firem, ale odpověděla mi jenom velmi malá část respondentů. Dokonce jsem se nejednou setkala i s velmi ostrou reakcí a neochotou. Dotazníky nakonec vyplnilo 286 dotazovaných. V dotazníku se nachází 21 otázek zaměřených na komunikaci ve firmě. Otázky byly uzavřené s výběrem konkrétních odpovědí i otázky otevřené, kde se respondent mohl volně vyjádřit.

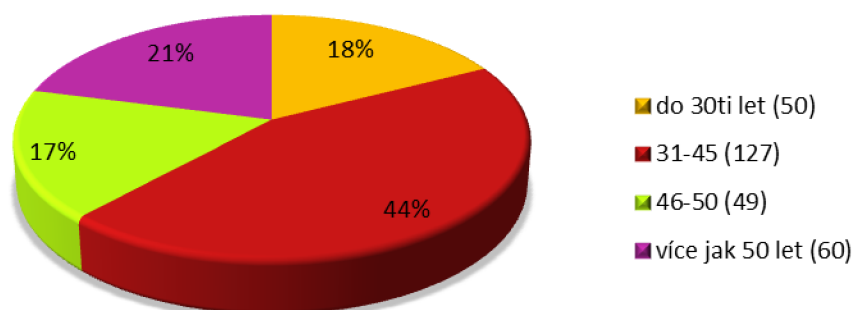
#### 1) Jste muž nebo žena?



**Graf 5-1:** Jste muž nebo žena?

Tato základní otázka byla položena, abych si udělala přehled o tom, zdali ve stavebních firmách pracují spíše ženy nebo muži. Již v mé bakalářské práci jsem se setkala s tím, že v těchto firmách pracují především muži. Ani tentokrát se nic nezměnilo a dotazník vyplnili z velké části muži. Dotazník vyplnilo 222 mužů a 64 žen. Jelikož se můj dotazník dostával především na vyšší pracovní pozice, můžu usuzovat, že ve vedení těchto firem jsou především muži, kteří se na tuto práci podle společenského přesvědčení, zkušeností a vlastností hodí více.

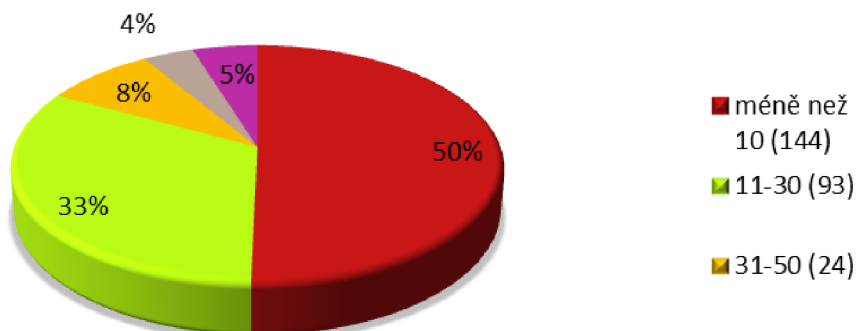
## 2) Jaký je Váš věk?



**Graf 5-2:** Jaký je Váš věk?

Otázka, která je zaměřená na věk má také své opodstatnění. Pokládám ji z toho důvodu, abych věděla, jestli dotazník vyplňují lidé, kteří mají již nějaké zkušenosti, nebo jsou to převážně lidé, kteří před několika lety dokončili školu. Z grafu je patrné, že jenom 18% z celkových respondentů ještě nedosáhlo 30ti let a předpokládám proto, že dotazník vyplňovali zkušení lidé, kteří se v oboru pohybují již několik let a dokáží mi dát adekvátní odpovědi. Jejich odpovědi můžu pokládat za přínosné a objektivní.

### 3) Jaký je celkový počet zaměstnanců ve Vaší firmě?

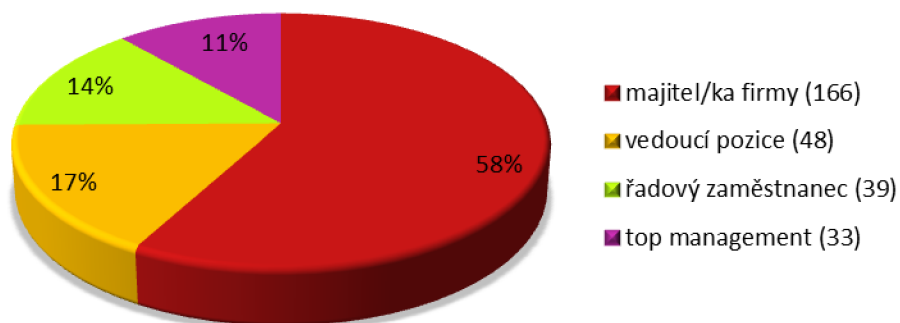


**Graf 5-3:** Jaký je celkový počet zaměstnanců ve Vaší firmě?

Díky této otázce jsem zjistila, že můj dotazník vyplňovali zaměstnanci a majitelé malých a středních podniků. 50% dotazovaných bylo dokonce z opravdu malých firem, kde celkový počet zaměstnanců dosahuje jenom 10. Komunikace v takových podnicích je určitě jiná, než v podnicích velkých. Předpokládám, že v těchto firmách spolu komunikují neformálním způsobem a převážně osobně. Problémy se stavebními dělníky se těchto firem také nemusí týkat, jelikož předpokládám, že i některé manuální práce zastávají i majitelé těchto podniků.

Ovšem druhá polovina dotazovaných pracuje nebo vlastní firmy s více zaměstnanci, kde se již na komunikaci musí dát důraz a věnovat jí čas, aby nedocházelo ke zbytečným problémům a nedorozuměním.

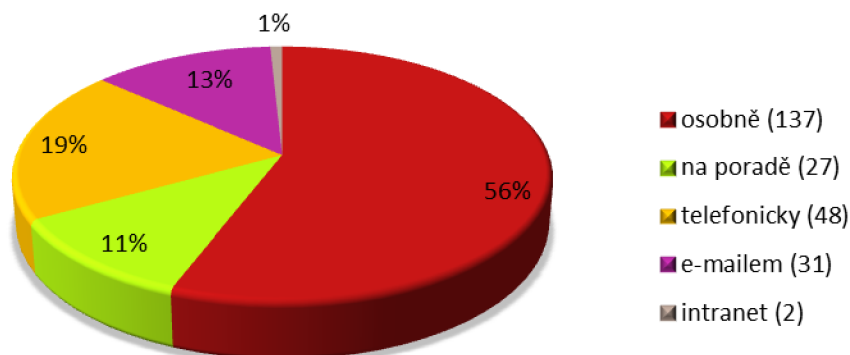
#### 4) Jakou pozici ve firmě zastáváte?



**Graf 5-4:** Jakou pozici ve firmě zastáváte?

Vzorek dotazovaných se skládal ve většině z majitelů firem a lidí, kteří pracují na vedoucích pozicích a top managementu. Pouze 11% dotazovaných pracuje jako řadový zaměstnanec.

### 5) Jakým způsobem předáváte informace/zadáváte úkoly?



**Obr. 5-5:** Jakým způsobem předáváte informace/ zadáváte úkoly?

Předávání úkolů osobní cestou, tzn. tváří v tvář je oblíbený způsob u 56 % zaměstnavatelů. Předpokládala jsem, že ve stavebnictví to bude nejrozšířenější způsob, jelikož se tak okamžitě mohou vyjasnit nejasnosti. Zaměstnavatel nebo zadavatel úkolu může přesně vysvětlit, jak je například výkres myšlen a jaké jsou jeho přesné požadavky. Druhým nejpoužívanějším způsobem, který je používán v 19 % případů, je telefonická komunikace. Tato komunikace je velmi efektivní při řešení operativních problémů. Na třetí příčce se umístila komunikace pomocí e-mailu. Tato komunikace je efektivní v prostředí managementu a lidí, kteří pracují u počítače. Je jasné, že nemůžeme tuto komunikaci ve většině případů použít při komunikaci s dělníky, jelikož tito nemají počítač na stavbě a není proto komunikace efektivní. Předávání úkolů na poradě není tak oblíbené. Objevila se i odpověď, kdy se úkoly zadávají pomocí intranetu, ovšem jenom v 1% případů, z toho můžu usuzovat, že firmy intranet nemají a nepoužívají. Intranet je nahrazován e-mailem.

*Vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že výsledek závisí právě na správném zadání úkolu. Před zadáním úkolu by si měl umět zformulovat sám pro sebe daný úkol, pokud to nedokáže, tento úkol není vhodný pro delegování, protože pokud není jasný*

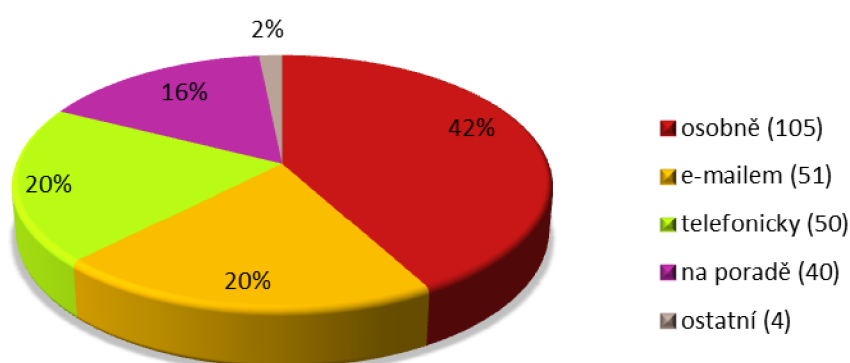
*samotnému vedoucímu, nemůže být jasný nikomu jinému. V dalším kroku se musí umět vedoucí rozhodnout, kdo je pro splnění úkolu nejvhodnějším kandidátem. Úkol by se měl zadávat takovému člověku, který k němu má kompetence, kterého bude motivovat a ne demotivovat.*

*Způsob, jakým úkol zadám, by měl být taky promyšlený, mělo by se dodržovat pravidlo, že **složitý úkol zadávám osobně**, pokud je opravdu složitý, není na škodu, pokud se vytvoří zadání i v písemné formě. Úkol by měl být zadán **jasně a srozumitelně** a vedoucí by jej měl nejméně jednou zopakovat. Pokud je úkol dobře pochopen se dozví jen tak, že mu zaměstnanec dokáže zadání interpretovat.*

*Větší zodpovědnost za zadaný úkol bude mít zaměstnanec poté, když mu budou vymezeny jasné mantinely, jako to, jak bude výsledek **kontrolován** (mělo by být uvedeno přesné datum splnění). Měli bychom motivovat jistou odměnou a naopak musí být zaměstnanci jasné, jaký trest přijde v případě nesplnění úkolu.*

*Doporučila bych také firmám, aby investovali do **intranetu**, kde by byly všechny informace na jednom místě a probíhala by tam také komunikace o probíhajících stavbách a úkolech.*

## 6) Jakým způsobem nejčastěji informujete o splnění Vašich úkolů a povinností?

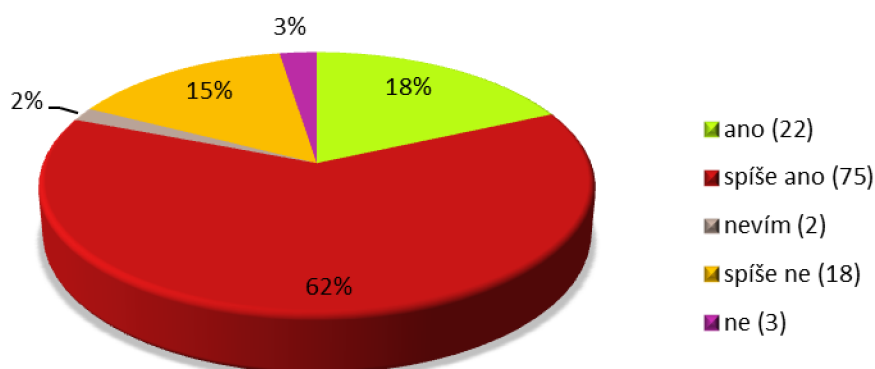


**Graf 5-6:** Jakým způsobem nejčastěji informujete o splnění Vašich úkolů a povinností?

I v tomto případě je upřednostňována osobní komunikace a to v celých 42 % případech. Dalších 40% je rozděleno mezi e-mail a telefon. Na poradě informuje o splnění svých úkolů pouze 16% respondentů.

*Informovat ve stavební firmě o splnění svého úkolu **osobně** je podle mě jedno ze specifík komunikace ve stavebnictví. Například pokud dělník na stavbě dokončí nějakou část své práce, nepoužije k prezentaci splnění úkolu fotografii poslanou e-mailem. Ale stavbyvedoucí si musí část stavby překontrolovat osobně, popřípadě ukázat, kde jsou nedostatky a co by se mělo opravit. E-mail může být používán na takových úrovních, jako je například rozpočtář a vedoucí firmy, kdy připravený rozpočet může být ke kontrole zaslán e-mailem. Tady se dostáváme i k využití telefonu, kdy rozpočtář upozorní vedoucího, že na jeho e-mail zaslal připravený rozpočet.*

### 7) Dostáváte informace včas?



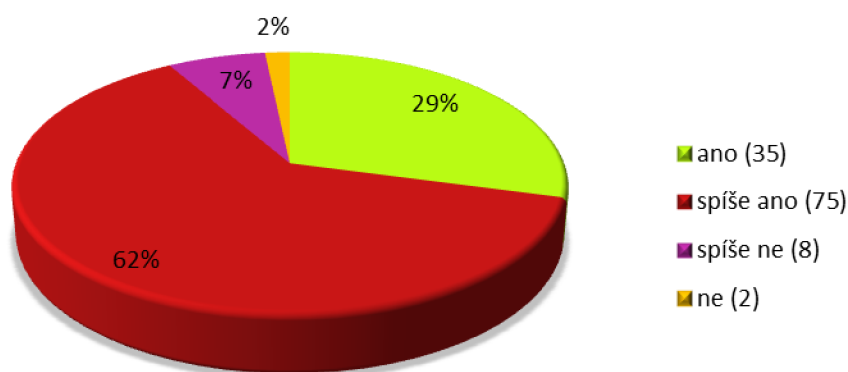
**Graf 5-7:** Dostáváte informace včas?

Graf nám ukazuje, že 80% respondentů si myslí, že se k nim informace ve větší či menší míře dostávají včas. Ovšem 18% je přesvědčeno, že k nim informace neproudí ve správném čase. Aby se k zaměstnancům dostávaly důležité informace včas, je velmi důležité z hlediska plnění úkolů. Při nesprávném načasování by mohlo docházet k prodlužování lhůty plnění. Samozřejmě nemáme záruku, že pokud zaměstnanci

předáme informaci, on ihned splní daný úkol, ale je to první krok, který můžeme udělat pro to, abychom předešli problémům způsobených nevědomostí.

*Dle mého názoru, by bylo řešením zavedení intranetu, kde by byli všechny informace na jednom místě, byly by aktualizovány, a kdokoliv z firmy by k nim díky přístupovému heslu měl přístup. Většina větších stavebních firem má stavby rozmístěny po celém území České republiky. V tomto případě vidím výhodu i pro stavbyvedoucí, kteří se nachází mimo sídlo své firmy a mohou mít tak kdykoliv přístup k informacím a nebudou o nic ošizeni. Majitelé firem by měli brát vážně přenos informací, neboť v opačném případě dojde na neformální komunikační kanály a informace se začnou šířit tzv. šuškanou. To pro firmu většinou nenese nic pozitivního.*

#### 8) Jsou Vám tyto informace poskytovány v dostatečném množství?



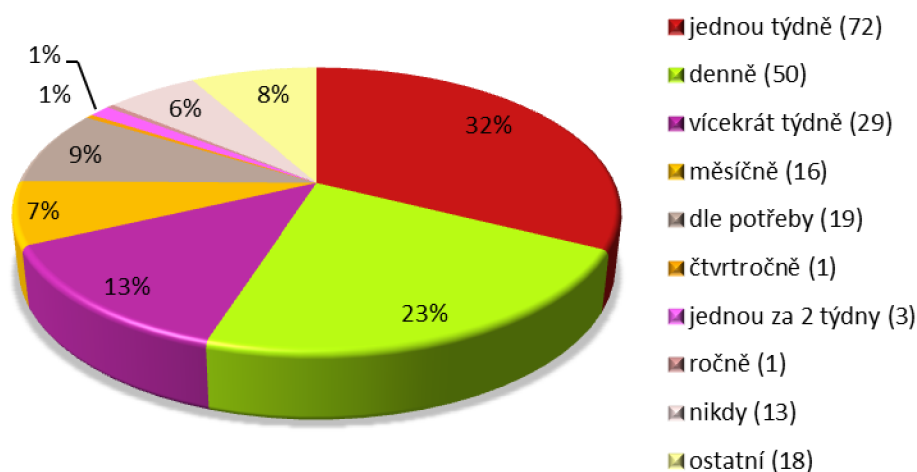
**Graf 5-8:** Jsou Vám tyto informace poskytovány v dostatečném množství?

Informace jsou poskytovány v dostatečném množství 91% dotazovaných. To znamená, že nejsou přehlcení informacemi a nemají jich ani nedostatek. Je jim jasné, co je jejich úkolem a jak jej mají splnit. V pouhých 9 % případech nemají dotazovaní dostatečné množství informací.



*Vedoucí pracovník by se měl svých podřízených ptát na to, jaké informace potřebují, projevit zájem o to, co je zajímavá a poskytnout jim odpovědi. Měl by svým podřízeným sdělit **dlouhodobější cíle** v podniku, protože se tak zaměstnanci dozví, proč dělají právě takové úkoly a k jakému výsledku mají dojít. Majitel firmy se samozřejmě může bát, že při nadměře informací, může dojít k tomu, že se jeho zaměstnanci zachovají neloajálně a informací zneužijí. Ve větší míře však může dosáhnout toho, že se zaměstnanci budou více cítit jako součást týmu a jejich pracovní výkony se tak zvýší.*

### 9) Jak časté jsou ve Vaší firmě porady?



**Graf 5-9:** Jak časté jsou ve Vaší firmě porady?

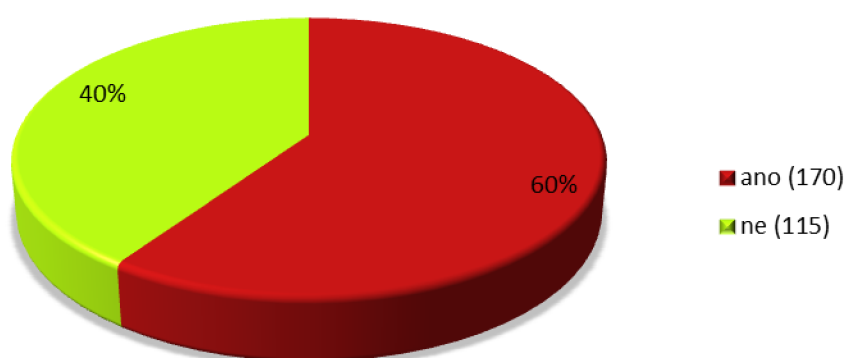
Tato otázka se zaměřuje na četnost porad ve stavební firmě. Jednou týdně mají porady v 32 % podniků. Porady, které se konají každý den, bychom našli v 23 % podniků. Více než jednou týdně jsou porady běžné v 13 % firem. 7 % firem stačí porady, které jsou konány jenom jednou měsíčně. Můžeme se setkat i s poradami, které jsou konány dle potřeby. Objevily se i podniky, které porady nemají vůbec, bylo to 6 % z celkového počtu podniků.

*Porada by se měla konat tehdy, pokud je k ní důvod. Myslím však, že porada ve stavební firmě by se mohla konat **alespoň jednou týdně**. Je užitečná v tom smyslu, že se na ní mohou zadávat a kontrolovat dílčí úkoly a kontrolovat průběh stavby. Z každé porady*

*by se měl distribuovat písemný zápis, aby bylo černé na bílém, kdo je zodpovědný za jaký úkol. Je vhodné, aby se na každou poradu účastníci připravili a to tak, že si přečtou zápis z minulého týdne, budou vědět, na co se mají připravit a co má být předmětem řešení na nadcházející poradě.*

## 10) Vyberte, co charakterizuje průběh porady ve Vaší firmě?

### 10.1) Mají porady řízený průběh?



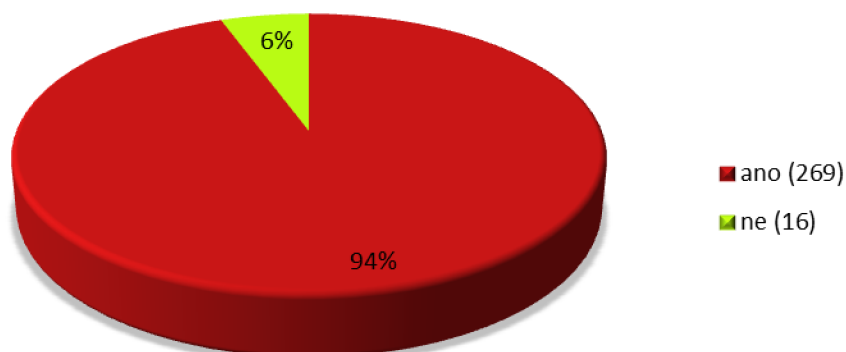
**Graf 5-10.1:** Mají porady řízený průběh?

V 60 % podniků je řízený průběh porad a v 40 % podniků není zvykem mít řízený průběh porady. Aby byla porada efektivní, měla by být dobře předem **připravená**, měla by mít jasný cíl a program. Pro efektivní poradu je také důležité mít **stanovená pravidla**, jako např. vypnutí mobilních telefonů během porady atd. Řízený průběh porady je také důležitý při následující diskuzi, aby měli všichni prostor pro vyjádření a nedošlo k nějakým zbytečným a zdlouhavým rozporům, proto je dobré, když existuje jeden moderátor této diskuze.

*Člověk, který má poradu na starosti, by se na ni měl řádně připravit, měl by si ujasnit, proč poradu pořádá, jaké budou body jednání a co vlastně chce na poradě vyřešit. Mělo*

*by být i jasně stanoveno, kolik času se bude věnovat každému bodu jednání. Na poradě by si měl vedoucí přinést veškeré materiály, které jsou důležité, tabulky, výkresy aj.*

## 10.2) Má každý účastník prostor pro vyjádření?

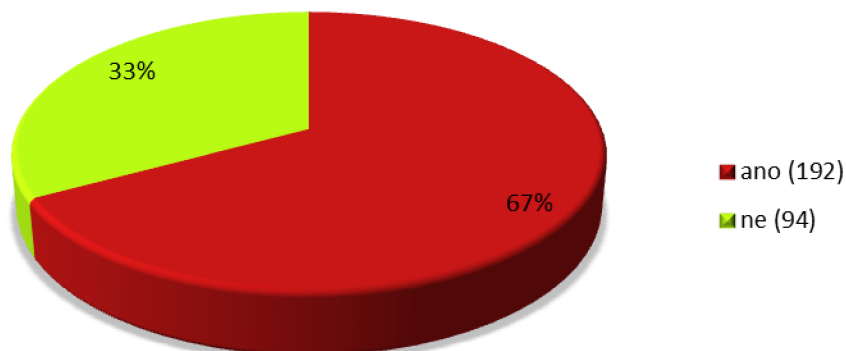


**Graf 5-10.2:** Má každý účastník prostor pro vyjádření?

Výsledek této otázky je velmi pozitivní. V 94 % podniků mají zaměstnanci prostor pro vlastní vyjádření se k problému. Porady jsou primárně pořádány proto, aby se řešil nějaký problém, proto názor každého z účastníků by měl být vítaný. Nikdy totiž nemůžeme vědět, kdo přijde opravdu s konstruktivním řešením

*Jak již jsem uvedla, zaměstnanec, který se může vyjádřit k problému, má pocit větší angažovanosti a je rád součástí týmu. Vedoucí by se měl naučit **efektivnímu naslouchání**, aby dokázal správně zpracovat připomínky svého zaměstnance. Manažer by měl vyzvat zaměstnance, aby sdělil své nápady. Poté by měl dát najevo, že opravdu poslouchá a bere vážně, co zaměstnanec říká. Tak se bude zaměstnanec cítit jako rovnocenný partner.*

### 10.3) Všichni účastníci se aktivně zapojují?



**Graf 5-10.3:** Všichni účastníci se aktivně zapojují?

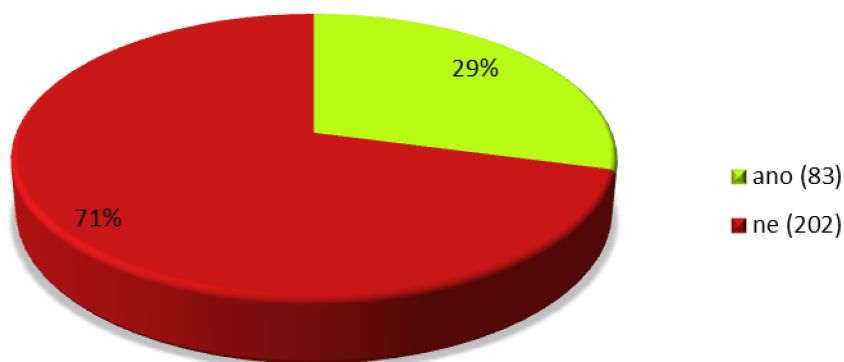
67% dotazovaných má pocit, že účastníci jejich porad jsou aktivní, mají co říct k problému, diskutují. 33% dotazovaných se setkává spíše s pasivním přístupem na poradách. Můžeme usuzovat, že pro tyto pasivní účastníky jsou porady nutným zlem a ztrátou času, ale taktéž to může být dáno například jejich introvertní povahou.

*Pokud se na poradě objeví demotivovaný člověk, který dává najevo nezájem a porada se jeho netýká, je potřeba s ním začít pracovat. Vedoucí porady by měl zjistit, co je důvodem demotivace, pokusit se ho nějak **vtáhnout do dění** a může zaměstnance zkusit ocenit za jeho práci. Je možné, že z demotivovaného člověka se stane aktivní člověk, který zase najde zapálení ke své práci.*

*Je také možné, že zaměstnanec se nechce zapojovat do diskuze, jelikož mu přijde již několikrát omílaná a i přes to nepřináší žádné nové poznatky, tzn. že zaměstnanec se prostě **nudí**. Pro vedoucího porady to může být impuls k tomu, aby se nad vedením svých porad zamyslel a zkusil něco v jejím průběhu změnit.*

*Zdá se to být maličkost, ale pokud před poradou připravíme malé občerstvení, minimálně v podobě nápojů a pokud bude porada probíhat v příjemně vypadající místnosti, i tak můžeme zvýšit pozornost.*

#### 10.4) Je po ukončení distribuován zápis?

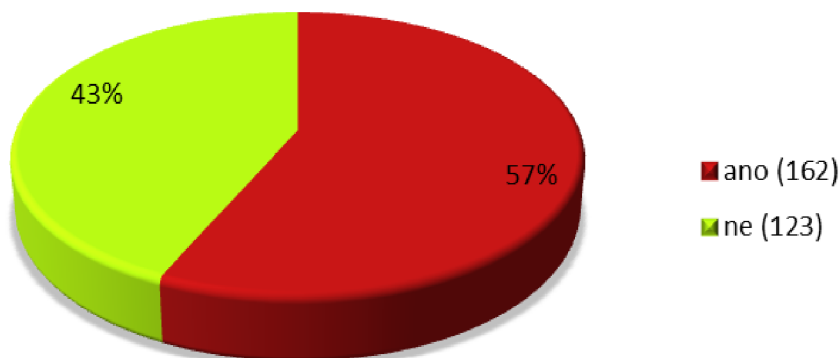


**Graf 5-10.4:** Je po ukončení distribuován zápis?

Výsledek této otázky je pro mě překvapující, neboť jenom 29% z dotazovaných firem po ukončení distribuuje zápis. V 71 % se zápis vůbec neprovádí.

*Myslím si, že zápis je po každé poradě velmi důležitý dokument, jelikož v něm je zaznamenáno **kdo, co řekl**, jaké problémy byly řešeny a v neposlední řadě, kdo má za úkol co vyřešit do termínu další porady. Proto se pak může předejít zbytečným dohadům, kdo měl co za úkol a výmluvám ve smyslu, že se o dané věci nikdo nezmiňoval.*

### 10.5) Jsou porady spíše improvizované?



**Graf 5-10.5:** Jsou porady spíše improvizované?

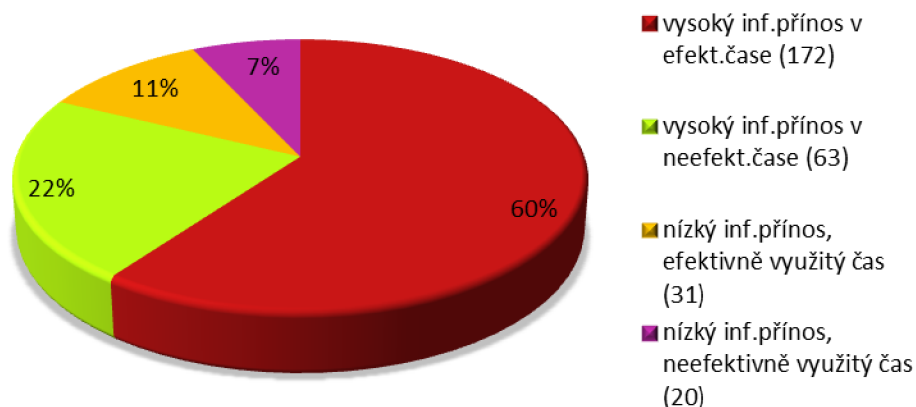
Ve více jak polovině firem a to přesně v 57% jsou porady improvizované. To znamená, že firmy se nedrží přesného rozpisu, témat a možná tak nakonec ani nedojdou k cíli, který si předtím možná stanovili.

*Dle mého názoru by se příprava na poradu opravdu neměla podceňovat, jelikož se tak předejde plýtvání peněz a času, který by se dal využívat efektivněji než na improvizované poradě.*

*Nesmíme zapomínat, že porada musí mít svůj jasný cíl, pokud se k němu na konci porady nedostaneme, je to jasné znamení, že porada byla zbytečná a neefektivní.*

*Porada by měla také podléhat časovému plánu, který si předem připravíme a budeme se snažit věnovat každému tématu přesně vymezený čas. Tím, že budeme tématu věnovat delší čas, nezajistíme, abychom se dobrali výsledku. Proto je na moderátorovi, aby vyhodnotil, zdali se řešení problému blíží k cíli anebo je zbytečné se dále zdržovat.*

### 11) Domníváte se, že Vaše porady mají:



**Graf 5-11:** Domníváte se, že Vaše porady mají:

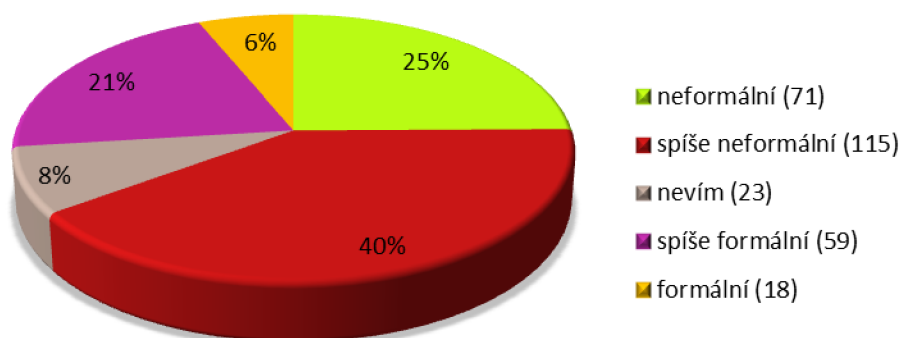
Vysoký informační přínos v efektivním čase mají porady v 60 % podniků. To je ta nejlepší možná varianta, která může nastat. Nikomu ze zúčastněných taková porada nepřipadá ztrátou času, jelikož skončí ve správný čas. Taktéž se na takové poradě vyřeší právě ty problémy, které se vyřešit mají. Nikdo neodbíhá zbytečně od tématu, což je samozřejmě v zájmu a dobru všech. Vysoký informační přínos ovšem v neefektivním čase mají porady v 22 % podnicích. To znamená, že při takové poradě se sice vyřeší daný problém, účastníci dostanou ty správné informace, ale samotná porada trvá neúměrně dlouho a účastníci mají pocit, že by během této porady mohli dělat něco užitečnějšího pro svoji práci, než trávit čas na poradě.

Nízký informační přínos a efektivně využitý čas. Tak probíhají porady v 11% stavebních podniků. Pod tímto výsledkem si můžeme představit to, že účastníci porady se nedozví nic nového, problém jim není o nic jasnější, ale koordinátor porady ví dobře, kdy má skončit, a proto můžeme říci, že tato porada efektivně využila čas. Poslední a nejhorší možný způsob vedení porady je takový, kde je nízký informativní přínos a neefektivní využitý čas. Nejenom, že se účastníci nic nového nedozví, ale ještě musí na

poradě trávit neúměrně dlouhý čas. Takové porady se vyskytují naštěstí jenom v 11 % podniků.

*Efektivní porady dosáhneme tak, že se na ni každý účastník dobře připraví a nebude se ztrácet čas vysvětlováním problému. Měli bychom **určit jednoho člověka**, který bude dohlížet na to, aby se účastníci drželi daného tématu a popřípadě upozornil na to, že se od tématu odbíhá. Efektivní porada se také pozná podle toho, že dojdeme k cíli, který jsme si na začátku určili. Pokud se nám to nepodaří, mělo by se to stát poučením a na příští poradě se snažit cíle dosáhnout. Ve stavebních firmách bývá zvykem, že komunikace může být hodně **emocionální** a vyhrocená, opět by zde mohl figurovat jeden člověk, který by dokázal takové situace řešit a korigovat.*

## 12) Jak byste charakterizoval/a komunikaci ve Vaší firmě?



**Graf 5-12:** Jak byste charakterizoval/a komunikaci ve Vaší firmě?

Předpokládala jsem, že ve stavebních firmách dochází spíše k formální komunikaci. Neformálnost musí probíhat v určitých mezích, aby dělníci nebo jakýkoliv zaměstnanec ze svého nadřízeného i přesto cítil jistou autoritu a zodpovědnost za úkol, který má splnit. Má hypotéza se nepotvrdila. V 65% stavebních podniků dochází v menší či větší míře ke komunikaci na neformální úrovni. Formální komunikace probíhá v 27%

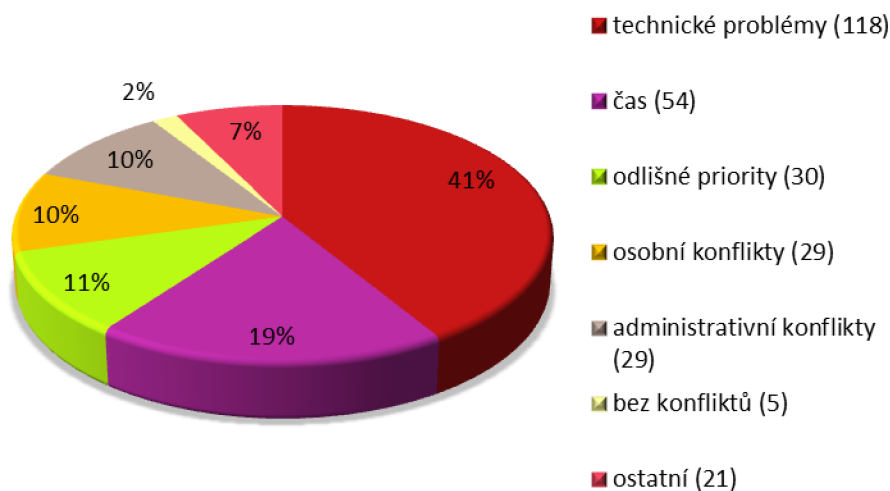


stavebních podniků. Měli bychom být schopni vyhodnotit, jestli situace vyžaduje komunikaci formální nebo neformální.

*Při používání neformální komunikace můžeme snáze zjistit, co si zaměstnanci doopravdy myslí, jelikož může přispívat k budování vzájemné důvěry. Myslím, že v menších firmách je neformální komunikace obvyklejší a tak trochu samozřejmější, všichni se časem dobře poznají a mají k sobě blíž, ovšem pořád musí být jasné, kdo je šéf. U větších firem můžeme očekávat, že formální komunikace bude probíhat horizontálně a vertikálně nalezneme komunikaci neformální.*

*V zájmu majitelů firem by měla být řízená neformální komunikace. Je proto v zájmu vedení pořádat sportovní a kulturní akce.*

### 13) Jaké konflikty jsou u Vás ve firmě nejčastější?



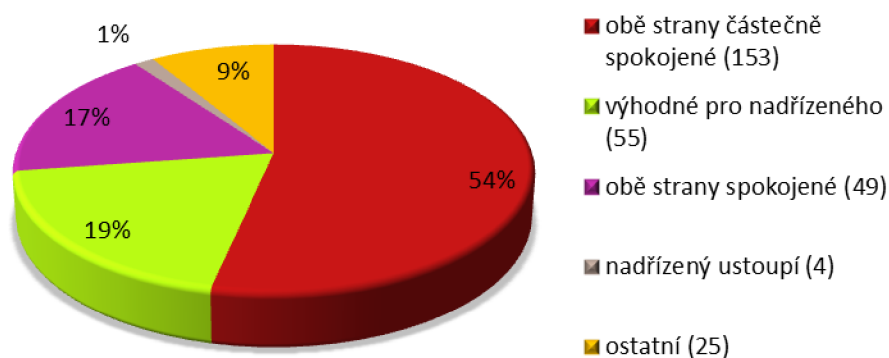
**Graf 5-13:** Jaké konflikty jsou u Vás ve firmě nejčastější?

V podnicích jsou nejčastější konflikty, které jsou vyvolány technickými problémy. Takto odpovědělo 41% respondentů. Představují si pod tím například nefunkčnost informačního systému, kvůli kterému se zaměstnanec nedozví informaci včas nebo technický problém u důležitého stroje, který je příčinou zpoždění a ve firmě dojde ke stresové situaci. Dalším důležitým problémem je stres, který je způsobem právě

dodržováním lhůt. Pro stavebnictví je charakteristické to, že stavba musí být dokončena v určitém termínu. Pokud se tak nestane, může firmě nabíhat penále a to samozřejmě vedení žádné firmy nechce, a proto vyvíjí tlak na své zaměstnance, kteří se tak mohou dostávat do stresových situací a psychických problémů. Ve firmách dochází ke konfliktům i proto, že každý zaměstnanec nebo vedení má odlišné priority. Časté jsou i administrativní problémy. A v neposlední řadě ve firmách dochází ke konfliktům, které vznikají díky penězům, což je samozřejmé, protože žádná firma nechce prodělat.

*Majitel firmy by měl být připraven na to, že se v jeho firmě mohou a pravděpodobně objeví konflikty, mohou to být konflikty, které probíhají mezi dvěma lidmi nebo dokonce celou skupinou lidí. Manažer by si měl sám pro sebe ujasnit, jakou roli v takovém konfliktu chce hrát. Jestli to bude role soudce a to tak, že určí jednoho poraženého a jednoho vítěze. Další možností je nechat samotné zúčastněné, aby si konflikt vyřešili sami, ale tato metoda není zárukou skoro žádného pozitivního výsledku.*

#### 14) Jaké metody jsou využívány na řešení konfliktů ve Vaší firmě?



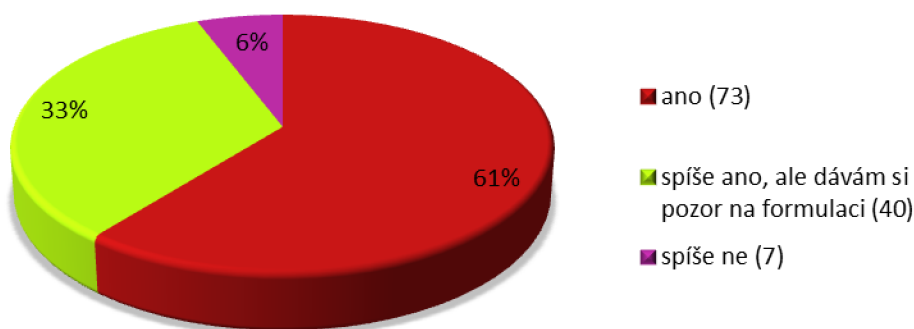
**Graf 5-14:** Jaké metody jsou využívány na řešení konfliktů ve Vaší firmě?

Kompromisem se konflikty řeší v 54 % případů. Znamená to, že ani jedna strana úplně nevyhrála, ale i přesto mohou být obě strany alespoň částečně spokojené. V takovém

případě dochází k tomu, že obě strany se částečně vzdají svých nároků, aby mohlo být dosaženo společného cíle. V 19% se konflikty řeší tak, aby byly výhodné pro nadřízeného.

*Všichni, kdo jsou zainteresováni do konfliktu, by měli nejprve zklidnit své počáteční emoce a opravdu se zamyslet, na čí straně je pravda, podle toho pak může nastat kompromis nebo jedna strana ustoupí a v nejlepším případě se spolu domluví a najdou správné řešení daného problému.*

**15) Sdělujete ve Vaší firmě své připomínky a názory k pracovní náplni a jejím problémům?**



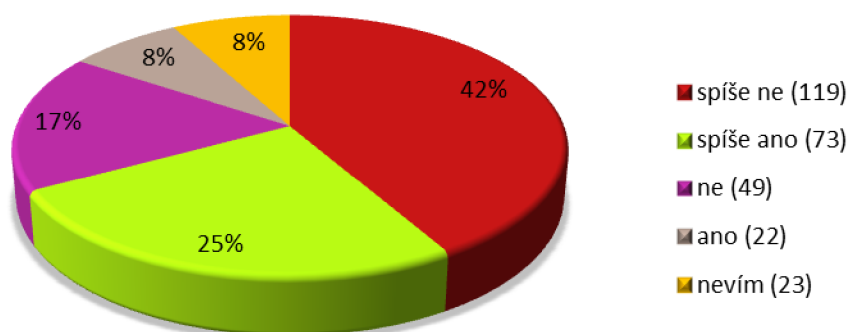
**Graf 5-15:** Sdělujete ve Vaší firmě své připomínky a názory k pracovní náplni a jejím problémům?

Sdělit své připomínky a názory k pracovní náplni a jejím problémům se nebojí 61 % dotazovaných. Dalších 33 % dotazovaných své názory sdělí vedení, ale dává si pozor na to, jak tuto stížnost nebo připomínku formuluje. A pouhých 6 % respondentů si své názory raději nechává pro sebe.

*Myslím, že otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci je velmi užitečná. Zaměstnanci mohou mít spoustu konstruktivních připomínek, jak k řešení konfliktů, tak*

*konkrétních problémů ve výrobě. Aby se zaměstnanec nebál přijít za svým vedoucím s pocitem, že ho nikdo nevyslechne nebo bude snad za svůj názor potrestán, je důležité, aby manažer pracoval na **vybudování důvěry**. Vybudování důvěry není jednoduchá věc. Jedním ze základních postupů je upřímná komunikace, kde nebudeme zaměstnanci nic nalhávat. A pokud budeme se zaměstnancem jednat otevřeně, bude mít pocit, že opravdu patří do týmu a máme zde větší předpoklad, že bude práci odvádět dobře a zodpovědně.*

#### 16) Je komunikace s Vašimi stavebními dělníky obtížná?



**Graf 5-16:** Je komunikace s Vašimi stavebními dělníky obtížná?

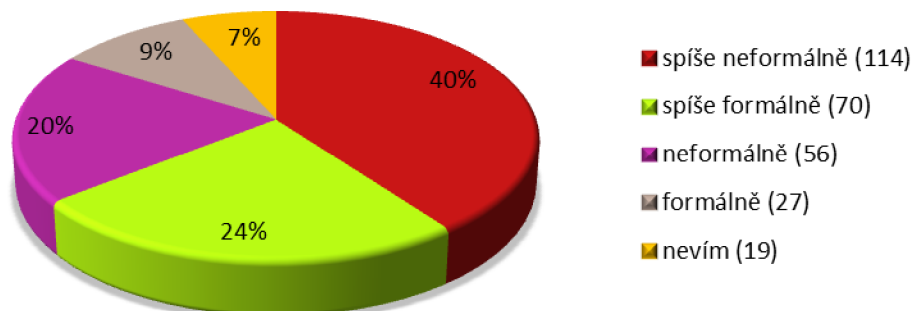
Předpokládala jsem, že komunikace se stavebními dělníky bude spíše obtížná, ale tato hypotéza se mi nepotvrdila. Složitá komunikace s dělníky se vyskytuje v 33 % firem. V 42 % firem nemá problém v komunikaci se svými dělníky. A 8% dotazovaných si není jistých, jak probíhá komunikace s dělníky.

*Jak jsem se dozvěděla v otevřené otázce, kde je největší problém v komunikaci s dělníky, dostalo se mi odpovědi, že problém je nejčastěji v jejich **inteligenci, prudké povaze, laxnosti a nezájmu**. Stavbyvedoucí by se měl naučit, jak pracovat s jednotlivými typy lidí, měl by se snažit rozpoznat různé typy lidí a zkusit k nim odlišně přistupovat.*

*Jestliže mám v týmu výbušného člověka, který se rozčílí a používá důraznější tón a neverbální komunikaci, musím k němu přistupovat individuálně. Takový člověk nás může velmi často strhnout s sebou a může tak snadno vzniknout konflikt, při kterém se vůbec nic nevyřeší a proto je potřeba vědět, že při jednání s takovým typem člověka, se musíme chovat klidně, budeme se vyhýbat spouštěčům takového chování a nenecháme se přivést do stejného emočního rozpoložení.*

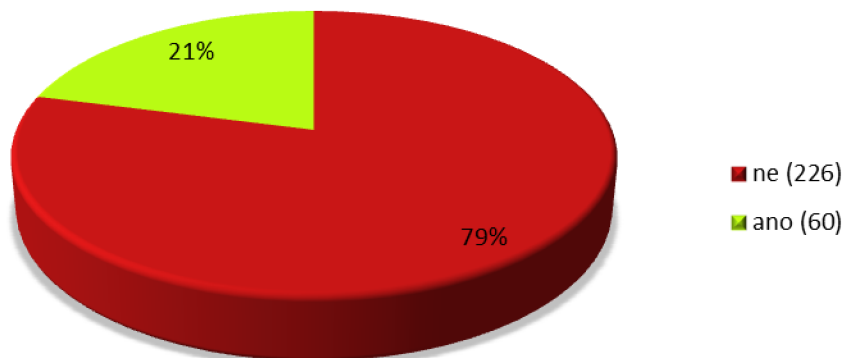
*Stavbyvedoucím bych proto doporučila, aby se začali zajímat o to, jaké **typy lidí** na stavbě mají a naučili se, jak s takovými lidmi zacházet, tím by se dalo předejít hodně konfliktům a mohlo by se dosáhnout i lepších pracovních výsledků. Doporučuji proto majitelům firem, aby stavbyvedoucím a všem řídicím pracovníkům zařídili kurz **měkkých dovedností** (soft skills).*

### 17) Jakým způsobem s dělníky nejčastěji komunikujete?



**Graf 5-17:** Jakým způsobem komunikujete se svými stavebními dělníky?

Neformální komunikaci ve styku s dělníky volí 60% dotazovaných. Formálně s dělníky komunikuje 24% dotazovaných. Předpokládám, že stavbyvedoucí používají spíše neformální komunikaci, ale pokud se do styku s dělníkem dostane člověk, který je v hierarchii firmy například o dva stupně výš nebo je to dokonce majitel firmy, tak použije komunikaci formální.

**18) Zaměstnáváte zahraniční zaměstnance?****Graf 5-18: Zaměstnáváte zahraniční zaměstnance?**

Zaměstnávat v českém stavebnictví zahraniční zaměstnance není moc obvyklé, pracují jenom v 21 % firem, ve zbylých firmách se zahraniční zaměstnanci nevyskytují. Je to možná dané velikostí dotazovaných firem, které jsou spíše malého rozsahu. Myslím, že ve větších firmách se můžeme setkat se zahraničními zaměstnanci, kteří budou pracovat na dělnických pozicích. Myslím, že setkat se se zahraničním zaměstnancem na úrovni manažera nebo při kancelářské práci není tak obvyklé, již jen z hlediska platového ohodnocení, které je jistě v západních zemích vyšší.

Podotázkou k této otázce bylo, jak se s těmito zaměstnanci domlouváte. Odpovědi byla ve většině případů čeština, kde se objevil i názor, že pokud chce člověk pracovat v české firmě, musí se naučit jazyk. Pouze v jednom případě se objevila angličtina.

**19) S jakými problémy se setkáváte při komunikaci s dělníky?**

Tato otázka pro mě byla velmi zajímavá, jelikož si myslím, že komunikace se stavebními dělníky je opravdu specifikum. V jiných odvětvích, jako je třeba průmysl, kdy člověk stojí u výrobní linky a vyrábí jeden kus například rok, není potřeba žádná složitá komunikace a vysvětlování, jak se má co dělat. Naproti tomu stavební dělník,

který pracuje například každého půl roku na jiném stavebním díle, se může setkat se stavebním postupem nebo jistým problémem, který ještě nikdy nemusel řešit. Proto stavbyvedoucí musí komunikovat a **denně kontrolovat** práci svých podřízených a tak jsem se zeptala, na jaké problémy nejčastěji naráží při této komunikaci. Otázka byla otevřená a objevovaly se v ní nejčastěji tyto odpovědi:

Dělníci dělají práci blbě, pokud je neustále nekontroluji. Mají pocit, že nejsou dostatečně **finančně ohodnoceni**. Pokud se na něčem dohodneme, nedodrží to. Dalším problémem je **nedodržování pořádku** na stavbách a také **bezpečnosti na stavbě**. Mají potíže s **dodržováním pracovní morálky**. Velmi často se objevovala odpověď, že problémem je jejich **hloupost a inteligence**. V dnešní době se taky najde už jenom málo vyučených a **kvalifikovaných** řemeslníků, což je další problém, že se musí nabírat lidé nekvalifikovaní a dále takoví, kteří nemají žádnou vůli pochopit zadaný problém. Stavbyvedoucí se také setkávají s **nepolehlivostí** a tím, že si dělníci usnadňují práci oproti zadaným úkolům a nepřemýšlí nad tím, jaký to může mít důsledek, s tím jde ruku v ruce to, že neuvažují komplexně. S komplexností se váže i to, že dělníci nejsou schopni určit si **priority, posloupnost prací** a nedodržení navrženého **pracovního postupu**. Dělníci nemají žádný zájem učit se novým postupům a technologiím. Samozřejmě, že se stavbyvedoucí setkávají i s problémem alkoholismu, což se ale může objevit v jakémkoliv druhu zaměstnání. Pokud stavbyvedoucí svým dělníkům něco vysvětlí, velmi často se setká s tím, že jeho zadání úkolu nebylo pochopeno anebo dělníky vše nové rozhodí, protože musí přemýšlet a zareagovat. Jedním ze zajímavých poznatků bylo, že mají problém s **autoritami**, kdy jsou to většinou pánové s horkými hlavami a občas si „otevírají pusy“, pokud by je chtěl zaměstnavatel vyhodit, tak to neudělá, protože jsou to většinou ti nejlepší pracanti, za kterými je vidět hodně práce a samozřejmě to o sobě ví a z toho důvodu mají ego na vrcholu.

## 20) Jaké jsou dle Vašeho názoru specifika komunikace ve stavebnictví?

Abych se dozvěděla co nejvíc o specifikách v komunikaci stavební firmy, musela jsem položit další otevřenou otázku. Mezi odpověďmi jsem našla tyto názory.

Nemůžeme vytvářet zápisy z porad s dělníky, jelikož dělník musí pracovat a ne sedět na poradě. Hodně pokynů se musí předávat **telefonem**, jelikož nelze být na více stavbách najednou. Konkrétní plnění úkolu je nutné **kontrolovat průběžně**, jelikož hrozí nevratné nebo obtížně napravitelné poškození prováděného díla. Nejlepší je celodenní přítomnost na stavbě, jelikož každý den se dělá něco jiného a všichni musí přesně vědět, co se od nich očekává. Informace musí být **jasné a stručné**. V komunikaci ve stavebnictví nesmí chybět přímota, uznání, které ovšem musí být vyváženo i pokáráním v případě nesprávného plnění.

Specifikum komunikace ve stavebnictví je komunikace s hůře chápajícími lidmi. Lidem chybí **motivace**. Díky neformální komunikaci a ústní komunikaci dochází velmi často ke zmatkům. Dalším specifíkem je to, že někdy padají velmi „ostrá“ slova.

Obě strany by měli mít možnost přednést svůj názor, ale nadřizený musí přijmout definitivní rozhodnutí, jednak protože je obeznámen s dalšími souvislostmi a jednak, aby nemohlo dojít k nějakému opomenutí, které by mohlo mít dopady na bezpečnost, kvalitu a ekonomiku stavby.

Ve stavebnictví se musí přesně stanovit a předat všem úkoly, jejich náplň, kvalitu, marži a časový horizont.

Vedoucí pracovník musí mít skvělou technickou znalost a umět dobře vést.

Zaměstnanci na stavbách jsou většinou méně vzdělání, a tudíž je nutné jim více **vysvětlovat** a více je **hlídat**.

Často jde o komunikaci ve spěchu a stresu a je proto nutné uklidňovat situaci. Stavebnictví je spojeno s velkými fyzickými a časovými nároky na zaměstnance a **psychickým tlakem** na vedoucí pracovníky. Je to také často komunikace se zaměstnanci, kteří neberou ohledy na to, co řeknou i napříč tomu, že dostatečně nezávážnou svou odpověď a postoj.



Dalším zajímavým názorem je vnímání komunikace jako takové, kdy dělníci mají pocit, že lidé v kancelářích nic nedělají a jsou nepodstatní a lidé z kanceláří zase nevidí tolik do problémů na stavbě a to často vede k problémům.

Specifikem je také používání **vulgarismů** při realizacích zakázky.

Specifické pro stavebnictví je to, že se jedná o velkou roztříštěnost zaměstnanců na stavbách, díky čemuž je komunikace složitá. Koordinace více staveb je náročná a může se stát, že v určitý moment všichni něco potřebují. Proto je velmi častá telefonická komunikace, přes kterou se řeší operativní problémy.

## 21) Co je podle Vás potřeba změnit ve Vaší firmě v rámci komunikace?

Dotazovaní by rádi ve svých firmách změnili to, aby jim úkoly, které byly zadány ústně, byly doloženy i v písemné formě. Byli by rádi, kdyby se více předvíдалa možnost vzniku chyb ze strany zaměstnanců a více se preventivně na možnost chyb upozorňovalo.

Zaměstnancům stavebních firem chybí větší **upřímnost**, která se ovšem netýká stavebnictví jako celku, ale spíše jednotlivých lidí. Měl by se dávat důraz na efektivnější zadávání úkolů a jejich kontrolu. Některým zaměstnancům také chybí **zpětná vazba**.

Ve velkém míře se objevoval názor, že by zaměstnanci chtěli víc **otevřenou komunikaci** v rámci firmy. A aby byly informace podávány včas a aby nadřízení více informovali své podřízené o plánech do budoucna.

Velká skupina dotazovaných byla ovšem s komunikací ve své firmě spokojena a nic by neměnila.

#### 5.2.4 Řízené rozhovory

Další způsob výzkumu, který jsem si vybrala je metoda řízených rozhovorů. Tato metoda má tu výhodu, že si můžu přímo vybrat respondenta a osobně jej oslovit a pokládat mu otázky, kdy mi může dovysvětlit obsah své odpovědi, jelikož rozhovor je prováděn osobně.

Oslovila jsem dva stavbyvedoucí, snažila jsem se, aby každý z nich pracoval v jinak velké firmě. Tak jsem získala představu o tom, jaké rozdíly v komunikaci jsou v různých velikých firmách.

Dále jsem oslovila psycholožku, abych získala náhled někoho, kdo není zaměstnán ve stavebnictví, ale přesto výborně rozumí komunikaci a může mi poskytnout odborný pohled na tuto problematiku.

##### 5.2.4.1 Rozhovor č. 1

Prvním dotazovaným byl pan Ing. Dušan Trávníček, který pracuje jako stavbyvedoucí ve firmě Ekorol alfa, s.r.o. Tato firma má asi 11 stálých zaměstnanců, v letních měsících najímají brigádníky.

##### *Jak probíhá komunikace ve Vaší stavební firmě?*

Komunikace v naší firmě je dost chabá. Nadřízení dojedou na stavbu, začnou mi vysvětlovat problém, pak zčistajasna odjedou a já nevím, jak má úkol vypadat přesně. Proto musím volat a volat a řešit věci, které měly být dávno vyřešené při osobním setkání.

##### *Jak komunikujete s dělníky na stavbě?*

Komunikace na stavbě s dělníky je poněkud komplikovaná. Jeden z problémů v komunikaci je ten, že nevím, zda dělníkům dávat moc informací nebo ne. Pokud jim dám hodně informací, například o tom, kdy je termín dokončení a ten bude za dlouhou dobu, tak oni toho zneužijí a nebudou pracovat, jelikož ví, že mají dost času.

Dále si nejsem jist, jak jim mám říkat nějaké věci. Jestli si je mám postavit do kroužku a říct nějaké věci všem nebo jenom někomu? Například se může stát, že ten, komu jsem úkol svěřil a byl u toho jen on, může daný den chybět a nastane problém. Ale nejde dost dobře zadávat všem všechno. V tom vidím problém.

*A musíte dělníky neustále kontrolovat nebo dokážou samostatně myslet a splnit úkol?*

No co jsem tak zjistil, tak umí udělat jednotvárnou práci bez mého dohledu, třeba postavit zeď. Ale nějaká koordinace práce je už horší. Aby si rozvrhli práci tak, jak je ekonomicky nejvýhodnější je ani nenapadne.

Jim je to hlavně úplně jedno, že tam stojí bagr za 600 na hodinu, přitom by mohl dělat jinou práci, než si chlapi něco nachystají.

Třeba dneska byla na stavbě pumpa na beton a dělníci stahovali beton a pumpa stála. Musel jsem jim proto říct, aby udělali dvě skupiny, kdy jedna bude betonovat z pumpy a druhá mezi tím bude beton stahovat a pak zase obráceně. Hned se práce zrychlila.

*Myslíte, že je to zapříčiněno jejich inteligencí nebo nemají zájem na tom, aby firma prosperovala?*

Myslím, že je jim spíše firma jedno. Najde se pár jedinců, kteří přemýšlí, ale řadovému dělníkovi je to fuk. Zajímá je jen to, aby na konci měsíce měli výplatu, jestli je firma ztrátová, to neřeší.

*Zkoušíte je nějak motivovat?*

Oni udělají, co jim řeknu, ale nějak neuvažují dál. To je vrozená vlastnost.

*Takže si myslíte, že tomu motivace nepomůže, že je to prostě v nich.*

Ano, to si myslím. Ale pokud jim to naplánuju, nachystám, nakreslím a vysvětlím, tak to většinou všechno jde a pracují, jak mají.

*Setkáváte se s nějakými konflikty?*

Konflikty jsem asi zatím řešit nemusel. Jenom někdy se objeví, že někdo s někým nechce dělat, že raději nepřijde do práce.

*A jak probíhá komunikace s nadřízenými? Míváte porady?*

Poradu jsme měli zatím jednou. Jsem rád, když je vůbec za den uvidím, abych s nimi probral nějaké věci, které se většinou týkají peněz.

*To znamená, že většinou komunikujete přes telefon nebo třeba přes mail?*

Když se potkáme, tak se co nejvíc věcí snažím vyřešit osobně. A pak telefon, ten používám skoro neustále.

*Používá se ve Vaší firmě spíše formální nebo neformální komunikace?*

Spíše neformální.

*Mluvíte se svými nadřízenými otevřeně? Myslím, když máte nějaký nápad nebo připomínku. Bojíte se nazvat věci pravými jmény nebo jsou všechny námitky a nápady přijímány bez problémů?*

Z majitele firmy mám respekt, tam přemýšlím o tom, jak co říct, aby nebyl problém, ale s ostatními jednám více otevřeně.

#### 5.2.4.2 Rozhovor č.2

Druhý řízený rozhovor jsem provedla s panem Bc. Zdeňkem Novotným, který pracuje ve firmě KARVEP spol. s.r.o. jako stavební technik. Tato firma má okolo 200 zaměstnanců. Oproti prvnímu dotazovanému tedy pan Novotný pracuje ve větší firmě a můžu získat srovnání.

*Co si myslíte o komunikaci ve Vaší firmě? Jak probíhá? Zlepšil byste něco?*

Myslím, že komunikace v naší firmě je na dobré úrovni. Komunikace u nás probíhá přes e-maily, telefony a porady. Já osobně bych toho asi moc nezlepšoval, myslím, že komunikace je u nás na dobré úrovni.

*Jak časté jsou porady ve Vaší firmě?*

Porady jsou většinou 1x týdně, případně pokud se projednávají důležité věci a záležitosti ohledně stavby, případně akutní problémy na stavbě, tak se operativně scházíme i vícekrát do týdne.

*Jak probíhá Vaše komunikace s dělníky na stavbě?*

Komunikace probíhá bez problémů. Snažím se s nimi komunikovat slušně.

*Objevují se s dělníky nějaké problémy?*

Tak problémy ani velice ne, někdy spíš klasické handrkování o představě provedené práce.

*Musíš dělníky neustále kontrolovat nebo dokáží samostatně myslet a splnit úkol?*

Tak hodně záleží na profesi. Některé profese jako jsou třeba zedníci, pomocní dělníci a jiné je potřeba mít pod kontrolou. Profese specializované jako třeba vzduchaři, topenaři, vodaři, truhláři už není potřeba mít tak moc pod kontrolou. Ale setkal jsem se i se zedníky, kteří dokázali úkol splnit v pořádku a samostatně. Každopádně platí: Co nekontroluji, to neřídím, takže neustálá kontrola je potřeba.

*Pokud je tedy musíte kontrolovat, myslíte, že je to způsobeno jejich inteligencí nebo mají zájem na tom, aby firma prosperovala?*

Já si myslím, že někdy to může být způsobeno jejich inteligencí, že to opravdu správně nepochopí. Ale taky někdy to pochopili, neměli zájem, ale hlavně, aby to nějak bylo udělané a jdeme od toho.

*Zkoušíte dělníky nějak motivovat?*

Nezkouším, mé pravomoce zatím nejsou takové, abych je mohl motivovat třeba zvýšením výplaty. Někdy je zkouším motivovat jako slovně, podpořit třeba psychicky, když třeba některé práce se jim nelíbí dělat, nebo to není jejich gusto.

*Takže si nemyslíte, že je motivace zbytečná?*

Myslím si, že motivace v tomto směru je důležitá. Hlavně tedy ve stavebnictví, kdy výsledek opravdu musí být dobrý, povedený a bez chyb.

*Musíte řešit nějaké konflikty?*

Zatím jsem neřešil nic závažného.

*Jak probíhá komunikace s nadřízenými?*

Většinou spolu komunikujeme osobně, popřípadě telefonicky a e-mailem.

*Který způsob je používán nejčastěji? Osobní kontakt, telefon nebo e-mail?*

Některé věci (méně závažné, když tedy jdou vyřešit) se snažím řešit po telefonu, případně e-mailem, ale závažnější věci se snažím a většinou řeším osobně.

*Používá se ve vaší firmě spíše formální nebo neformální komunikace?*

Používáme převážně formální komunikaci.

*Mluvíte se svými nadřízenými otevřeně? Myslím tehdy, pokud máte nějaký nápad nebo připomínku. Nebo se bojíte?*

Rozhodně nemám problém přijít za svými nadřízenými a snažím se s nimi mluvit otevřeně a narovinu tak, jak věci jsou.

*Co si myslíte, že je specifické pro komunikaci ve stavebnictví?*

Specifikum komunikace ve stavebnictví je, že hodně informací, většinou těch důležitých, se ztratí v takovém tom komunikačním šumu. Čili potom se jeden s druhým handrkujeme o tom, co se řeklo a neřeklo a jak se to mělo, či nemělo udělat. Takže je nutné, se snažit ty podstatné věci aspoň trošku zapisovat.

#### 5.2.4.3 Řízený rozhovor č.3

Chtěla jsem také znát názor psychologa, abych si ujasnila, jaký je názor odborníka, který se zabývá lidskými vztahy, komunikací s lidmi a jejich duševním zdravím. Proto jsem oslovila Mgr. Šárku Daňkovou a položila jí otázky týkající se komunikace v podniku.

*Myslíte si, že by měl nadřízený komunikovat se svými zaměstnanci spíše formálně nebo neformálně?*

Myslím si, že spíše formálně, protože je nutné, aby měl nadřízený u svých zaměstnanců autoritu a zároveň, aby tam byl určitý řád. Je dobře, když má nadřízený autoritu přirozenou.

Své zaměstnance si může získat například tím, že si vyslechne názory pracovníků, snaží se jim vyjít vstříc a vyvažovat to, co je dobré jak pro zaměstnance, tak pro firmu. Nakonec by měl mít ale rozhodně hlavní slovo.

Neformálně může s podřízenými hovořit například při obědě, ale když se jedná o pracovní záležitosti, měl by vystupovat skutečně jako autorita.

*Co by měl nadřízený udělat pro to, aby k němu podřízení cítili důvěru a nebáli se mu sdělit svoji připomínku?*

Měl by si vždy vyslechnout jejich názory a opravdu je zvážít. V případě, že některé z nich jsou inovativní nebo pro firmu perspektivní, tak se je nebát zavést a danému zaměstnanci třeba i poděkovat za tento podnět.

Důležité je, aby měli zaměstnanci jistotu, že se to neobrátilo proti nim nebo že veškerá jejich snaha vždycky vyjde vniveč.

*Jak lze dosáhnout toho, aby i přes přátelský přístup cítili dělníci k nadřízenému autoritu?*

Nadřízený by měl mít již zmiňovanou přirozenou autoritu. Zaměstnanci vnímají, že nadřízený má odborné kompetence a je pro výkon této funkce dostatečně kvalifikovaný.

*Předpokládám, že dělníci, kteří provádí například nějaké výkopové práce, mají nižší inteligenci. Jak by se mělo s takovými lidmi jednat nebo k nim přistupovat, aby dokázali bez problémů splnit úkol?*

Nadřízený by měl být empatický a dávat podřízeným jasně a jednoduše formulované úkoly. Na druhou stranu ale s nimi nesmí jednat jako s méněcennými.

*Dají se takoví lidé něčím kromě peněz motivovat? Vyvolat v nich zájem o danou věc?*

Peníze a jiné benefity bývají často primární motivací. Kromě toho by to mohly být i kvalitní a dobré vztahy na pracovišti. Jak mezi zaměstnanci, tak i vzhledem k nadřízenému.

*Jaký je Váš názor na porady? Jsou užitečné?*

Určitě ano. Porady by se měly konat pravidelně, aby pracovníci věděli, co je výhledově čeká za práci. Vedoucí by na poradě měl nastínit plán na dané období, rozdělit úkoly a určitě kompetence. Porady by ale neměly být zdlouhavé, spíše stručně a výstižně formulovat základní zakázky.

Ovšem mé odpovědi nelze brát jako dogma, spíše je to názor jednoho psychologa. Jiný by na věc měl třeba jiný názor.

Při práci s lidmi je vždy důležitý individuální přístup, protože do hry vstupuje jak osobnost nadřízeného, tak i osobnosti zaměstnanců, jejich vzájemné vztahy atd. Takže určité odpovědi nejdou zobecnit univerzálně.



## 6 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Nyní můžu přejít k závěrečné části své práce a tou jsou dílčí závěry a doporučení, které provedu na základě svých výzkumů.

### 6.1 Rekapitulace výzkumu

Jako metodu výzkumu jsem si vybrala dotazníkové šetření, kdy jsem respondenty oslovovala pomocí e-mailu. Mohla jsem tak vybrat pouze firmy z oblasti stavebnictví. Oslovila jsem 2400 firem a získala jsem 286 vyplněných dotazníků. Myslím, že tento počet je dostatečným množstvím pro účely mého šetření. Mým dalším postupem bylo vytvoření vyhodnocení každé otázky. Díky odpovědím v dotazníku můžu potvrdit nebo vyvrátit své předem stanovené hypotézy.

Řízené rozhovory ocením při závěrečném zhodnocení a doporučení.

### 6.2 Ověření hypotéz

**Hypotéza 1 (H1): Zaměstnanci stavebních firem upřednostňují převážně osobní kontakt. K řešení operativních věcí využívají e-mail a telefon.**

Tato hypotéza se potvrdila. Podle dotazníkového průzkumu většina firem nejčastěji používá osobní kontakt. Telefon a e-mail jsou upřednostňovány v méně důležitých jednáních nebo při operativních řešeních. Ovšem telefon je používán ve stavebnictví velmi často z důvodů roztříštěnosti staveb a nemožností být na více místech najednou. Proto jsou lidé někde osobně a na jiném místě jsou přítomni přes telefon.

**Hypotéza 2 (H2): K zaměstnancům firmy se dostávají informace, které jsou důležité pro jejich práci. Dostávají je včas a v dostatečném množství.**

Tato hypotéza se také potvrdila. Většina zaměstnanců má pocit, že ke své práci dostává dostatečné množství informací a dostává je včas. Tak jejich práce může z hlediska informovanosti probíhat bez problémů.

**Hypotéza 3 (H3): Ve firmách se používá spíše formální komunikace. Konflikty jsou řešeny tak, aby byly obě strany spokojeny.**

Nepotvrdilo se, že by se ve firmách používala spíše formální komunikace. Z mého pohledu je to zapříčiněno vzorkem firem, které jsou spíše malé. V takových firmách se udržují spíše přátelské vztahy, kdy formálně se chová například jenom vlastník takové firmy. Myslím, že je to v jeho zájmu, neboť musí dávat najevo, že je autorita a má vždy poslední slovo. Konflikty jsou ve většině firem řešeny pomocí dohody nebo kompromisu, to znamená, že jenom ve velmi malém vzorku firem, je vždy kompromis vyřešen tak, aby byl vhodný pro nadřízeného.

**Hypotéza 4 (H4): Firmy si uvědomují důležitost porad, tyto porady jsou věcné, efektivní a probíhají minimálně jednou týdně.**

Pravidelné porady se objevují skoro ve všech firmách. Pouhých 6 % dotazovaných firem porady nemá. Porady jsou z velké části efektivní, i když v některých firmách s neefektivně využitým časem. Ovšem ve většině jsou také porady improvizované a není po poradách distribuovaný zápis, aby se mohlo k obsahu porady kdykoliv vrátit a zjistit, co byl výsledek schůze.

**Hypotéza 5 (H5): Komunikace se stavebními dělníky je obtížná.**

Tato hypotéza se potvrdila na půl. V samotné dotazníkové otázce pouze asi polovina respondentů tvrdila, že komunikace se stavebními dělníky je obtížná, druhá polovina si stála za tím, že nemají problém v komunikaci se svými dělníky. Ovšem v otevřené otázce, v čem jsou problémy v komunikaci s dělníky, se objevilo hodně problémů, které vyplývají na povrch v této komunikaci. Můžu tak usuzovat, že sice se vyskytují problémy s dělníky, ale jejich vedoucí jsou natolik zkušení v komunikaci a v motivaci, že se s nimi vždy dokáží domluvit a dělníci pak pracují podle jejich představ.

### 6.3 Výsledek výzkumu

Díky dotazníkovému šetření a řízeným rozhovorům, které jsem provedla, jsem zjistila, že komunikace ve stavebních firmách je na dobré úrovni. Zaměstnanci dostávají přiměřené množství informací a cítí se tak jako součást týmu. Pokud se objeví konflikt, ve většině firem se snaží vyslechnout obě strany a najít kompromis, který by vedl ke smíru a uklidnění celé situace. Pokud se objeví nějaký problém na pracovišti, většina lidí se nemusí bát jít za svým šéfem a říct mu o problémech. Ve firmách funguje otevřená komunikace.

Specifikum komunikace ve stavebnictví je dle mého hlediska převážně v komunikaci se stavebními dělníky. Ze samotného dotazníku a i z řízených rozhovorů vyplývá, že je potřeba tyto lidi nejenom vést a řídit, ale především **kontrolovat**.

Vedoucí si uvědomují důležitost **osobního kontaktu** se zaměstnanci a i zaměstnanci nejraději preferují tento způsob komunikace. Je to pochopitelné, neboť u této komunikace může docházet k okamžité zpětné vazbě. Nadřízený může upozornit zaměstnance na konkrétní chyby nebo ho pochválit, říct, co udělat správně. Mohou si vysvětlit problémy, které nastaly a ujistit se, že problém pochopili správně. Je také na místě, že ve stavebních firmách je používán **telefon**, neboť stavebnictví je obor, kde se věci mění z minuty na minutu. Může to být závadou na stroji, v materiálu nebo například i jenom problém způsobený počasím. Proto je nutné řešit věci okamžitě. Vedoucí by si ale měli dát za cíl, že budou úkoly zadávat **srozumitelně, jasně a konkrétně**, aby docházelo k co nejméně nedorozuměním.

Vedoucím porad bych doporučila, aby nepodceňovali **přípravu**, aby nenechávali nic náhodě. Měli by si uvědomit, že pokud budou mít poradu improvizovanou, tzn. nebudou mít určené témata, vyhraněné časy ke každému tématu nebo například pozvou na poradu lidi, kteří nemají s tématem nic dočinění, přichází nejen o čas, ale i o peníze. Účastníci porady by totiž mohli v této době dělat svou práci a přinést firmě užitek. Proto je vždy důležité promyslet si, zda je konání porady opravdu nutné. Pokud není co k řešení, raději upust'te od porady. Pravidelnost není to nejdůležitější. Důležité je vážit si času svých zaměstnanců i svého, budeme tak šetřit i peníze. Dle mého názoru by se

neměly podceňovat **zápisy z porad**. Tyto zápisy mohou ušetřit mnoho dohadování. V zápisu je jasně zaznamenáno, kdo co řekl a měl splnit.

Bylo by naivní domnívat se, že ve stavebních firmách nebude docházet ke konfliktům. Řekla bych, že zrovna stavebnictví je konflikty typické. Všichni pracovníci jsou vystaveni tlaku, neboť dílo musí být perfektní a musí být vyhotoveno v konkrétním čase. Proto velmi často dochází k vyhoceným situacím, kdy nechybí **křik, obviňování a nadávky**. Doporučila bych proto vedoucím, aby se více zaměřili na to, jak konflikty řešit. Uvědomili si, že každý člověk je **individualita** a měli by ke každému člověku přistupovat odlišně. Musí brát také v potaz, že názor vedoucího nemusí být jediný správný. Proto je potřeba občas potlačit i své vlastní ego a zájmy a dívat se na potřeby celého týmu.

Jelikož komunikace s dělníky je složitá, ať již kvůli jejich **inteligenci**, nechuti k práci nebo jenom proto, že nejsou dostatečně **motivováni**, doporučila bych stavbyvedoucím, aby se začali zajímat o své dělníky. Zkusili s nimi prohodit pár slov i o něčem jiném než je práce. Aby jim ukázali, že je berou i jako lidi a ne jenom jako pracovní sílu. Pokud dělník vycítí, že máte zájem o něj, začne mít více zájem o vás a bude se snažit vám vyjít vstříc a dát do práce mnohem víc. Musíme si uvědomit, že každý člověk potřebuje **odlišný přístup vedení**. Ano, může se to zdát jako velmi časově náročné, věnovat se každému dělníkovi, ale myslím, že se to může mnohonásobně vrátit. Ovšem samozřejmě musíme umět vycítit, jestli o to má zaměstnanec vůbec zájem, není v našem zájmu se zbytečně podbízet. Tím bychom také mohli ztratit tolik potřebnou autoritu. Autorita musí být neustále udržována, aby i přes lidský přístup bylo jasné, kdo má poslední slovo.

## 6.4 Doporučení

Jedno z mých doporučení, jak zlepšit komunikaci ve stavební firmě, je zavedení **intranetu**. Během výzkumu jsem narazila na to, že skoro žádná firma jej nepoužívá. Já sama pracuji ve velké stavební firmě, která intranet nemá. Výhody intranetu vidím v tom, že je veřejnosti nepřístupný, dostanou se k němu jenom zaměstnanci dané firmy,

kteří k tomu potřebují přístupové informace. Díky intranetu se mohou zaměstnanci snadno a rychle dostat k potřebným informacím a dokumentům. Intranet by mohli velmi ocenit stavbyvedoucí, kteří se nachází mimo sídlo firmy. I přes to, že tráví čas na stavbě, která je umístěna kdekoliv v republice, by díky intranetu mohli mít přehled o dění ve firmě. Informace jsou umístěny na jednom místě a tak nezabere zaměstnanci spoustu času hledání potřebného dokumentu. Na intranetu mohou být umístěny kontakty, které jsou pro firmu důležité, dále zde firmy mohou umístit různé plánovače nebo nástěnky. Na intranetu by zaměstnanci mohli společně diskutovat o problémech, které jsou pro ně důležité. Vedoucí stavebních firem by také intranet mohli využít k získání zpětné vazby. Na intranetu by byl vyhrazen prostor pro dotazníkové otázky, kterými by měli kontrolu nad tím, co lidé potřebují a co si myslí. Bylo by užitečné uvést všechny prováděné stavby, v jakém stadiu se nachází, fotografie ze stavby aj. Tak by i pracovníci, kteří se na stavbu nedostanou, měli povědomí o tom, v jaké fázi se stavba nachází. Opět by tak získali pocit větší sounáležitosti s firmou. Díky intranetu by se mohlo usnadnit také svolávání porad. Účastníkům porady by se nemusely rozesílat dlouhé e-maily s plánem porady, místem a časem porady. Účastník by měl všechny informace o poradě aktualizovány v záložce intranetu. Samozřejmostí by bylo uvedení dokumentů dlouhodobých cílů firmy a firemní kultury.

Je samozřejmé, že ve firmách s malým počtem zaměstnanců se nemusí komunikace usnadňovat tímto způsobem, ale myslím, že pro větší firmy, by byl intranet přínosem.

Dále bych firmám doporučila zavést **DMS** (Document Management System). Je to aplikace, která slouží k uložení všech dokumentů a faktur firmy. Výhodu vidím v jednoduchém přístupu a šetření času. Nemusí se složitě dohledávat dokumenty v papírové podobě. Důležité dokumenty tak nejsou pouze v e-mailových schránkách uživatelů, ale jsou přístupné všem.

Každá stavební firma by měla mít vypracovaný svůj **komunikační plán**. Doporučila bych vytvoření komunikačního plánu pro externí komunikaci a samostatného komunikačního plánu pro komunikaci interní. Dle mého názoru by nebylo na škodu vytvořit komunikační plán, který se bude specializovat pouze na stavební projekt.

V komunikačním plánu by měly být uvedeny pravidelné události, dále vyhrazen prostor pro zpětnou vazbu a přehled o výsledcích. V plánu je jasně určeno, kdo má odpovědnost za jaké informace a komu tyto informace předává. Výhodu vidím v zefektivnění komunikace a omezení komunikačního šumu. Komunikační plán by měl být obměňován a aktualizován.

Stavební firmy by neměly zapomínat na **zpětnou vazbu** a věnovat jí dostatečnou pozornost. Doporučila bych firmám využívat metodu **360stupňové zpětné vazby**, kdy je zaměstnanec hodnocen od více lidí. Mohou to být lidé jak z řad nadřízených, kolegů, tak i podřízených. Pokud je v kolektivu člověk, který narušuje celkovou atmosféru ve firmě, tak jej tato metoda lehce odhalí. Tato metoda také pomůže k ocenění výborného pracovníka. Tuto zpětnou vazbu je vhodné provádět dvakrát za rok. Majitel firmy by si ale měl rozmyslet, jestli je pro něj metoda užitečná. Ve firmě s velmi dobrými vztahy nedostaneme objektivní výsledky, neboť se zaměstnanci s největší pravděpodobností budou navzájem jenom chválit. Pokud ovšem ve firmě máme člověka, který chod firmy narušuje, můžeme mu touto zpětnou vazbou dát objektivní názor na jeho působení. Bude hodnocen nejen od svých nadřízených, ale uvidí, že stejný názor mají i ostatní zaměstnanci.

K utužení vztahů a zlepšení komunikace může pomoci i **teambuilding**. Je to metoda, která není u všech zaměstnanců oblíbená, proto bych nechala na každém zaměstnavateli, aby vyhodnotil, jestli je pro něj teambuilding užitečný.

Doporučuji pro zaměstnance pořádat **sportovní** a **kulturní** akce, kde si mohou vedoucí se svými zaměstnanci promluvit neformálně a v jiném prostředí, než je firma. Mohou tak získat důležité náměty pro další činnost.

Všechna doposud uvedená doporučení se týkají spíše technických pracovníků a managementu. V komunikaci s dělníky se, dle mého názoru, musí vzdělávat především stavbyvedoucí a vedoucí pracovníci. Proto bych majitelům firem doporučila, aby investovali prostředky do kurzů komunikace a **kurzů soft skills**.

## 7 ZÁVĚR

Díky této diplomové práci jsem se ujistila, že komunikace je velmi důležitá i v takových oborech, jako je stavebnictví. Stavebnictví je totiž založeno na týmové spolupráci. Je potřeba více lidí k tomu, aby dokázali vytvořit jedno konečné dílo. Proto je komunikace nutností.

Díky dotazníkům a řízeným rozhovorům, jsem si dokázala udělat představu o tom, jak komunikace ve stavebnictví probíhá. Odpovědi mně poskytli lidé, kteří se pohybují v oboru a tak jsem zjistila, že komunikace ve stavebnictví má svá specifika. Stále je upřednostňována osobní komunikace nad komunikací elektronickou. Ovšem specifické je využití telefonů, které vyzvánějí skoro nepřetržitě. Ve stavebnictví se musí neustále kontrolovat výrobní pracovníci, jelikož by mohlo dojít k zásadním a nevratným následkům. Komunikace s nimi je obtížná, jelikož většinou nemají stejné hodnoty jako vedoucí pracovníci, ale pokud se k nim bude přistupovat s lidskostí, odvedou dobrou a kvalitní práci. Ve stavebnictví musí probíhat přesné a jednoduché zadávání úkolů, aby se co nejvíce předešlo možným nedorozuměním. Komunikace ve stavebnictví je také náročná z toho důvodu, že lidé pracující v tomto oboru jsou vystaveni velkému stresu a proto může docházet ke konfliktním situacím.

Není možné komunikaci podceňovat, a proto by lidé měli být ochotni se v tomto směru neustále zlepšovat a vzdělávat. Vše, co vložíme do svých zaměstnanců, se nám vrátí v podobě kvality a úspěšného podniku.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie:

- [1] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.
- [2] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [3] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [4] VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Vyd. 3., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999, 291 s. ISBN 80-859-4394-8.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-859-4301-8.
- [6] MCLAGANOVÁ, Patricia. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.
- [7] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-716-9988-8.
- [8] WINKLER, Jiří. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998, 105 s. ISBN 80-210-1892-5.
- [9] HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 233 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 80-859-4399-9.
- [10] HILL, Dan. *Emocionie: vliv emocí na obchodní úspěch*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2010, 350 s. ISBN 978-80-253-1057-1.
- [11] MCKENNA, Patrick J a David H MAISTER. *Efektivní leader*. 1. vyd. Překlad Michal Karla. Praha: Alfa Publishing, 2005, 280 s. Management studium. ISBN 80-868-5112-5.



[12] GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2005, 249 s. ISBN 80-732-9092-8.

[13] SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Vyd. 1. Překlad Daniela Šimková. Praha: Portál, 2008, 115 s. ISBN 978-807-3673-604.

[14] BRADBURY, Andrew. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. 2. vyd. Brno: Computer Press, c2007, viii, 109 s. Rozvoj osobnosti. ISBN 978-802-5116-227.

Internetové zdroje:

[15] SOUKUPOVÁ, Klára. Je porada přežitkem nebo efektivním nástrojem řízení?. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/je-porada-prezitkem-nebo-efektivnim-nastrojem/>

[16] *Jak komunikovat se zákazníkem? Nejlépe přes emoce!*. In: *Marketingový institut* [online]. [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://www.mkti.cz/archiv/archiv/jak-komunikovat-se-zakaznikem-nejlepe-pres-emoce.htm>

[17] *Jak vnímáme reklamu*. In: *Printdesign4u* [online]. [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: [http://www.printdesign4u.eu/jak\\_vnimame\\_reklamu.html](http://www.printdesign4u.eu/jak_vnimame_reklamu.html)

[18] *Cognito* [online]. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.cognito.cz/internetova-agentura/>

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

<b>Obr. 3-1:</b> Maslowova pyramida potřeb .....	18
<b>Tab.3-1:</b> Herzbergerova teorie.....	19
<b>Obr. 4-2:</b> <i>Transakční proces</i> .....	24
<b>Obr. 4-3:</b> Komunikační proces.....	25
<b>Tab. 4-1:</b> Typy komunikačního šumu .....	27
<b>Obr. 4-4:</b> Empatické naslouchání .....	30
<b>Obr. 4-5:</b> Gesta .....	38
<b>Tab. 4-2:</b> Emotikony .....	39
<b>Tab. 4-3:</b> Prostorová komunikace .....	40
<b>Graf 5-1:</b> Jste muž nebo žena? .....	49
<b>Graf 5-2:</b> Jaký je Váš věk? .....	50
<b>Graf 5-3:</b> Jaký je celkový počet zaměstnanců ve Vaší firmě? .....	51
<b>Graf 5-4:</b> Jakou pozici ve firmě zastáváte?.....	52
<b>Obr. 5-5:</b> Jakým způsobem předáváte informace/ zadáváte úkoly?.....	53
<b>Graf 5-6:</b> Jakým způsobem nejčastěji informujete o splnění Vašich úkolů a povinností? .....	54
<b>Graf 5-7:</b> Dostáváte informace včas? .....	55
<b>Graf 5-8:</b> Jsou Vám tyto informace poskytovány v dostatečném množství?.....	56
<b>Graf 5-9:</b> Jak časté jsou ve Vaší firmě porady? .....	57

<b>Graf 5-10.1:</b> Mají porady řízený průběh? .....	58
<b>Graf 5-10.2:</b> Má každý účastník prostor pro vyjádření? .....	59
<b>Graf 5-10.3:</b> Všichni účastníci se aktivně zapojují? .....	60
<b>Graf 5-10.4:</b> Je po ukončení distribuován zápis? .....	61
<b>Graf 5-10.5:</b> Jsou porady spíše improvizované? .....	62
<b>Graf 5-11:</b> Domníváte se, že Vaše porady mají: .....	63
<b>Graf 5-12:</b> Jak byste charakterizoval/a komunikaci ve Vaší firmě? .....	64
<b>Graf 5-13:</b> Jaké konflikty jsou u Vás ve firmě nejčastější? .....	65
<b>Graf 5-14:</b> Jaké metody jsou využívány na řešení konfliktů ve Vaší firmě? .....	66
<b>Graf 5-15:</b> Sdělujete ve Vaší firmě své připomínky a názory k pracovní náplni a jejím problémům? .....	67
<b>Graf 5-16:</b> Je komunikace s Vašimi stavebními dělníky obtížná? .....	68
<b>Graf 5-17:</b> Jakým způsobem komunikujete se svými stavebními dělníky? .....	69
<b>Graf 5-18:</b> Zaměstnáváte zahraniční zaměstnance? .....	70

## 10 SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
např.	například
obr.	obrázek
s.	strana
srv.viz.	srovnáno podle
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaný