

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Efektivní manažerská komunikace**

**Tomáš Kabilka**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Kabilka

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Efektivní manažerská komunikace**

Název anglicky

**Effective Communication for a Managerial Work**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající manažerskou komunikaci ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

### Metodika

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

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

## **Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

## **Klíčová slova**

management, komunikace, komunikační proces, model komunikace, komunikační kanály, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační audit

---

## **Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1

STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-1782

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1.vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 22.3.2020

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Janě Horákové za její vstřícnost, trpělivost, odborné rady a předání mi jejích dlouholetých zkušeností během vedení mé bakalářské práce. Také bych rád poděkoval zaměstnancům firmy Jones Lang LaSalle, s.r.o. za jejich velkorysou spolupráci při tvorbě praktické části. Dále děkuji své rodině a přátelům, kteří mi byli oporou po celou dobu studia a někteří i při tvorbě bakalářské práce.

# Efektivní manažerská komunikace

## Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o efektivitě manažerské komunikace ve sledované organizaci. Hlavním cílem práce je zhodnotit komunikaci manažerů vůči jejich podřízeným a navrhnout doporučení, která povedou ke zefektivnění manažerské komunikace. Práce je rozdělena na teoretickou a vlastní část. Teoretická část zahrnuje poznatky vycházející z odborné literatury, na jejímž základě jsou vysvětleny principy obecné komunikace a komunikace manažerů ve firmě. Tyto teoretické poznatky slouží jako podklad pro zpracování vlastní části práce. Vlastní práce je založena na výzkumu ve sledované organizaci Jones Lang LaSalle, s.r.o., který byl proveden ve formě řízených rozhovorů a dotazníkového šetření. Cílem obou výzkumů bylo zjištění, na jaké úrovni probíhá komunikace manažerů s jejich podřízenými. Řízených rozhovorů se zúčastnili čtyři manažeři různých oddělení a dotazník vyplnilo 51 řadových zaměstnanců podniku. Řízené rozhovory byly poté shrnuty a dotazníková šetření okomentována a graficky znázorněna. Po zhodnocení obou výzkumů bylo zjištěno, že komunikace manažerů ve firmě probíhá na velmi dobré úrovni, ačkoliv určité oblasti komunikace představují prostor pro zlepšení. Pro tyto nedostatky komunikace byla navržena patřičná řešení, která mohou vést ke zlepšení komunikace manažerů a komunikace v celé firmě.

**Klíčová slova:** komunikace, manažer, management, podnik, komunikační proces, komunikační kanály, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, zaměstnanec, cíle komunikace, bariéry komunikace

# Effective communication for a managerial work

## Abstract

The Bachelor thesis focuses on effective communication for a managerial work in the selected organization. The main goal of the work is to evaluate communication of managers towards their employees and suggest recommendations that could make the communication more efficient. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part contains knowledge based on professional literature, which is explaining main principles of general communication and communication of managers in company. This theoretical knowledge is used as a basis for processing the practical part of the work. The practical part is based on research in the selected organization Jones Lang LaSalle, s.r.o., which was conducted via guided interviews and survey. The goal of the research was to determine a level of communication of managers towards their employees. In the guided interviews participated four managers from various departments and the survey was filled out by 51 employees of the company. Afterwards the guided interviews were summarized and the survey discussed and graphically represented. The results of the research found managerial communication in the company set to a very good level, even though some specific areas of the communication contain space for improvement. In the end, for these areas were submitted proposes that could lead to improvement of managerial communication and communication in the whole company.

**Keywords:** communication, manager, management, company, communication process, communication channels, verbal and nonverbal communication, efficiency of communication, employee, communication goals, communication barriers

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                           | <b>12</b> |
| 2.1 Cíl práce .....   | 12        |
| 2.2 Metodika .....  | 12        |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>                          | <b>14</b> |
| 3.1 Komunikace .....  | 14        |
| 3.1.1 Funkce komunikace .....                                 | 15        |
| 3.1.2 Prvky a proces komunikace .....                         | 16        |
| 3.1.3 Druhy komunikace.....                                   | 18        |
| 3.1.4 Prostředky komunikace.....                              | 22        |
| 3.1.5 Bariéry komunikace .....                                | 25        |
| 3.1.6 Aktivní naslouchání .....                               | 26        |
| 3.1.7 Předpoklady efektivní komunikace .....                  | 26        |
| 3.1.8 Rogersova teorie komunikace.....                        | 27        |
| 3.2 Interní komunikace v managementu .....                    | 27        |
| 3.2.1 Účel interní komunikace .....                           | 28        |
| 3.2.2 Komunikace v organizaci .....                           | 28        |
| 3.2.3 Manažerská komunikace.....                              | 29        |
| 3.2.4 Podnikové komunikační kanály .....                      | 30        |
| 3.3 Hodnocení efektivity komunikace v managementu .....       | 31        |
| 3.3.1 Loajalita a spokojenost zaměstnanců.....                | 32        |
| 3.3.2 Překrývání formální a neformální komunikace .....       | 33        |
| 3.3.3 Spokojenost zákazníků .....                             | 33        |
| <b>4 Vlastní práce .....</b>                                  | <b>34</b> |
| 4.1 Charakteristika společnosti Jones Lang LaSalle .....      | 34        |
| 4.1.1 Řídící struktura podniku .....                          | 34        |
| 4.2 Řízené rozhovory .....                                    | 35        |
| 4.2.1 Charakteristika vybraných manažerů.....                 | 35        |
| 4.2.2 Zhodnocení řízených rozhovorů .....                     | 35        |
| 4.3 Zhodnocení dotazníkového šetření .....                    | 42        |
| 4.3.1 Charakteristika respondentů .....                       | 42        |
| 4.3.2 Výsledky dotazníkového šetření interní komunikace ..... | 44        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>5</b> | <b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b> | <b>59</b> |
| <b>6</b> | <b>Závěr.....</b>                             | <b>62</b> |
| <b>7</b> | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b>          | <b>64</b> |
| <b>8</b> | <b>Přílohy .....</b>                          | <b>66</b> |
| 8.1      | Příloha č. 1 - řízené rozhovory .....         | 66        |
| 8.2      | Příloha č. 2 – dotazníkové šetření .....      | 78        |

## **Seznam obrázků**

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1 – Model komunikace se zpětnou vazbou.....                      | 17 |
| Obr. 2 - Otevřené a uzavřené komunikační klima v organizaci .....     | 29 |
| Obr. 3 - Schéma komunikace prostřednictvím komunikačních kanálů ..... | 30 |

## **Seznam tabulek**

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1 – Funkce a účely komunikace ..... | 16 |
|--|----|

## **Seznam grafů**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 – Věkové složení .....  | 43 |
| Graf 2 - Schopnost komunikace jako důležitá součást práce.....       | 44 |
| Graf 3 - Informovanost o provozu, strategiích a cílech firmy .....   | 45 |
| Graf 4 - Informovanost o změnách a novinkách.....                    | 46 |
| Graf 5 - Podpora nadřízeného .....                                   | 47 |
| Graf 6 - Zájem nadřízeného o názory zaměstnanců .....                | 48 |
| Graf 7 - Bariéry při komunikaci s nadřízeným .....                   | 49 |
| Graf 8 - Bariéry při komunikaci s kolegy .....                       | 50 |
| Graf 9 – Formy komunikace .....                                      | 51 |
| Graf 10 – Vztahy ve firmě .....                                      | 52 |
| Graf 11 – Neverbální komunikace.....                                 | 53 |
| Graf 12 - Zdroje informací.....                                      | 54 |
| Graf 13 - Užití komunikačních kanálů .....                           | 55 |
| Graf 14 - Možnost školení pro zlepšení komunikačních dovedností..... | 56 |
| Graf 15 - Hodnocení komunikace s nadřízeným .....                    | 57 |
| Graf 16 - Spokojenost s komunikací ve firmě .....                    | 58 |

# 1 Úvod

V dnešní době naplněné rozsáhlými možnostmi a každodenními změnami je komunikace klíčem k úspěchu, ať už v profesním či v soukromém životě. Zejména manažeři se touto činností zabývají denně při vedení a řízení svých zaměstnanců, jelikož řešení jakéhokoliv problému či výzvy stojí za komunikací zahrnující výměnu informací.

Jak efektivně uchopit problematiku komunikace a využít ji ve prospěch dosažení stanovených cílů, je předmětem sledování mnoha odborníků již po generace. Ačkoliv nám spousta autorů předkládá návod, jak efektivně s lidmi komunikovat, učení dovednosti komunikace je nikdy nekončícím procesem, který se rozvíjí postupem života a bude čelit stále novým bariérám.

Ve sledované firmě Jones Lang LaSalle, s.r.o. (dále jen JLL), která se zabývá komerčními nemovitostmi, probíhají různé formy komunikace každý den, ať už se jedná o interní či externí komunikaci. Její efektivita je důležitým aspektem k úspěšnému fungování firmy, předání pravé podstaty informace a zabránění komunikačního šumu.

Tato bakalářská práce je věnována interní komunikaci ve firmě JLL mezi řídicími pracovníky a řadovými zaměstnanci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž teoretická část pojednává o vybraném tématu na základě studia odborné literatury a v praktické části jsou získané poznatky využity k analýze efektivity komunikace pomocí řízených rozhovorů a dotazníku.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je ve sledované organizaci zhodnotit komunikaci manažerů vůči jejich podřízeným a naopak zjištění, jak tuto komunikaci manažerů vnímají podřízení. Po zhodnocení výsledků je cílem navrhnout doporučení, která v managementu povedou k zefektivnění komunikace, řízení a vedení lidí.

### 2.2 Metodika

Teoretická část je věnována studiu odborné literatury, která se zabývá vybraným tématem a umožňuje získání lepší orientace v dané problematice. Především byly využity literární zdroje, jejíž autoři se věnují přímo tématu komunikace ve firmách či pouze obecně komunikaci ve společnosti. Mezi vedlejší zdroje patří odborné články na internetu.

První polovina teoretické části slouží k obecnému popsání, vymezení a charakterizování tématu komunikace a vysvětluje její formy, druhy či bariéry. Druhá polovina teoretické části je již specificky věnována interní komunikaci v podnicích a řeší se v ní oblastí jako účel interní komunikace, manažerská komunikace či podnikové komunikační kanály.

Praktická část vychází z teoretických poznatků, jež jsou prostřednictvím praktické části uvedeny do praxe a slouží ke zpracování vlastní práce. Ve vlastní práci byly využity dvě metody; řízené rozhovory a dotazníková šetření, které byly provedeny ve vybrané společnosti Jones Lang LaSalle, s.r.o. Společnost byla vybrána z důvodu autorova zaměstnání v tomto podniku.

Obě varianty řízených rozhovorů a dotazníkového šetření byly zvoleny z důvodu zjištění, zda zaměstnanci prostřednictvím dotazníku potvrzují názory manažerů, jež byly získány z řízených rozhovorů, či nikoliv. Ačkoliv se řízené rozhovory řadí mezi časově náročné metody, jejich výsledky jsou velmi komplexní a dají se využít pro různé výstupy.

Řízené rozhovory byly provedeny se čtyřmi manažery, kteří figurují jako vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a každému z nich bylo položeno 10 otázek s otevřenými odpověďmi. Názory těchto manažerů na předložené otázky byly poté hromadně vyhodnoceny. Otázky

byly položeny s cílem získání informací, jak manažeři ve firmě komunikují a co považují při komunikaci s podřízenými za správné.

Na druhé straně byl řadovým zaměstnancům předložen dotazník o 19 otázkách, jehož otázky byly položeny způsobem, který reflektuje odpovědi manažerů v řízených rozhovorech. Otázky byly poté postupně vyhodnocovány a u většiny z nich navrhovány postupy pro zlepšení konkrétní oblasti komunikace ve firmě.

Závěr je tvořen celkovým zhodnocením komunikace ve firmě, porovnání názorů manažerů a řadových zaměstnanců a také zahrnuje návrhy pro zefektivnění, rozvoj a eliminaci nedostatků komunikace ve firmě.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Komunikace

Lidé žijící ve společnosti jsou předurčeni k sociální interakci neboli komunikaci, kterou využívají k prosazování názorů, spolupráci a řešení konfliktů. Mezilidská komunikace patří mezi základní lidské dovednosti a je hlavním prostředkem výměny informací. Člověk ji využívá k vyjadřování svých myšlenek a naopak k porozumění ostatním. „*Naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat. Nekomunikovat znamená umřít.*“ (Mikulaščík, 2003, s. 16) Komunikace nám pomáhá dosáhnout úspěchu a ambicí, přičemž ani nemusíme být slavní spisovatelé, moderátoři či politici. Komunikace je vyjadřovacím prostředkem každého z nás.

Slovní spojení *efektivní manažerská komunikace* se skládá ze 3 částí, které budou postupně definovány.

Pojem *efektivní* pochází ze slova efektivnost, též produktivita či účinnost, jehož význam je možné definovat jako poměr získaného užitku neboli výstupů ku vloženým zdrojům či vstupům. Při řízení podniku je efektivitou poměr kvality či množství výsledných produktů a množství zdrojů použitých pro jejich výrobu ve výrobním procesu. Efektivita je snažení podniku o maximální produkci výrobků z hlediska kvalitativního i kvantitativního za snahy hospodárnosti se zdroji. (Managementmania, 2016)

Slovo *manažer* pochází z anglického *to manage* neboli řídit, spravovat, vést. Manažer jinými slovy představuje řídicího pracovníka, který je součástí managementu firmy, v němž se podílí na rozhodování o řízení firmy. Management zahrnuje soubor činností, které jsou zapotřebí pro správný chod organizace, s jejichž pomocí manažer dosahuje cílů, kterých by jako jedinec nedosáhl.

V poslední řadě slovo *komunikace* má velmi široké pojetí. Původem pochází z latinského slova *communicare*, které v překladu znamená sdílet prostřednictvím komunikačních kanálů. (Jiřincová, 2010, s. 19) Spojení komunikace a efektivity se věnuje americký autor a motivační řečník Anthony Ribbons, který říká „*Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.*“

V odborné literatuře panuje velká rozmanitost definic komunikace. Dle Donnellyho je komunikace *přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů*. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 507)

*„Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému.“* (Mikulaščík, 2003, s. 18)

Z psychologického hlediska definuje Křivohlavý komunikaci jako *„Spolupodílet se s někým na něčem, sdílet se navzájem a činit něco společným.“* Doplnjuje, že komunikovat dnes znamená, něco si navzájem sdělovat, s někým se z něčeho radovat, druhému něco předávat či naopak přijímat. (Křivohlavý 1988, s. 20)

Po definování těchto termínů je zřejmé, že efektivní manažerská komunikace má za úkol podpořit efektivnost v řízení lidí ve firmě a tato schopnost patří mezi nejdůležitější vlastnosti manažera. *„Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny.“* Mezi tyto zdroje dle Jandy patří nejen finance a materiál, ale také informace a lidé. (Janda, 2004, s. 10)

### 3.1.1 **Funkce komunikace**

Každý manažer by si měl být vědom funkce a cíle komunikace, kterou chce vést se svým podřízeným. Pokud se jedná pouze o předání informace, bez postranních úmyslů, nemusí se forma komunikace zvažovat. Řídící pracovník chce ale většinou předat něco více než pouhou informaci, chce předat i zároveň motivaci, pochvalu, výstrahu, radu, člověka o něčem přesvědčit nebo ho informací pobavit. Těchto cílů dosáhne až už prostřednictvím vhodného zabarvení hlasu, výše tónu či například neverbální komunikace. K dosažení cíleného účinku komunikace musí řídící pracovník vždy zvolit vhodnou formu. *„Obsah a forma sdělení by měly být v souladu.“* (Jirincová, 2010, s. 20)

**Tab. 1 – Funkce a účely komunikace**

| <b>Funkce komunikace</b> | <b>Účel komunikace</b> | <b>Příklad</b>                                |
|--------------------------|------------------------|---|
| <b>Informativní</b>      | informovat             | předat zprávu, oznámit, prohlásit,            |
| <b>Instruktažní</b>      | instruovat             | naučit, poradit, vysvětlit, dát recept        |
| <b>Persuasivní</b>       | přesvědčit             | změnit názor adresáta, zmanipulovat, ovlivnit |
| <b>Zábavní</b>           | pobavit                | rozveselit, rozptýlit, „small talk“           |

Zdroj: Jiřincová, 2010, s. 21

Dle Jiřincové existují kromě uvedených základních funkcí (Tab 1) ještě další funkce a cíle: motivovat, získat informaci, upoutat pozornost, předvádět se, navrhnout, udělat dojem, delegovat či zastrašit. (Jiřincová, 2010, s. 21) K těmto zmíněným funkcím přidává Mikulaščík například funkci vzdělávací neboli výchovnou či svěřovací funkci nebo porozumění pocitům. (Mikulaščík, 2003, s. 21-22)

Jasně stanovený cíl komunikace odůvodní adekvátní zvolení jeho formy a dosáhne tak předem stanoveného výsledku. Ačkoliv se funkce komunikace může zdát ve většině případech předem zřejmá, dochází někdy k chybám jejímu pochopení a výsledkem může být nesprávné vyložení informace. Vhodným příkladem může být sdílení médií, které se dopředu zdají pouze jako informativní šíření informací, nicméně často mají za cíl adresáta dezinformovat a zmanipulovat a jedná se tedy poté o funkci persuasivní. Funkce komunikace se proto musí číst v kontextu s příslušnými podmínkami. (Jiřincová, 2010, s. 21)

### **3.1.2 Prvky a proces komunikace**

Komunikace představuje dynamický proces probíhající mezi dvěma nebo více lidmi, který se mění v čase a skládá se z několika prvků. Jinými slovy se jedná o výměnu názorů a přenos informací mezi původcem, který pro přenos myšlenky volí komunikační kanál a příjemcem. Komunikace se skládá z následujících prvků:

- Komunikátor (Manažer A) – ten, kdo sděluje či předává informaci
- Komunikant (Manažer B) – příjemce neboli ten, kdo sdělení či informaci přijímá
- Komuniké – sdělení, zpráva, myšlenka, informace kterou komunikátor předává komunikantovi pomocí verbální i neverbální komunikace

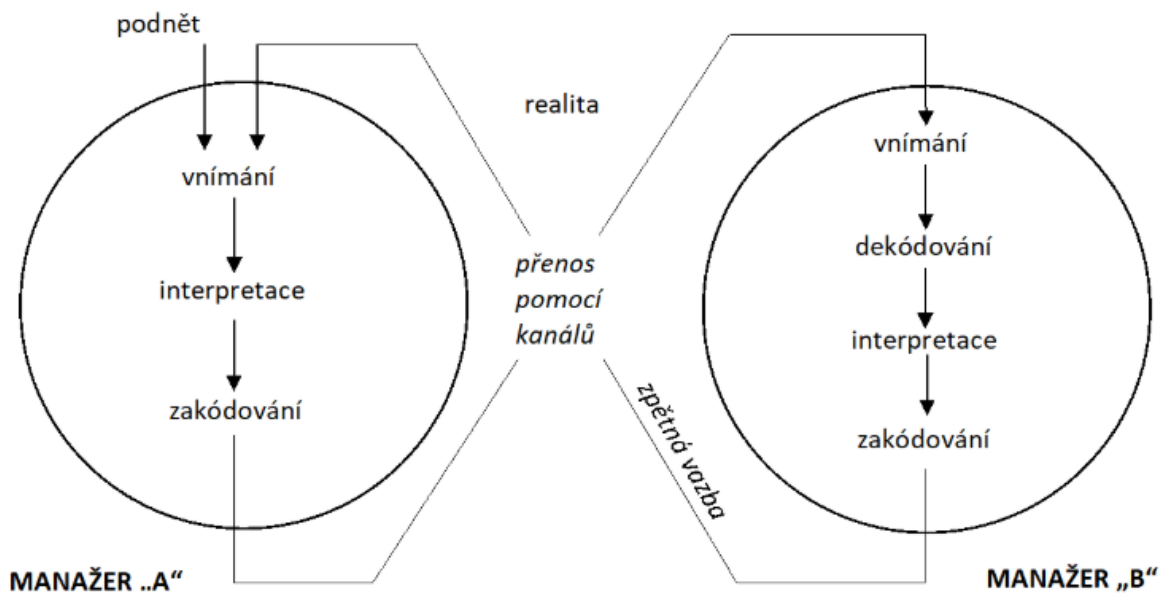


- Komunikační kanál – médium, prostředník sdělení

(Jiřincová, 2010, s. 35)

Na obrázku 1 je znázorněn model komunikace, který popisuje proces komunikace mezi manažerem A a manažerem B. Manažer A je v tomto komunikačním procesu komunikátorem a chce manažerovi B (komunikantovi) předat nějaký nápad či informaci. Pro předání informace musí komunikátor myšlenku smysluplně vyjádřit neboli zakódovat a poslat ji komunikantovi prostřednictvím vhodného komunikačního kanálu - tištěně či verbální a neverbální komunikací. Výsledné sdělení přijme komunikant pomocí smyslů, které transformuje do pro něj smysluplné formy (sdělení dekóduje). Poté dá příjemce mimikou, gestikulací či verbálním projevem komunikátorovi najevo porozumění či nepochopení myšlenky. (zpětná vazba); (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 507)

**Obr. 1 – Model komunikace se zpětnou vazbou**



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 507

Problém v procesu komunikace může nastat, pokud příjemce sdělení pochopí špatně či ho přijme ve zkreslené podobě a změní tak jeho význam. V takové situaci nastává komunikační šum, který brání efektivnosti komunikace. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 466)

Pokud komunikace probíhá mezi dvěma osobami, měla by fungovat jako dvousměrný dialog. Je to oboustranný proces, jehož účelem je vzájemné porozumění. (Holá, 2006, s. 3) Obě strany si v procesu komunikace vzájemně vyměňují role komunikátora a komunikanta, přičemž si tyto role mohou za celou komunikaci několikrát vyměnit nebo mohou zůstat od počátku komunikace nezměněny. Pro popis dialogu existují dle Mikulaščíka dva druhy komunikace, které se dělí podle toho, v jak osobním vztahu jsou aktéři komunikačního procesu.

- *Vzájemné souhlasné interaktivní působení* – aktéři komunikace si vyměňují informace, které vzájemně doplňují svými poznatky a reakcemi, při jasně daných rolích
- *Transakční a transformační* – osobnější způsob komunikace, kde komunikátor předává komunikantovi informace ovlivňující charakter jeho reakcí. Při této komunikaci dochází k prohlubování vztahů mezi oběma aktéry a poznávání jeden druhého.

(Mikulaščík, 2003, s. 29)

### 3.1.3 Druhy komunikace

Existuje spousta kritérií, dle kterých můžeme komunikaci rozdělit na jednotlivé druhy. Pro vymezení základních druhů komunikace existují tři následující kritéria:

- a) **Směr komunikace**
- b) **Počet účastníků komunikace**
- c) **Míra formálnosti komunikace**

#### a) Komunikace dle směru

- **Sestupná komunikace** – komunikace probíhající od osob na vyšším stupni řízení k osobám na nižším stupni řízení. Jedná se o komunikaci typickou pro řízení. Základní projevy sestupné komunikace jsou řídicí příkazy, instrukce či formy delegování. Manažer projevující sestupnou komunikaci musí disponovat adekvátním množstvím informací, aby komunikace nevyvolala negativní projevy či nepředala příjemci nadbytečný či nerelevantní počet informací.

- **Vzestupná komunikace** – je opakem sestupné komunikace. Probíhá od osob na nižším stupni řízení k osobám na vyšším stupni řízení. Vzestupná komunikace je nedílnou součástí komunikace v managementu, jelikož reflektuje efektivnost komunikace řídicích pracovníků a kontroluje tak správnost jejich řízení. Typickými projevy vzestupné komunikace jsou nápady a návrhy zaměstnanců, doplňující informace a rady. Aktivní přístup manažerů ke svým zaměstnancům, kterým naslouchají a vyhledávají jejich názory, pomáhá vytvářet vhodné prostředí v managementu.
- **Horizontální komunikace** – představuje komunikaci mezi pracovníky na stejném stupni řízení. Cílem horizontální komunikace je nalezení prvků společných zájmů jednotlivých oblastí firmy a zabránění neshodám v rámci plánování a koordinace podniku. Pro organizaci je proto důležité vzájemné porozumění jednotlivých oblastí ve firmě.
- **Diagonální komunikace** – ačkoliv se diagonální komunikace řadí mezi nejméně používaný směr komunikace, je nedílnou součástí organizace v situacích, kdy pracovník potřebuje předat informaci řídicímu pracovníkovi jiné oblasti. V takové situaci je efektivnější, když zvolí přímou cestu diagonální komunikace, než nejdříve vertikální a poté horizontální.  
(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 513 – 516)

b) Komunikace dle počtu účastníků

- **Intrapersonální komunikace** – komunikace probíhající v myšlenkách či hlasitý projev jednoho člověka ve formě dialogu. Většinou se jedná o vnitřní komunikaci v procesu rozhodování, kdy jedna osoba plní zároveň roli odesílatele i příjemce a snaží se zvolit výhodnější alternativu. V dalších případech se může jednat o projevy nemoci (např. schizofrenie).
- **Interpersonální komunikace** – je komunikace, ve které hrají roli příjemce a odesílatele dvě osoby, nicméně přítomno může být i osob více. Interpersonální komunikace může probíhat ve formě dialogu, přičemž typickým příkladem je obchodní vyjednávání či vedení zaměstnanců. Jelikož komunikace probíhá mezi

dvěma osobami, zpětná vazba představuje velký rámec možnosti využití. V dialogu dvou osob je riziko komunikačního šumu minimální, poněvadž obě strany se obvykle koncentrují na projev osoby druhé.

- **Skupinová komunikace** - ve skupinové komunikaci se projevuje větší množství komunikátorů, kteří chtějí zároveň či postupně předat skupině své názory v diskuzi (například na firemní poradě). V tomto druhu komunikace již komunikační šum představuje výraznější riziko, jelikož často dochází k tzv. intruzi neboli skákání do řeči, které může v diskuzi vyvolat chyby v porozumění, neshody mezi účastníky či konflikty.
- **Masová komunikace** - představuje jednostrannou komunikaci jednoho komunikátora k velkému počtu komunikantů, kterým sděluje svůj projev či názor především pomocí masových médií – noviny, televize, rádio, rozhlas či knihy. Zpětná vazba se projevuje omezeněji a to obvykle za pomoci neverbální komunikace, např. potleskem. Masová komunikace se považuje za formálnější druh komunikace. (Mikulaščík, 2003 s. 34 - 35); (Dědina, Odcházal, 2007, s. 54 - 55)

c) Komunikace dle míry formálnosti

- **Formální komunikace** – obvykle probíhá prostřednictvím oficiálních komunikačních kanálů v pravidelných intervalech, přičemž směr formální komunikace bývá vertikální mezi osobou na nižším stupni řízení a osobou na vyšším stupni řízení. Obsahem formální konverzace může být řízení, navrhování, dotazování, prezentování apod.
- **Neformální komunikace** – za neformální komunikaci je považována komunikace v podniku probíhající všemi směry, při které dochází k výměně informací bez určených pravidel v hierarchii organizace. Prostředníkem neformální komunikace obvykle bývají neoficiální komunikační kanály. Jedná se například o pověsti, šeptandu, drby. Nicméně k neformální komunikaci patří i běžné přátelské rozhovory mezi kolegy, které jsou důležitou součástí komunikace v podniku a klíčovým nástrojem k udržování a prohlubování vztahů mezi zaměstnanci. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 53 - 54)

### Ostatní druhy komunikace

Donnelly uvádí více druhů dělení komunikace dle dalších parametrů.

- **Komunikace záměrná x nezáměrná** – pokud má komunikátor poskytované sdělení pod kontrolou, jedná se o komunikaci záměrnou. Někdy je ale komunikátor pod vlivem emocí a sdílí svůj projev způsobem, který by běžně nezvolil. V takovém případě se jedná o komunikaci nezáměrnou.
- **Komunikace kognitivní x afektivní** – kognitivní komunikace se projevuje logickým uvažováním založeným na racionalitě. Afektivní komunikace je naopak projevem emocí.
- **Komunikace pozitivní x negativní** – komunikátor má při svém sdělení v sobě projev hodnocení, jímž posuzuje poskytovanou informaci. Tu může poskytovat na pozitivní či negativní bázi a tím i ovlivnit příjemcovu zpracování informace.
- **Komunikace shodná x neshodná** – projevy komunikujících osob se mohou shodovat či neshodovat po obsahové či formální stránce. Pokud se neshodují, může dojít ke konfliktu.
- **Agresivní komunikace** – útočná komunikace nebrající ohled na druhé.
- **Pasivní komunikace** – bojácná komunikace ustupující před druhým.
- **Asertivní komunikace** – cílem komunikátora je prosadit sebe a svůj názor.
- **Manipulativní komunikace** – snažící se o manipulaci komunikanta.
- **Komunikace tváří v tvář** – probíhá za přítomnosti obou komunikujících osob.
- **Zprostředkovaná komunikace** – příjemce získává informaci prostřednictvím komunikačního média, například noviny, televize, telefon, email apod.  
(Mikulaščík, 2003, s. 32-36)

### 3.1.4 Prostředky komunikace

Mimo zmíněné druhy komunikace v kapitole 3.1.3. může být komunikace rozdělena na verbální a neverbální a to dle prostředku, pomocí něhož komunikátor sděluje komuniké. Tyto druhy komunikace se v komunikačním procesu navzájem ovlivňují a doplňují, přičemž v některých případech se mohou dokonce vzájemně nahradit. (Mikulaščík, 2003, s. 112 – 113)

#### a) Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená vyjadřování myšlenek prostřednictvím řeči či jazyka, přičemž její formou může být ústní či písemný projev. Tyto formy komunikace na sebe mohou vzájemně navazovat. (Mikulaščík, 2003, s. 113 – 114)

*„Řeč, tj. schopnost určitého společenství dorozumívat se navzájem určitým jazykem, je jednou z nejdůležitějších forem sociální komunikace. (Křivohlavý, 1988, s. 112) Důležitost verbální komunikace se nedá popřít. Patří mezi naše nejvýznamnější potřeby, bez které bychom nemohli tvořit součást společnosti. Bez užití řeči bychom se jako lidé cítili po čase deprimovaně.*

Lidé spolu komunikují pomocí slov, nicméně jsou to věty, jež dávají slova do kontextu a dávají tak slovům přesnější význam. Projev komunikátora ovlivňují parametry řeči, které určují vnímání sdělení ze strany komunikanta. Mezi hlavní parametry řeči patří:

- hlasitost verbálního projevu
- výška tónu
- rychlost řeči
- objem řeči
- plynulost řeči
- barva hlasu

Verbální komunikace je většinou doprovázena komunikací neverbální, kterou již ale nemáme pod kontrolou tak jako náš slovní projev, nicméně je jeho důležitou součástí. (Mikulaščík, 2003, s. 113 – 122)

## b) Neverbální komunikace

Ačkoliv si lidstvo již po staletí uvědomuje mimoslovní projevy jako gesta či výraz v tváři, které jsou součástí každé verbální komunikace, přikládá jim vyšší významnost až od poloviny 20. století. Od té doby její důležitost v komunikaci neustále roste a dnes se jí již zabývá vysoký počet sociologů, psychologů a filozofů. (Fiedler, Horáková, 2005, s. 9)

Do neverbální či nonverbální komunikace se řadí všechny mimoslovní projevy. Křivohlavý definuje neverbální komunikaci tím, že „jde o jiný než slovní druh sdělování“. (Křivohlavý, 1988, s. 32) Neverbální komunikace nám dává najevo postoje a pocity komunikátora. „Neverbální komunikace většinou nepředává informace, ale dodává význam verbálnímu projevu.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 48) Ačkoliv je neverbální komunikace snáze viditelná a zřejmá, její interpretace už ale nikoli. Jelikož signály nonverbální komunikace mohou mít různé významy, často dochází k jejímu nesprávnému vyložení, které vedou k ukvapeným a mylným závěrům. Při komunikaci je pro minimalizaci tohoto rizika nutno vyčkat a sečíst slovní sdělení s mimoslovními signály a až poté interpretovat závěry. (Mikulaščík, 2003, s. 123 – 124)

Mimoslovní komunikace je tvořena jako celek nonverbálního projevu, nicméně pro její vysvětlení je třeba ho analyticky rozložit na části a jednotlivé druhy neverbální komunikace interpretovat.

### **Mimika**

Mimika patří mezi nejpatrnější sdělovače emocí, které reflektují psychický stav člověka, jeho prožívání či vztah ke sdělení. Projevuje se pohybem obličejových svalů a signalizuje tak příjemci prožívání komunikátora či naopak. Horní polovina obličeje dává najevo emoce negativního rázu a spodní polovina naopak ukazuje emoce pozitivní. (Mikulaščík, 2003, str. 125 – 126); (Jiřincová, 2010, s. 98)

### **Proxemika**

Jedná se o vzdálenost lidí při komunikaci, jejíž pohodlnost je velmi relativní a pro každého člověka individuální. Projevuje se přiblížením či odstoupením člověka od druhého při vzájemné komunikaci. (Křivohlavý, 1988, s. 43) Definovány jsou čtyři vymezené skupiny

vzdáleností, jejichž přesné hranice se u autorů liší. Mikulaščík rozlišuje vzdálenosti následovně:

- Intimní vzdálenost – obvykle mezi partnery, rodinnou či přáteli. (dotyk – 0,5 m)
- Osobní vzdálenost – nejběžnější vzdálenost pro komunikaci. (0,5 m – 2 m)
- Skupinová vzdálenost – komunikátor promlouvá ke skupině v místnosti. (1 – 10 m)
- Veřejná vzdálenost – komunikátor promlouvá ke skupině mimo místnost. (2 – 100 m) (Mikulaščík, 2003, s. 129 – 130)

Zajímavostí v tématu proxemiky je termín „proxemický tanec“, během kterého dochází ke střetu osob s odlišnou preferencí vzdálenosti pro komunikaci. Kupříkladu může jít o introverta, který si chrání svoji osobní zónu a o extraverta, jenž preferuje bližší kontakt. V takové situaci dochází k opakovanému přibližování a oddalování obou osob. (Křivohlavý, 1988, s. 50)

### **Haptika**

Pojmem haptika se míní dotyk ruky, který může mít při komunikaci intimní, přátelský, nepřátelský, formální či neformální význam, mezi nimiž existuje tenká hranice. Mezi hlavní projevy haptiky patří podání ruky, poplácání, pohlázení apod. Pro manažera je důležitý význam haptiky z hlediska podání ruky, jenž obvykle zahajuje nebo ukončuje komunikaci s kolegy či obchodními partnery a může dát najevo manažerovo postavení a zájmy. (Fiedler, Horáková, 2005, s. 14)

### **Posturika**

Pojem posturika znamená držení a poloha celého těla. Představuje emocionální stav ke druhé osobě pomocí postoje. Pokud se postoje komunikujících osob shodují, jedná se obvykle o pozitivní vztah, nesouhlasné postoje mohou naopak vypovídat o negativním vztahu. (Mikulaščík, 2003, s. 127)

### **Kinezika**

Kinezika v komunikaci vysvětluje pohyby celého těla, které jsou spontánní a pro každého jedince specifické. Pokud si některá osoba například mne bradu, signalizuje tím přemýšlení. Pokud se kousá do rtu, může tím vykazovat známky nervozity. U kineziky je složité vhodně



interpretovat jedincovo chování, jelikož se jedná o individuální pohyby. (Mikulaščík, 2003, s. 128)

## **Gestika**

Na rozdíl od kineziky popisuje gestika pouze pohyby paží a rukou. V dnešní době gestikulace představuje nedílnou součást komunikace, kterou mohou gesta podpořit či úplně zastoupit. Komunikátor je obvykle používá pro popis objektu či přiblížení svého sdělení, aby ho komunikant co nejlépe pochopil. (Fiedler, Horáková, 2005, s. 17)

### **3.1.5 Bariéry komunikace**

Lidé se při komunikaci mohou setkat s překážkami, které jim brání přijmout či předat vyslanou informaci. Tyto překážky se nazývají bariéry komunikace. Během šetření těchto problémů komunikace je vždy nutno pátrat po jejich příčinách, nikoliv po samotném důsledku. (Janda, 2004, s. 107) Mikulaščík dělí bariéry komunikace na vnitřní a vnější. Vnitřní bariéry mají původ v osobnostních problémech komunikujícího, zatímco vnější bariéry pochází z rušivých elementů v komunikačním prostředí.

#### Vnitřní bariéry

Mezi nejčastější vnitřní bariéry se řadí strach z neúspěchu neboli nedostatečné sebevědomí komunikátora, které vede k jeho nejistotě v komunikaci. Velkými překážkami mohou dále být rozdíly mezi účastníky komunikace, ke kterým patří schopnost komunikace, věkové, kulturní či genderové rozdíly nebo pouze obyčejná nesympatie vůči druhému. Při konverzaci je důležité soustředění se na projev komunikátora. Z toho důvodu příjemce často chybně přijímá informaci, pokud přemýšlí o něčem jiném, nedává pozor, skáče komunikátorovi do řeči či místo naslouchání přemýšlí o odesílatelových myšlenkách dopředu. (Mikulaščík, 2003, s. 133 – 134)

#### Vnější bariéry

Jak již bylo zmíněno, vnějšími bariérami se míní nepříznivé prostředí, které má na člověka při komunikaci rušivý efekt. Takovýmto prostředím může být přílišná formálnost situace, nepříjemná vzdálenost mezi komunikujícími či pouze stůl mezi oběma účastníky. Rušivým elementem se dále může stát třetí osoba, která je součástí konverzace či rozptyluje aktéry

pouze svou přítomností. Osoby, které se účastní konverzace mohou být také rušeny vizuálními a zvukovými ruchy. (Mikulaščík, 2003, s. 133 – 134)

### 3.1.6 Aktivní naslouchání

Důležitou součástí komunikace ze strany komunikanta je aktivní naslouchání. Jedná se o snahu porozumět druhému, který sděluje příjemci své myšlenky či pocity. Aktivní naslouchání vyžaduje plnou pozornost na sdělení posluchače a zapojení jeho empatie k druhému. „*Aktivní naslouchání je způsob komunikace, ve kterém je zahrnuta posluchačova ochota a snaha podívat se na problém očima toho druhého.*“ (Jiřincová, 2010, s. 47)

Aktivní naslouchání vede k porozumění mezi účastníky komunikace a prohlubuje mezi nimi vztahy, v opačném případě nepozornosti příjemce na sdělení dochází k narušení vztahů či může mezi aktéry dojít ke konfliktu. Příjemce dává tímto způsobem najevo, že je komunikace obousměrný proces a aktivně projevuje jeho porozumění a reakce pomocí zpětné vazby. (Jiřincová, 2010, s. 47 – 48)

### 3.1.7 Předpoklady efektivní komunikace

Pro docílení efektivní komunikace je nezbytností splnění dvou předpokladů. Na straně zakódování informace komunikátorem se jedná o podporu jeho verbálního projevu pomocí **neverbální komunikace** a to prostřednictvím mimiky, gestikulace, pohybů těla či využití předmětů (viz kapitola neverbální komunikace). Z pozice komunikanta neboli strany dekódování je nutnost zapojení **aktivního naslouchání**, které je výše vysvětleno v kapitole 3.1.6 Aktivní naslouchání. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 53)

Mezi předpoklady efektivní komunikace můžeme kromě neverbální komunikace a aktivního naslouchání zařadit **množství informací**, jež komunikátor předává. V procesu komunikace nesmí dojít k přetížení komunikanta informacemi, jehož důsledkem se přehlcená osoba ocitá ve stresu či začne zmatkovat. Tímto problémem se začíná lidstvo zabývat v posledním desetiletí, kdy je tok informací snazší, než jak tomu bylo dříve a to především z důvodu pokroku informačních technologií. Lidé se proto často dostávají k nadměrnému a zbytečnému množství informací. V opačném případě nesmí docházet k nedostatku předávaných informací, který by mohl u zaměstnanců vyústit ke ztrátě motivace, odcizení od organizace či apatii. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 53); (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 524)

### 3.1.8 Rogersova teorie komunikace

Carl Rogers, patřící mezi významné představitele humanistické psychologie, pokládá efektivní komunikaci za jednu z nejdůležitějších dovedností a vymezuje souhrn rad, které vedou k úspěšné komunikaci:

- upřímnost
- otevřenost a vstřícnost vůči ostatním
- respekt, rovnost a tolerování druhých
- autentičnost chování neboli nepřetvařovat se a komunikovat na rovinu
- projev zájmu o osobu, se kterou komunikujeme
- empatie
- dynamické smýšlení
- pozitivní přístup
- podpora druhého
- otevřené smýšlení vůči novým zážitkům
- víra v sebe a své schopnosti

Rogersova teorie musí být brána s rezervou, jelikož některé rady platí pro obecné užití ve společnosti a jiné naopak pro konkrétní situace v managementu. (Mikulaščík, 2003, s. 44 – 45)

## 3.2 Interní komunikace v managementu

Termínem interní komunikace v managementu se míní veškerá vnitřní komunikace probíhající mezi zaměstnanci v podniku. Jedná se o komunikaci verbální či neverbální, která probíhá všemi směry organizace. Ačkoliv ve většině případů příkládají manažeři největší význam komunikaci ústní či písemné, je to komunikace mimoslovní skrze činy či systém firemní kultury, jež představuje hlavní prostředky motivace a přenos informací. (Hloušková, 1998, s. 9)

Přestože se v dnešní době interní komunikací podniky zabývají běžně, mají zaměstnanci stále pocit, že představuje velký prostor ke zlepšení. Většinou se jedná o oboustranné nedostatky v komunikaci. Ať už z pozice manažerů, kteří nedávají zaměstnancům prostor pro vyjádření a prezentování vlastních názorů, tak ze strany zaměstnanců, jež neposkytují

odezvu a aktivní participaci v diskuzích. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 125 – 126)

### 3.2.1 Účel interní komunikace

Interní komunikace ve firmě představuje prostředek, prostřednictvím jehož firma dosahuje stanovených cílů a zajišťuje tak prosperitu podniku. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 508) Jedná se o propojení podniku z hlediska komunikace a vytvoření integrované sítě mezi členy organizace, pomocí které zaměstnanci spolupracují, koordinují firemní procesy a jsou motivováni. (Holá, 2006, s. 21)

Je možné definovat 6 základních účelů komunikace v podniku, které se v jednotlivých případech mohou mezi sebou proplétat a překrývat:

- stanovení a sdělování cílů podniku
- zpracování plánů, potřebných pro dosažení cílů
- efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů
- výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků
- vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí
- kontrolování

(Koontz, Weihrich, 1993, s. 508)

### 3.2.2 Komunikace v organizaci

Zabezpečení efektivního dosahování cílů podniku vyžaduje spojitost s cíli jednotlivých zaměstnanců firmy. Aby se jejich motivace vůči práci udržela či rostla, musí zaměstnanci věřit, že firemní procesy a změny jsou vždy prospěšné i pro ně. Management by je měl včas informovat o všech strategických změnách a zajistit si tím loajálnost a důvěru zaměstnanců. V opačném případě se zaměstnanci mohou změny dozvědět z jiných zdrojů a ztratit tak důvěru k firmě a motivaci k práci. Rozpoložení firmy z hlediska komunikace je nazýváno komunikačním klimatem, které ovlivňuje chování členů organizace a úspěšnost firmy. Jack Gibb definuje dva jeho extrémní případy. Obrázek 3 vysvětluje obě krajnosti, přičemž každá firma se nachází mezi těmito extrémy a je důležité, k jakému z nich se blíží více. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 48 – 49)

**Obr. 2 - Otevřené a uzavřené komunikační klima v organizaci**

| Otevřené komunikační klima  | Uzavřené komunikační klima  |
|---|---|
| <b>Popisnost</b> – komunikace je spíše informativní než nařizující                                      | <b>Předsudky</b> – hledání viníků, lidem je sdělováno, že jsou nekompetentní.                             |
| <b>Orientace na řešení</b> – orientace na řešení problémů místo zjišťování toho, co nelze.              | <b>Kontrola</b> – požadována konformita, odlišnosti a změny jsou potlačovány.                             |
| <b>Otevřenost a čestnost</b> – neexistence postraních komunikačních cest.                               | <b>Nečestnost</b> – skryté významy, nečestnost, manipulativní komunikace.                                 |
| <b>Zájem o druhé</b> – empatie a pochopení.   | <b>Nezájem o ostatní</b> – chladné a neosobní prostředí, nezájem o spolupracovníky.                       |
| <b>Rovnost</b> – každý člen organizace je ceněn bez ohledu na pozici a roli.                            | <b>Kastování</b> – v komunikaci jsou zjevné rozdíly stavu a schopností jednotlivců.                       |
| <b>Odpouštění</b> – chyby jsou chápány jako nevyhnutelný doprovod práce, zaměření na minimalizaci chyb. | <b>Dogmaticčnost</b> – minimum diskusí, neochota akceptovat názory druhých, neochota přijímat kompromisy. |
| <b>Zpětná vazba</b> – kladná zpětná vazba, nevyhnutelná pro výkon i vztahy.                             | <b>Nepřátelství</b> – potlačování důležitosti ostatních pracovníků.                                       |

Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, s. 49

### 3.2.3 Manažerská komunikace

V podniku manažer představuje komunikačního prostředníka mezi firmou a zaměstnanci, případně týmem, který vede. Firma mu dává za úkol vnášet do svého týmu podnikové cíle a opačným směrem vrací výsledky, za které sám odpovídá. Komunikace je pro manažera klíčovým nástrojem, jehož prostřednictvím řídí svůj tým a spolupracuje s vedlejšími odděleními a externími partnery. Manažer koordinuje členy svého týmu, řídí jeho aktivity, kontroluje týmové výsledky a snaží se své zaměstnance ovlivnit a motivovat svými postoji a chováním. Manažer by měl jít vždy příkladem.

Manažerská komunikace vychází především z jeho názorů a postojů, které by se měly slučovat s názory a postoji firmy. Pokud tomu tak není a manažer se s firemní kulturou neztotožnil, měla by si to firma co nejdříve uvědomit a takového manažera se zbavit dřív, než stihne napáchat škody. Takový manažer může vzbuzovat nedůvěru ve svém týmu a způsobovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. Pro manažerovo kontrolování jsou nutná pravidelná hodnocení, která provádí nejen nadřízený, ale i vedoucí pracovníci dalších oddělení.

Postoje nejsou jediným indikátorem manažerské komunikace, ovlivňuje ji i temperament, manažerovy potřeby či další charakterové vlastnosti. Tyto atributy společně s komunikačními dovednostmi by měly být hodnoceny při pracovním pohovoru. (Holá, 2006, s. 101)

### 3.2.4 Podnikové komunikační kanály

V podniku předává odesílatel příjemci informace všemi směry a prostřednictvím různých cest, jež se nazývají komunikační kanály. Výběr komunikačního kanálu probíhá pomocí komunikační strategie podniku, firemních standardů, interních pravidel či volby komunikátora. Vhodný výběr komunikačního kanálu je dán především kvalitou informace a rychlostí předání, jež poté signalizuje efektivitu zvoleného komunikačního kanálu pomocí schopnosti příjemce informaci správně a včas pochopit a jeho adekvátní zpětnou vazbou. Například pokud je čtenost firemního časopisu na hodnotě 10%, vykazuje neefektivní volbu komunikačního kanálu. Významnost komunikačního kanálu je vyobrazena na schématu č.2 komunikace prostřednictvím komunikačních kanálů. (Holá, 2006, s. 60 – 61)

**Obr. 3 - Schéma komunikace prostřednictvím komunikačních kanálů**



Zdroj: Holá, 2006, s. 60

Nelze určit, které z komunikačních kanálů jsou efektivnější než druhé. Všechny mají své výhody i nevýhody, přičemž každá má své uplatnění. Armstrong s Holou vymezují hlavní komunikační kanály v těchto formách.

#### **Tváří v tvář**

Ústní komunikace tváří v tvář je nejpoužívanějším komunikačním kanálem, který umožňuje interakci, okamžitou zpětnou vazbu a omezuje přítomnost komunikačního šumu. Na druhou stranu vyžaduje kvalitní schopnost komunikace, jež je nezbytnou součástí pro její efektivitu. (Holá, 2006, s. 61 – 62)

### **Týmové porady**

Řízení týmu v podniku vyžaduje skupinovou komunikaci, již představují týmové porady. Jedná se o komunikaci tváří v tvář, jejíž účelem je předávání, přijímání či prodiskutování informací. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 502)

### **Firemní prezentace**

Firemní prezentace představují generalizovanější obdobu týmových porad, kterých se účastní celá firma a probíhá ze strany vedení podniku či manažerů vyššího stupně podniku. Jejich účelem je strategické vymezení cílů podniku, oznámení organizačních změn, informování o aktuálním dění v podniku a shrnutí výsledků za určitou uplynulou dobu. Obvykle probíhají firemní prezentace periodicky a jsou zakončeny volným dotazováním a neformální diskuzí s občerstvením. (Holá, 2006, s. 63)

### **Intranet**

Firmy dnes spoléhají na elektronickou formu komunikace stále častěji a to především v organizacích, kde má většina zaměstnanců přístup k vlastnímu či sdílenému počítači. Jedná se zejména o interní elektronickou poštu či komunikaci skrz interní webové stránky, kam mají přístup pouze zaměstnanci firmy. Výhodou intranetu je rychlé a hromadné předávání informací. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 502)

Mezi vedlejší komunikační kanály patří:

- konzultace – možnost zaměstnance individuální diskuze s manažerem
- nástěnky – obsahuje aktuální informace, názory či dotazy
- společenské a sportovní akce – zejména pro zlepšení vztahů ve firmě
- firemní časopisy – informují zaměstnance o aktuálním dění v podniku
- telefonická komunikace – výměna informací prostřednictvím osobního telefonu

(Holá, 2006, s. 64 – 68)

## **3.3 Hodnocení efektivity komunikace v managementu**

Vyhodnotit efektivitu komunikace uvnitř firmy může být nesnadný úkol, jelikož se jedná o velmi obecnou a neměřitelnou disciplínu. Obecně se může komunikace pokládat za efektivní, pokud jejím prostřednictvím firma dosahuje svých stanovených cílů. Nicméně

měření jednotlivých aktivit, jako je loajalita zaměstnanců či prosperita podniku, se zdá být složitější. Pro určení efektivity komunikace v jednotlivých oblastech firmy musí vedení podniku stanovit cíle a jejich měřitelnost, jejichž úspěch či neúspěch může poté zhodnotit.

Holá vymezuje tři univerzální oblasti, ve kterých se dají hledat měřítka pro určení efektivity komunikace.

- loajalita a spokojenost zaměstnanců
- překrývání formální a neformální komunikace
- spokojenost zákazníků

(Holá, 2006, s. 115 - 116)

### 3.3.1 Loajalita a spokojenost zaměstnanců

Loajalitu a spokojenost zaměstnanců indikují čtyři podnikové výsledky.

#### **Fluktuace**

Obrat pracovníků reflektuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců firmy. Fluktuace patří mezi měřitelné ukazatele, jelikož firma vynakládá finanční prostředky na přijmutí a zaučení nového náhradníka. Manažer by se měl zajímat o důvod zaměstnancova odchodu kvůli zlepšení podmínek na pracovišti a zamezení tak odchodu dalších zaměstnanců. (Holá, 2006, s. 116)

#### **Zpětná vazba**

Vedení firmy by mělo pravidelně vyhledávat zpětnou vazbu zaměstnanců prostřednictvím různých průzkumů, aby zjistilo loajalitu a spokojenost svých pracovníků. S tím souvisí i otázka určení měřítka spokojenosti a loajálnosti zaměstnance. Ačkoliv může zaměstnanec vykazovat pozitivní výsledky své práce, nemusí to výslovně znamenat jeho spokojenost. Pracovník pouze může splňovat své povinnosti a zároveň vyhledávat práci jinde. Je proto důležité potvrzovat, zda zaměstnanec plánuje pokračovat v kariéře ve stávajícím podniku či již o místo nemá zájem a nevidí ve firmě svou budoucnost. O tyto otázky by se měl management zajímat spolu s otázkami ohledně spokojenosti zaměstnance s pracovními podmínkami, s řídicími pracovníky, s pracovníkovou pozicí či se systémem odměn atd. (Holá, 2006, s. 116)



### **Podpora při změnách**

Zaměstnanec projevuje loajalitu prostřednictvím důvěry ve firmu. Věří v její prosperitu a změny, které musí firma během své životnosti zavádět. Loajální zaměstnanec podporuje a přijímá změny ve firmě, přičemž věří, že jsou vždy v souladu i s jeho vlastními zájmy. (Holá, 2006, s. 117)

### **Pracovní výkonnost**

Komunikace mezi zaměstnancem a manažerem má výrazný vliv na zaměstnancovu pracovní výkonnost. Je důležité, aby měli mezi sebou nastavená pravidla a věděli, co mohou od druhého očekávat. Pracovní výkonnost týmu či zaměstnance se dá měřit pomocí motivačních nástrojů. Například jim mohou být odměny zaměstnanců, které jsou přímo závislé na výsledcích podniku a pracovník je tak motivován provádět lepší výkony. (Holá, 2006, s. 117)

#### **3.3.2 Překrývání formální a neformální komunikace**

V podniku by měla být formální a neformální komunikace rozložena ve vhodném poměru, přičemž neformální část potvrzuje správné fungování interní komunikace. Pokud formální komunikace ve firmě běží, jak má, tak neformální komunikace podporuje kooperaci pracovníků a přispívá tak k dobrému pracovnímu prostředí. (Holá, 2006, s. 117)

#### **3.3.3 Spokojenost zákazníků**

*„Spokojení zaměstnanci dělají zákazníky spokojenými“* (Holá, 2006, s. 118) Chování zaměstnanců k zákazníkům reflektuje spokojenost zaměstnanců a vykazuje vztah mezi firmou a zákazníkem. Podniky orientované na spokojenost zákazníků musí udělat vše pro to, aby uspokojily potřeby zaměstnance a tím dopomohly k dobrému vztahu se zákazníky. Podnik vymezuje zaměstnancovo chování k zákazníkům a snaží se tak docílit spokojenosti a návratu zákazníků. Pro tento účel je vhodné zjišťovat spokojenost zákazníků prostřednictvím průzkumů, ve kterých zákazník vyjadřuje svou zkušenost s firemními zaměstnanci či produkty, které jim byly poskytnuty. Výsledky těchto průzkumů mohou výrazně napomoci fungování komunikace ve firmě. Měřítka spokojenosti zákazníků reflektuje fakt, jak vnitřní komunikace ve firmě souvisí s vnější komunikací mimo firmu. (Holá, 2006, s. 118)

## 4 Vlastní práce

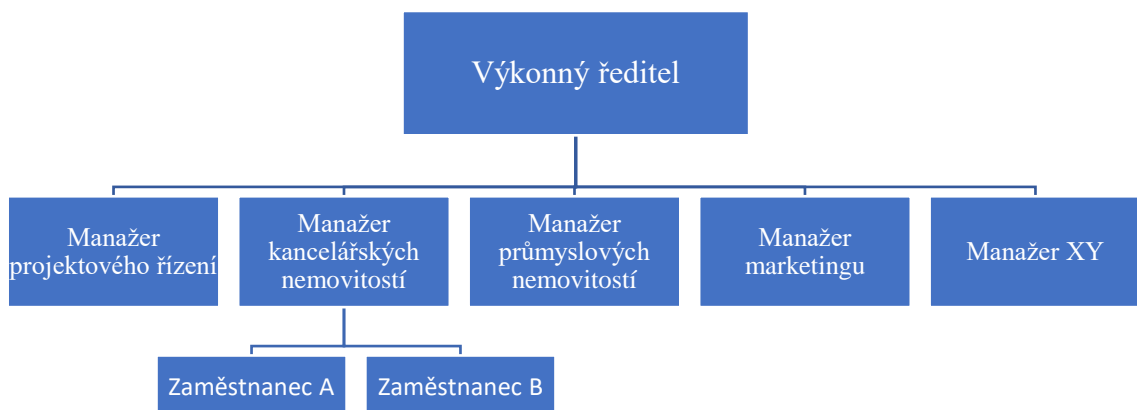
Pro zpracování praktické části bakalářské práce byla ke sledování vybrána firma Jones Lang LaSalle, s.r.o., jež se obecně zabývá komerčními nemovitostmi. Součástí praktické části jsou řízené rozhovory s vedoucími pracovníky oddělení a dotazník předložený řadovým zaměstnancům.

### 4.1 Charakteristika společnosti Jones Lang LaSalle

Společnost JLL je celosvětovou realitní společností, která působí v oblasti nemovitostního poradenství a zprostředkovávání komerčních nemovitostí, přičemž působí ve více než 80 státech světa. Mezi hlavní činnosti jednotlivých oddělení se řadí pronájem kancelářských, obchodních či průmyslových nemovitostí, oceňování nemovitostí, investiční poradenství či analýza trhu s nemovitostmi.

Praktická část proběhla v české pobočce firmy, jež má hlavní sídlo v Praze. Počet zaměstnanců firmy v České republice nyní čítá přibližně 70 pracovníků včetně 12 manažerů jednotlivých oddělení, nicméně v důsledku fluktuace se téměř každým měsícem počet zaměstnanců mění.

#### 4.1.1 Řídící struktura podniku



## 4.2 Řízené rozhovory

První výzkum praktické části proběhl ve formě řízených rozhovorů s manažery čtyř oddělení firmy. Otázky byly pro ně formulovány tak, aby měli manažeři možnost vyjádřit se k dotazovaným tématům otevřeně a sdíleli své opravdové postoje a názory, které při komunikaci považují za správné a efektivní.

### 4.2.1 Charakteristika vybraných manažerů

#### **Manažer A**

**Pohlaví:** muž

**Věk:** 30 let

**Oddělení:** průmyslové nemovitosti

**Vzdělání:** vysokoškolské - bakalář

**Počet podřízených:** 4

#### **Manažer C**

**Pohlaví:** žena

**Věk:** 27 let

**Oddělení:** marketing

**Vzdělání:** vysokoškolské - bakalář

**Počet podřízených:** 3

#### **Manažer B**

**Pohlaví:** muž

**Věk:** 41 let

**Oddělení:** kancelářské nemovitosti

**Vzdělání:** vysokoškolské - diplomovaný specialista

**Počet podřízených:** 6

#### **Manažer D**

**Pohlaví:** muž

**Věk:** 42 let

**Oddělení:** projektové řízení

**Vzdělání:** vysokoškolské - inženýr

**Počet podřízených:** 6

### 4.2.2 Zhodnocení řízených rozhovorů

#### **Otázka č.1**

**Domníváte se, že schopnost komunikace je důležitou součástí Vaší práce?**

Ačkoliv všichni manažeři pracují v jiných oddělení, jejichž hlavní činnosti se často výrazně liší, dohromady se shodují na tom, že komunikace představuje důležitou součást výkonu jejich práce. Někteří ji dokonce považují za naprostý základ jejich zaměstnání a schopnost komunikace považují za klíčovou. Manažeři A a B se považují za obchodníky s informacemi, ať už interně či externě a proto pokud by informace nesbírali a nekomunikovali dále, přicházeli by o byznys.

### **Otázka č.2**

**Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci dostatečně informováni o provozu, strategiích a cílech firmy? Informujete své podřízené dostatečně o změnách a novinkách ve firmě / v týmu?**

Všichni oslovení manažeři si myslí a věří, že své podřízené informují o provozu, strategiích, cílech, změnách a novinkách ve firmě a v týmu dostatečně. Ve firmě probíhají periodicky tzv. management mítinky, kde se probírají tato zmíněná témata a výkonný ředitel firmy předává manažerům relevantní informace. Manažeři tvrdí, že po každém management mítinku svůj tým informují o jeho průběhu a sdílí se svými zaměstnanci adekvátní informace. Na druhou stranu si uvědomují, že na management mítinku také probírají důvěrná témata, jež nepřísluší dalšímu sdílení. Manažeři A a C se domnívají, že pokud by svým zaměstnancům včas nepředávali důležité informace o chodu firmu a týmu, dozvídali by se je zaměstnanci z jiných zdrojů, což by mohlo ve firmě vzbudit nedůvěru a narušit morálku na pracovišti.

### **Otázka č.3**

**Myslíte si, že věnujete dostatek času svému týmu a podřízeným? Mohou se na Vás kdykoliv obrátit?**

Tři ze čtyř oslovených manažerů věří, že svému týmu věnuje dostatek času. V kanceláři sedí týmy po jednotlivých odděleních se svým manažerem u jednoho stolu a proto se na svého manažera mohou kdykoliv obrátit s otázkami či prosbou o radu. Na druhou stranu manažeři B a D přiznávají, že v určitých situacích nemají na své podřízené dostatek času a ve spěchu je odmítnou s prosbou o odložení jejich otázky na později. Nicméně jedná se spíše o výjimečné případy, jelikož většinou se snaží vyjít svým zaměstnancům maximálně vstříc. Narozdíl od tří zmíněných manažerů se manažer C domnívá, že z důvodu nedostatečného počtu zaměstnanců v týmu se svým podřízeným věnuje nedostatečně a mohl by se jim věnovat více a lépe, jelikož čas, který by měl věnovat týmu, nyní není 100%, ale pouze 75%. Manažer A u této otázky zdůrazňuje, že jelikož se jeho tým skládá ze tří čtvrtin juniorů, musí jim věnovat svou plnou pozornost. Zdůvodňuje to tím, že v byznysu, ve kterém jeho tým působí, junior především sbírá informace a zkušenosti a samotný pronájem skladových prostorů tolik netvoří. Proto junior potřebuje od nadřízeného každodenní pomoc v každém kroku, co dělá.

#### **Otázka č.4**

**Je pro Vás důležitá zpětná vazba Vašich podřízených? Jste otevřený názorům a námitkám, které z jejich strany přicházejí a probíráte je s nimi?**

Ohledně zpětné vazby vyjádřili manažeři souhlas, že obecně by měl každý manažer od svých podřízených přijímat zpětnou vazbu a že nikdo z nich nepreferuje čistě direktivní styl řízení. Nicméně zatímco manažeři B a C věří, že tuto ideologii v řízení týmu dodržují, manažeři A a D u sebe vidí v této disciplíně prostor pro zlepšení a přiznávají, že by měli svým podřízeným naslouchat lépe a častěji. Manažer A doplňuje, že ačkoliv mají jeho podřízení prostor pro vyjádření názoru a on sám se snaží svému týmu naslouchat a přijímat jeho zpětnou vazbu, často má na věc jiný názor a zpětnou vazbou se v těchto případech neřídí. Manažer D naopak své mezery zdůvodňuje tím, že si často myslí, že se tým nepotýká s žádnými problémy a vše funguje tak, jak má, nicméně po čase vždy vyjde nějaký problém na povrch, který mohl být dříve řešitelný častějším či pravidelným vyžadováním zpětné vazby. Říká také, že někteří zaměstnanci vyžadují pozornosti více a potřebují svou zpětnou vazbu vyjádřit častěji.

Dle manažerů A, B, C je vyžadování zpětné vazby důležitým prvkem řízení, jelikož jedny oči nemohou vidět vše a čím více názorů na věc bude manažerovi poskytnuto, tím lepší náhled na věc získá. K této myšlence manažeři B a D citovali přísloví: *Víc hlav, víc ví.*

#### **Otázka č.5**

**Vnímáte při komunikaci se svými podřízenými či řídicími pracovníky jiných oddělení nějaké komunikační bariéry? Pokud ano, které to jsou?**

Co se týče týmu a podřízených, ani jeden z manažerů žádné větší bariéry nevnímá. Manažer B pouze zmiňuje občasné neshody z důvodu odlišnosti osobností členů týmu a manažer C někdy vnímá nejistotu či strach podřízených z dotazování manažera v případech, že něčemu nerozumí, neví či něco špatně pochopili.

Přes relativně bezbariérové komunikační prostředí v týmech si ale manažeři všímají komunikačních bariér v rámci firmy. Manažeři B a D vnímají bariéry mezi jednotlivými odděleními z důvodu zdánlivého střetu zájmů. Vedoucí pracovníci mají odpovědnost za svá oddělení a naplnění jeho rozpočtu, proto tak přirozeně upřednostňují svá oddělení na úkor oddělení jiných. U většiny případů se ale o střet zájmů nejedná, jelikož cíle či koncové klienty mají oddělení stejné. Manažeři by měli proto více spolupracovat a uvědomit si, že pokud se nezadaří jednomu oddělení, má to dopad i na další oddělení ve firmě.

Oba manažeři zmiňují i jazykové bariéry. Manažer B vnímá jednodušší komunikaci s česky mluvícím kolegou či klientem narozdíl od anglicky mluvícího. Manažer D říká, že jelikož je JLL korporátní firmou, všímá si jistých jazykových bariér, se kterými se v Česku potýkají anglicky mluvící kolegové.

Kontroverzně popisují manažeři A a C používání technologií ve firmě. Zatímco manažer A vidí problém v budování bariér přílišným používáním technologií, kdy zaměstnanec raději volí email či telefon namísto osobního kontaktu, jelikož se bojí osobní reakce, manažer C naopak vidí bariéru v nedostatečném používání technologií některých kolegů či odmítavost naučení se používat nových technologií.

### **Otázka č.6**

**Které formy komunikace používáte při interní komunikaci nejčastěji? A jaké z nich považujete za nejefektivnější? (např. osobní, e-mail, telefonická, týmové porady, firemní mítinky, nástěnka, intranet)**

Komunikace tváří v tvář je dle všech manažerů nepřekonatelná, umožňuje otevřenou diskuzi a pohotovou reakci všech zúčastněných. Pokud se ale pomocí ústní komunikace řeší něco důležitého, měl by být obsah komunikace podpořen následným emailem, jež shrnuje obsah proběhlé komunikace z důvodu uchování záznamu.

Pro zrychlení komunikace a uchování větší neformálnosti komunikace používají týmy různé technologie, někteří pro komunikaci s kolegy používají aplikace jako Messenger či WhatsApp, jiní využívají aplikace uzpůsobené k byznysovým účelům jako je Microsoft Teams či Slack.

Všechny týmy mají dále zavedené týmové porady, přičemž manažeři A, B a C se scházejí se svým týmem jednou týdně a manažer D nastavil týmové porady pouze jednou za tři týdny. Tuto četnost zdůvodňuje faktem, že sedí s kolegy u jednoho stolu a mohou si kdykoliv cokoli říci. Nízkou četnost setkávání kompenzuje také prostřednictvím častých týmových obědů.

Ve firmě také probíhají jednou za půl roku celofiremní mítinky, kde výkonný ředitel za podpory prezentace a některých kolegů promlouvá k firmě a informuje je o novinkách, uplynulém období či budoucích plánech firmy. Manažer C se v rozhovoru zmiňuje, že by dle něj měly celofiremní mítinky probíhat častěji než jednou za půl roku z důvodu časté absence některých kolegů na těchto akcích.

### **Otázka č.7**

**Dáváte na pracovišti přednost spíše formální nebo neformální komunikaci? Jakým způsobem si myslíte, že neformální komunikace ovlivňuje vztahy na pracovišti?**

Neformální komunikaci na pracovišti preferuje většina oslovených manažerů, pouze manažer C se přiklání k zachování formálnosti. Manažeři A, B a D se snaží s kolegy komunikovat na neformální úrovni s formálním obsahem, tento styl interní komunikace se jim zdá jako neefektivnější. Dle manažera B je firemní kultura nastavena velmi neformálně a otevřeně. Z důvodu open-space rozpoložení kanceláře je kdokoliv a kdykoliv dosažitelný včetně výkonného ředitele. Manažer D přikládá v rámci neformálnosti význam i menším velikostem týmů ve firmě. Většina z nich se skládá ze 4 - 6 zaměstnanců, přičemž v takovémto počtu se již dají vytvářet osobní vztahy a udržovat konverzace na neformální úrovni.

Manažer C na druhou stranu preferuje komunikaci formální a neformálně komunikuje pouze na neformálních místech jako jsou společenské akce firmy či v kuchyňce u společné snídaň apod. Přesto se snaží získávat a uchovávat si přehled o osobním životě svých zaměstnanců a zůstat tak informován o jeho průběhu.

### **Otázka č.8**

**Domníváte se, že se během komunikace soustředíte na neverbální projevy svého komunikačního partnera? Kdy nejvíce? (např. pohovor, obchodní partner, podřízený)**

V určitých situacích se manažeři A, B a C snaží vědomě vnímat partnerovi projevy neverbální komunikace. Patří mezi ně především schůzky či vyjednávání s obchodními partnery, kdy se u komunikačního partnera snaží vyčíst, jestli je při projevu nervozní, jestli lže či říká pravdu apod. Manažer B se také cíleně soustředí na neverbální komunikaci při pohovorech s novými uchazeči, kdy tento nástroj používá k odhalení, zda si kandidát vymýšlí či pokud loví informace v paměti.

Manažer A vidí neverbální komunikaci jako komplexní nástroj komunikace a považuje ji za skvělou schopnost manažera. Využívá ji jak při sledování partnera, tak u sebe při vědomém neverbálním projevu. Někdy se snaží partnera přimět ke kopírování vlastní neverbální komunikace, přičemž pokud se mu to povede, tak si manažer uvědomí, že je v konverzaci dominantní osobou. Dalším příkladem může být nepřítakávání partnerovému projevu, jehož důsledkem může být znejistění partnera.

Na rozdíl od manažerů B a C si však manažer A všímá neverbální komunikace u svého týmu a představuje pro něj důležitý ukazatel. Vidí například, pokud se člověk bojí něco říct či mu položit otázku a na druhou stranu dává týmu například najevo kolegiální tým, že si při poradách nesedá do čela stolu ale vedle svých kolegů.

Jediný manažer D přiznává, že se na neverbální komunikaci nesoustředí a vnímá ji pouze v jistých extrémech.

### **Otázka č.9**

**Zúčastil jste se někdy školení pro zlepšení komunikačních dovedností? Přivítal/a byste ve firmě takovou možnost?**

V této otázce se manažeri jednohlasně shodli na tom, že tato školení považují za velmi důležitá a pro lidi prospěšná a jistě by je ve firmě uvítali. Zároveň všichni zmiňují, že se v minulosti školení pro zlepšení komunikačních dovedností v různých formách zúčastnili.

Manažer B říká, že už z důvodu odvětví byznysu, kterým se firma zabývá, je rozvoj komunikace nesmírně důležitý a komunikace v podstatě firmu živí.

Dle manažera D by se měla školení po určitých dobách opakovat, jelikož si jejich obsah člověk uchová půl roku až rok a po té době ho z důvodu soustředění se na hlavní činnost automaticky přestane využívat.

Manažer C zmiňuje nedostatek prezentačních dovedností zaměstnanců podniku, jež představuje velkou slabinu firmy a dále také neschopnost v získávání nových kontaktů a seznamování se na mezifirmních společenských akcích. Jako pozitivní aspekt vidí pouze udržování dobrých vztahů s obchodními partnery.

### **Otázka č.10**

**Jste s komunikací ve firmě obecně spokojen/a? Vidíte nějaký prostor pro zlepšení interní komunikace v konkrétních oblastech?**

Ačkoliv se manažeri shodli na tom, že se komunikace ve firmě rok od roku zlepšuje, poslední otázka v nich vyvolala rozporuplné pocity a jejich odpovědi se velmi lišily.

Dle manažera A představuje komunikace ve firmě prostor pro zlepšení, jehož částečnou podporou může být CRM (Customer Relationship Management) systém, který se poslední 2 roky ve firmě zavádí. Mezi další iniciativy ke zlepšení komunikace ve firmě může například patřit chození s kolegy či obchodními partnery na obědy, se kterými obvykle



člověk čas netráví. Každý takový oběd může člověku přinést nové informace, vylepšit vztahy a rozšířit mu obzory.

Z důvodu nespokojenosti s předáváním informací ve firmě inicioval manažer B pravidelná setkání s názvem *Sladká Tečka*, kde se potkávají kolegové napříč odděleními a sdílejí si důležité informace z trhu. U technologií doufá v podporu od systému CRM a dále také od nového klientského programu, ve kterém management jako vstupy identifikoval klíčové obchodní partnery napříč všemi odděleními a vložil své know-how. Tato platforma by měla spojit všechna oddělení.

Manažer C vidí mezeru v sestupném informování managementu o důležitých informacích ve firmě. Často se stává, že jsou zaměstnanci špatně nebo nedostatečně informováni od svých manažerů. Dle něj by se měla vyžadovat zpětná vazba, zda jsou pro zaměstnance informace dostatečné a nezpůsobují v nich chaos či nepochopení.

Pro manažera D představuje největší problém komunikace firmy zmíněná nespolečenská spolupráce oddělení a upřednostňování (v krajních případech zahleděnost) svého oddělení a jeho cílů. Ačkoliv se stále vymýšlí nové způsoby, jak spolupráci mezi odděleními zavést a prohloubit, nedostatečná spolupráce vykazuje dlouhodobou a komplexní překážku, se kterou se manažer D ve firmě potýká již 12 let. Přestože informační technologie jako CRM či Microsoft Teams představují důležitou podporu komunikace ve firmě, manažer D vidí řešení především ve správném výběru lidí na postu manažerů, jež si navzájem věří a jsou si blízcí. V takovém případě mezi sebou informace navzájem sdílí a nefigurují mezi nimi žádné větší bariéry. Významnými nástroji podpory komunikace skrze oddělení jsou také neformální akce jako *Drinks after work* nebo *Friday party*, což pro manažera D představuje lepší vzájemnou komunikaci skrze oddělení, než hromadná konverzace v MS Teams. *Nicméně s rostoucí firmou je nárůst technologií důležitější. Ve chvíli ale, když je nás tu nějakých 70, tak se úplně nemusí nastavovat nějaké úrovně komunikačních kanálů, naopak tyto technologie mohou být kontraproduktivní a člověk se do toho zamotá a zdržuje mu to práci.*

### 4.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

V dotazníku jsem pokládal otázky takovým způsobem, aby co nejvíce reflektovaly otázky v řízených rozhovorech a prokázala se tak efektivita či neefektivita komunikace manažerů. Jinými slovy zvolené otázky ukazují, zda komunikace, již manažeři považují za správnou, doopravdy správná je či nikoliv.

Dotazník jsem zaslal elektronicky prostřednictvím e-mailu všem řadovým zaměstnancům JLL, jejichž počet byl v lednu 2020 v České republice 58. V e-mailu byli instruováni ohledně vyplňování dotazníku, informováni o zachování anonymity a byla jim nabídnuta možnost zhlédnutí výsledků dotazníku. Z 58 řadových zaměstnanců firmy vyplnilo dotazník 51 a proto se návratnost dotazníku rovná 88 %. Dotazník se skládá z 19 otázek, přičemž u většiny z nich vybírali respondenti z odpovědí ano, spíše ano, spíše ne, ne. Pro zbylé otázky respondenti vybírali ze 2 – 7 odpovědí.

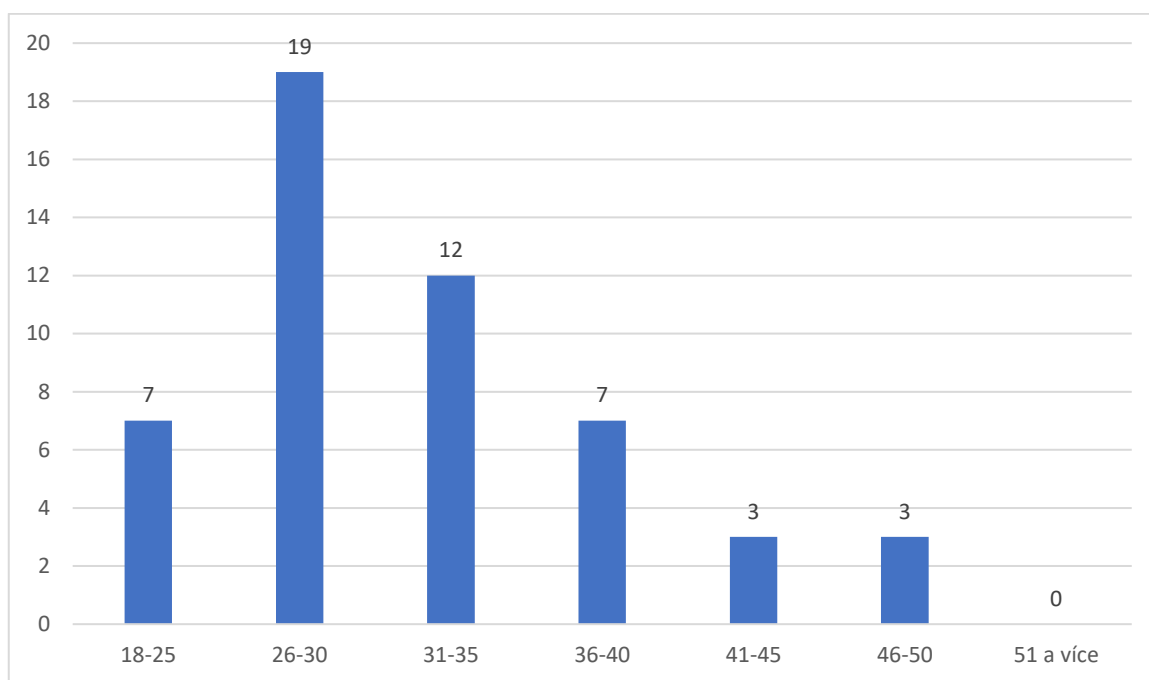
#### 4.3.1 Charakteristika respondentů

##### **Otázka 1: Genderové zastoupení**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že z celkového počtu 51 respondentů byl genderový poměr 32 mužů (62,7 %) ku 19 ženám (32,3 %), jenž vykazuje mírnou početní převahu mužů nad ženami. Oblast komerčních nemovitostí nicméně není považována za přirozenější prostředí pro muže či pro ženy a proto tomuto výsledku nepřisuzuji žádný větší význam.

## Otázka 2: Věkové složení

Graf 1 – Věkové složení



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu věkového složení vyplývá, že má firma velmi různorodou věkovou strukturu. Přesto v podniku mírně dominují mladší věkové skupiny do 35 let. Největší zastoupení mají zaměstnanci ve věkovém rozmezí 26 - 30 let, ve kterém se pohybuje 19 respondentů. Druhým nejpočetnějším intervalem je skupina ve věku 31 - 35 let, jež má zastoupení 12 respondentů. Nejmladší věková skupina 18 - 25 let má zastoupení 7 respondentů. Zbylých 13 dotazovaných je starší 36 let. V rozmezí 36 – 40 let se vyskytuje 7 respondentů, ve 41 – 45 let 3 respondenti a ve 46 – 50 let také 3 respondenti. Nabízenou odpověď 51 let a více nezvolil žádný účastník ankety a proto se všichni respondenti pohybují pouze ve věku 18 až 50 let. Důvod dominance mladších věkových skupin přisuzují úrovni zaměstnání, ve kterém se vyskytují především ambiciózní osoby, které postupem věku stoupají k vyšším pozicím, až se již neřadí mezi řadové zaměstnance ale mezi manažery či výše postavené osoby. Věkové složení respondentů znázorňuje Graf 1.

## Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Dotazník vykazuje, že 76,4 % respondentů zakončilo studium s vysokoškolským diplomem, přičemž 23,5 % s bakalářským titulem a 52,9 % dokonce s magisterským titulem. Zbylých 23,5 % ukončilo studium s maturitním vysvědčením na střední škole. K dispozici byly také

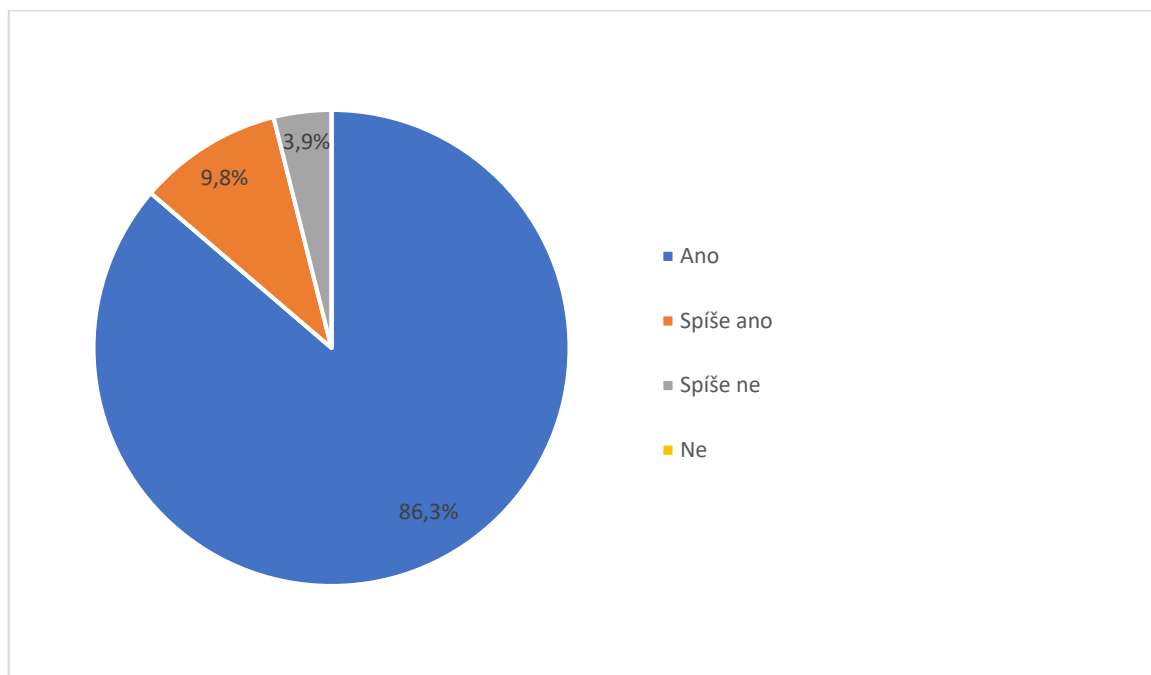
odpovědi zakončení studia základní školou či střední školou bez maturity, žádný účastník ankety nicméně ani jednu z těchto možností nevybral.

#### 4.3.2 Výsledky dotazníkového šetření interní komunikace

Následující otázky byly již zaměřeny na zvolené téma efektivní manažerská komunikace a řeší konkrétní disciplíny v tématu komunikace.

#### Otázka 4: Myslíte si, že je schopnost komunikace důležitou součástí Vaší práce?

Graf 2 - Schopnost komunikace jako důležitá součást práce

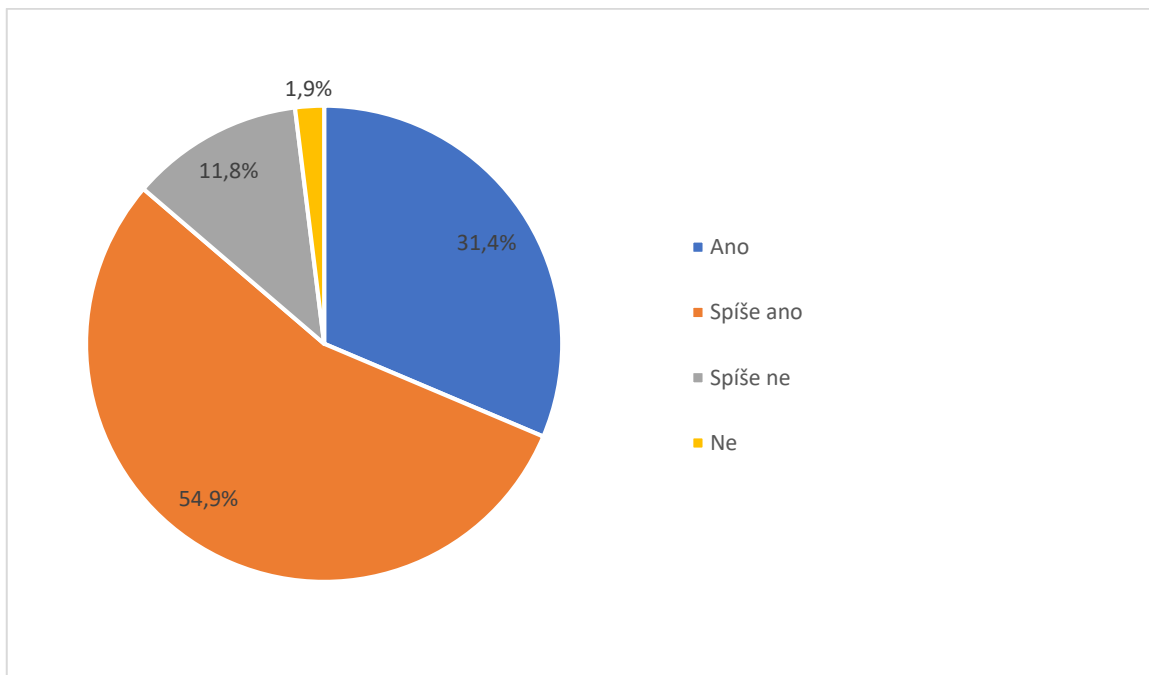


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů odpovědělo 86,3 % „ano“ a dalších 9,8 % „spíše ano“, z čehož vyplývá, že přes 96 % respondentů přikládá důležitosti komunikace v práci význam. Pouze 2 z 51 respondentů (3,9 %) odpovědělo „spíše ne“ a nikdo si nevybral možnost „ne“. Obsah práce většiny respondentů zahrnuje komunikaci na denní bázi a to jak interní, tak externí, není proto divu, že je u této otázky názor téměř jednostranný a silná většina respondentů vnímá schopnost komunikace jako důležitou součást jejich práce.

**Otázka 5: Cítíte se být dostatečně informován/a o provozu, strategiích a cílech firmy?**

**Graf 3 - Informovanost o provozu, strategiích a cílech firmy**

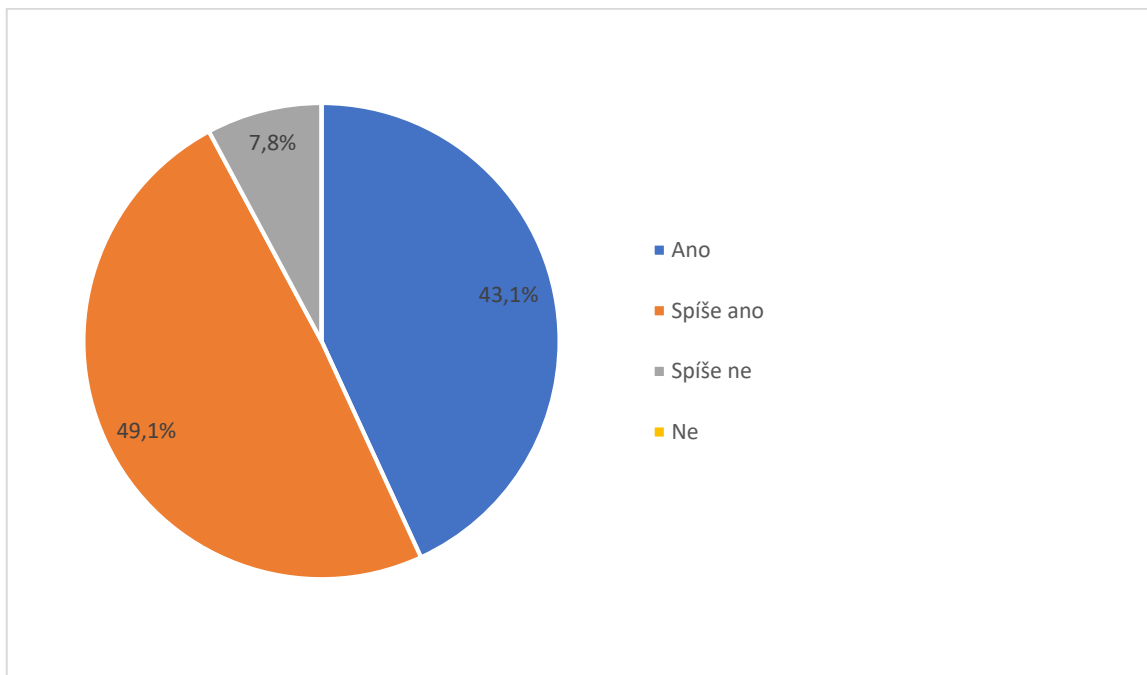


Zdroj: vlastní zpracování

Celkové procento pozitivních odpovědí čítá 86,3 %, přičemž z toho odpověď „ano“ zvolilo 31,4 % a „spíše ano“ vybralo 54,9 % respondentů. K možnosti „spíše ne“ se přiklání 11,8 % účastníků ankety a odpověď „ne“ zvolila pouze 1,9 % respondentů. Z výsledků vyplývá, že vedení své zaměstnance informuje o provozu, strategiích a cílech firmy dostatečně, nicméně 13,8 % negativních odpovědí představuje prostor pro zlepšení informovanosti pracovníků. Firma by například mohla zavést častější celofiremní mítinky či zajistit, aby manažeři svému týmu lépe interpretovali obsahy management mítinků.

### Otázka 6: Cítíte se být dostatečně informován/a ohledně změn a novinek na pracovišti?

Graf 4 - Informovanost o změnách a novinkách

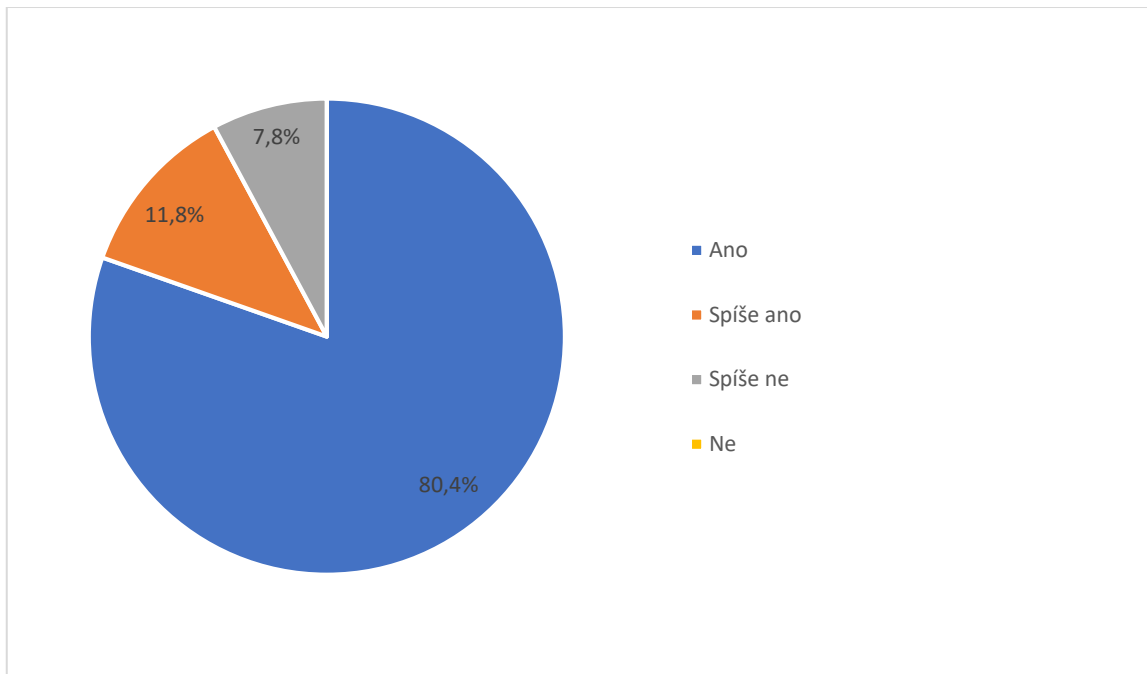


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu informovanosti o změnách a novinkách vyplývá, že přes 92 % respondentů cítí dostatečnou informovanost ohledně změn a novinek na pracovišti, přičemž 49,1 % vybralo absolutní „ano“ a 43,1 % odpovědělo „spíše ano“. Zbýlých 7,8 % respondentů zvolilo možnost „spíše ne“. Odpověď „ne“ žádný z respondentů nezvolil. Jedná se proto o dobrou informovanost ze strany managementu, nicméně ne všichni jsou si svojí pozitivní odpovědí jisti. Informování o změnách a novinkách ve firmě by se měli manažeři zaměřit více a lépe zaměstnance průběžně informovat z management mítinků, prostřednictvím čehož mohou dosáhnout efektivnějšího předávání informací a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

**Otázka 7: Vnímáte dostatečnou podporu od svého nadřízeného a můžete se na něj kdykoliv obrátit o radu či pomoc?**

**Graf 5 - Podpora nadřízeného**

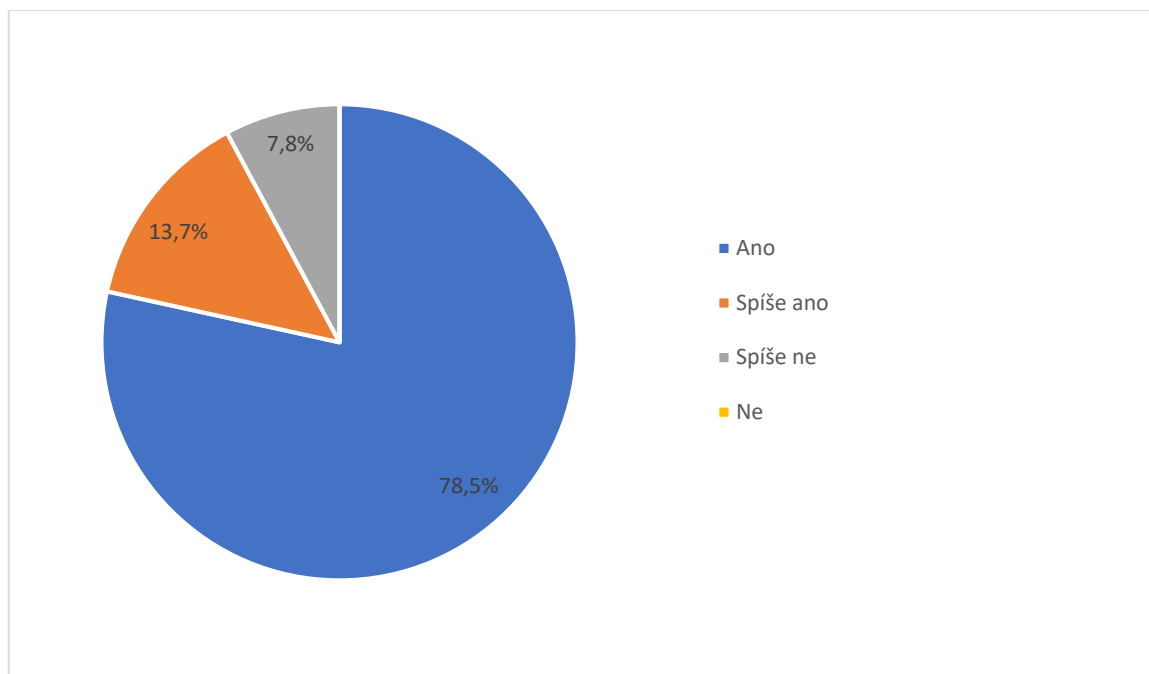


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů vnímá od svého nadřízeného dostatečnou podporu a zároveň cítí, že se na něj může kdykoliv obrátit o radu či o pomoc 80,4 % odpovídajících. Dalších 11,8 % respondentů odpovědělo, že spíše podporu cítí a naopak 7,8 % že spíše ne. Z výsledků vyplývá, že je přes 92 % zaměstnanců spokojeno s podporou svého řídicího pracovníka a manažeři se v tomto ohledu chovají většinou správně.

**Otázka 8: Zajímá Vašeho nadřízeného Váš názor a je ochotný/á s Vámi diskutovat na téma zlepšení fungování týmu či firmy?**

**Graf 6 - Zájem nadřízeného o názory zaměstnanců**



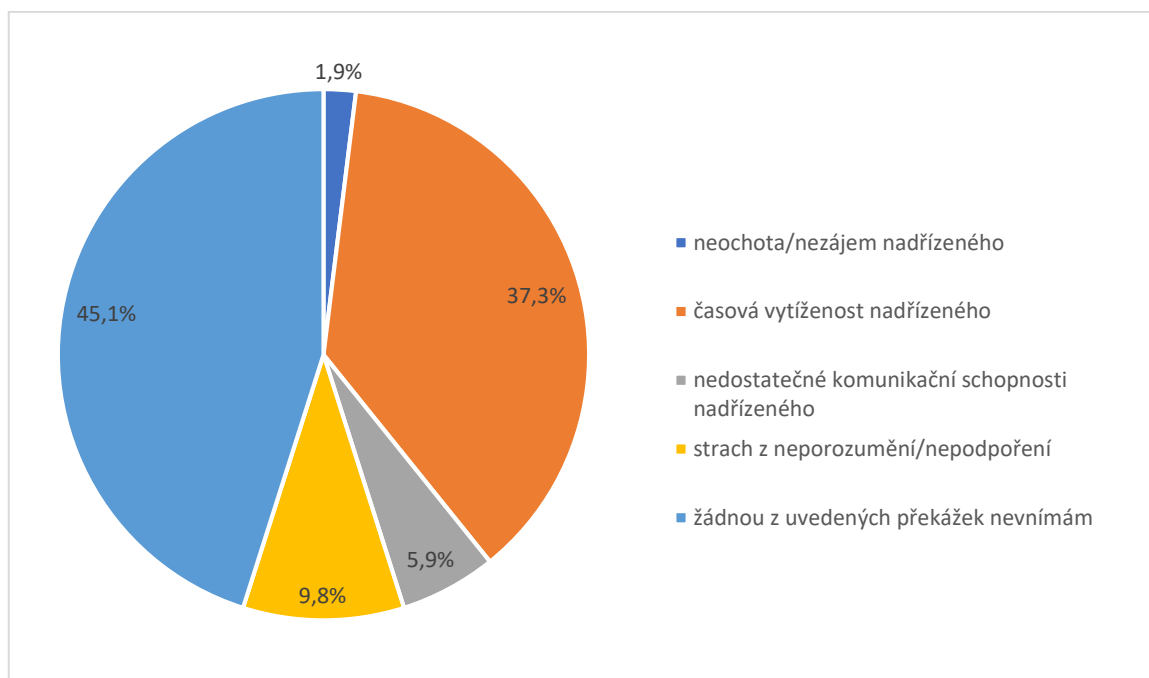
Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z grafu, 78,5 % respondentů cítí, že nadřízené zajímají jejich názory a jsou ochotni s respondenty diskutovat na téma zlepšení fungování týmu či firmy. Dalších 13,7 % odpovědělo „spíše ano“ a 7,8 % odpovědělo „spíše ne“. V tomto ohledu manažeri komunikují se zaměstnanci velmi dobře, jelikož přes 92 % respondentů na tuto otázku odpovědělo pozitivně.



## Otázka 9: Jakou největší bariéru vnímáte při komunikaci s nadřízeným?

Graf 7 - Bariéry při komunikaci s nadřízeným



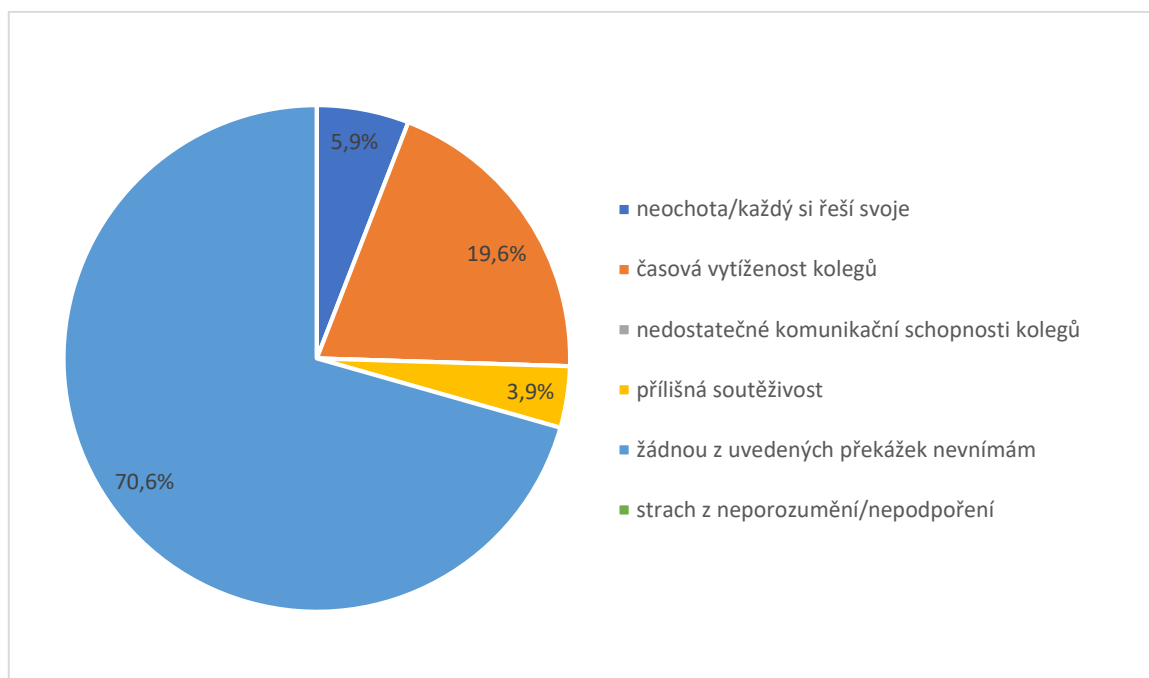
Zdroj: vlastní zpracování

Graf bariér zaměstnanců při komunikaci s nadřízeným říká, že 55 % respondentů mezi ním a nadřízeným některou z uvedených bariér vnímá. Největší procento pozitivně odpovídajících respondentů vnímá jako největší bariéru časovou vytiženost nadřízeného. Tuto odpověď zvolilo 37,3 % účastníků ankety. Zbylé pozitivní odpovědi mají výrazně nižší počet respondentů. Druhou nejčastější pozitivní odpovědí je strach z neporozumění či nepodpoření od nadřízeného, k čemuž se přiklání 9,8 % respondentů. 5,9 % respondentů jako největší překážku vnímá nedostatečné komunikační schopnosti nadřízeného a pouze 1,9 % vnímají neochotu či nezájem nadřízeného. Méně než polovina (45,1 %) respondentů nevnímá žádnou z uvedených bariér.

Z výsledků se dá usoudit, že více než třetina respondentů vnímá hlavní překážku v časové vytiženosti nadřízeného. V případě, že má manažer hodně práce a je opravdu časově vytížen, tak by přesto neměl v podřízených vzbuzovat takovéto pocity nezájmu a měl by se spíše snažit zaměstnancům ukázat zájem a věnovat jim více času. V opačném případě může manažerovo chování zapříčinit ztrátu důvěry či motivace podřízeného.

## Otázka 10: Jakou největší bariéru vnímáte při komunikaci s kolegy?

Graf 8 - Bariéry při komunikaci s kolegy



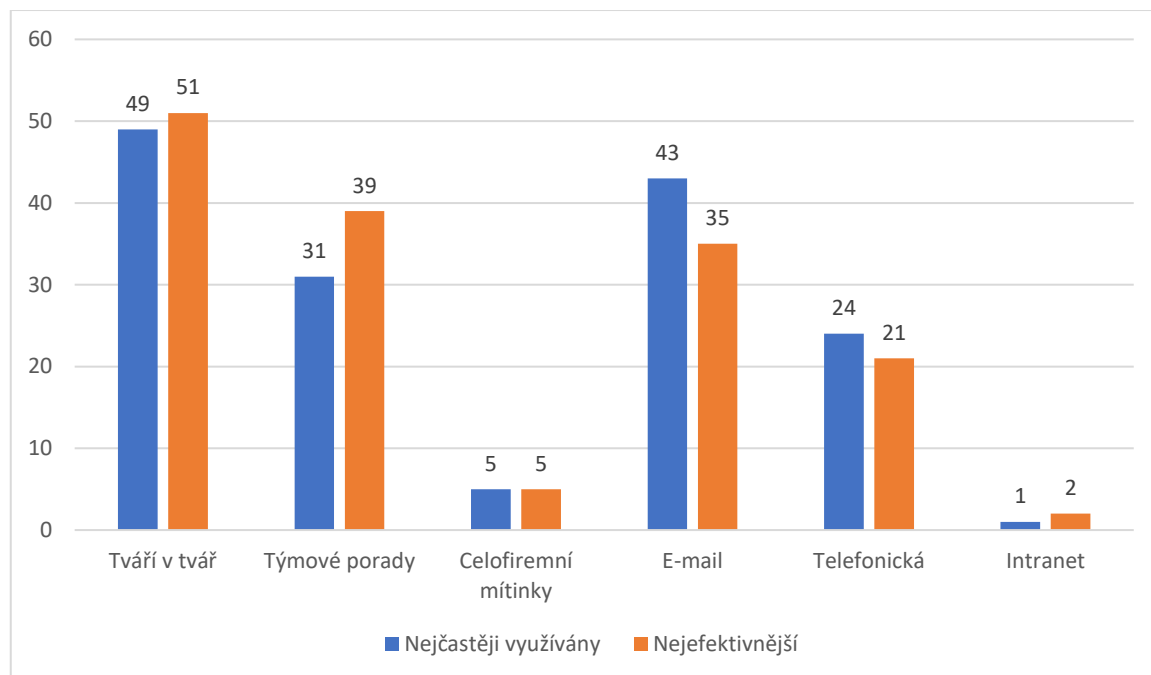
Zdroj: vlastní zpracování

Při komunikaci s kolegy a vnímání přítomných bariér se zdá, že jsou zaměstnanci v tomto ohledu spokojenější a vnímají mezi kolegy menší bariéry, než mezi nimi a řídicím manažerem. Žádnou z uvedených překážek mezi kolegy dokonce nevnímají více jak 2/3 respondentů, tedy 70,6 %. Z těch, jež nějaké bariéry při komunikaci s kolegy vnímají, nejvíce označilo časovou vytíženost kolegů a to konkrétně 19,6 %. Odpověď „neochota/každý si řeší svoje“ zvolilo 5,9 % respondentů a možnost „přílišná soutěživost“ zvolilo 3,9 % respondentů. Nikdo z respondentů nevybral možnosti „strach z nepochopení/nepodpoření“ ani „nedostatečné komunikační schopnosti kolegů“.

Dá se konstatovat, že většina respondentů žádné bariéry mezi kolegy nevnímá a jedinou bariérou, kterou vnímá vyšší počet respondentů (19,6 %), je časová vytíženost kolegů. Manažeři by se měli snažit tuto bariéru mezi kolegy minimalizovat a zabránit tak zhoršování vztahů v týmu či snížení morálky týmu či jednotlivců.

**Otázka 11 a 12: Které formy komunikace využíváte ve firmě nejčastěji? (Zaškrtněte právě 3 odpovědi) a které formy komunikace považujete při práci s kolegy a nadřízeným za nejefektivnější? (Zaškrtněte právě 3 odpovědi)**

**Graf 9 – Formy komunikace**



Zdroj: vlastní zpracování

Pro porovnání efektivnosti forem komunikace byly spojeny otázky 8 a 9, ze kterých vyplývá, které formy komunikace využívají respondenti ve firmě nejčastěji a dále které formy komunikace považují respondenti při práci s kolegy a nadřízeným za nejefektivnější. Ze 6 nabízených možností vybírali respondenti právě 3 odpovědi.

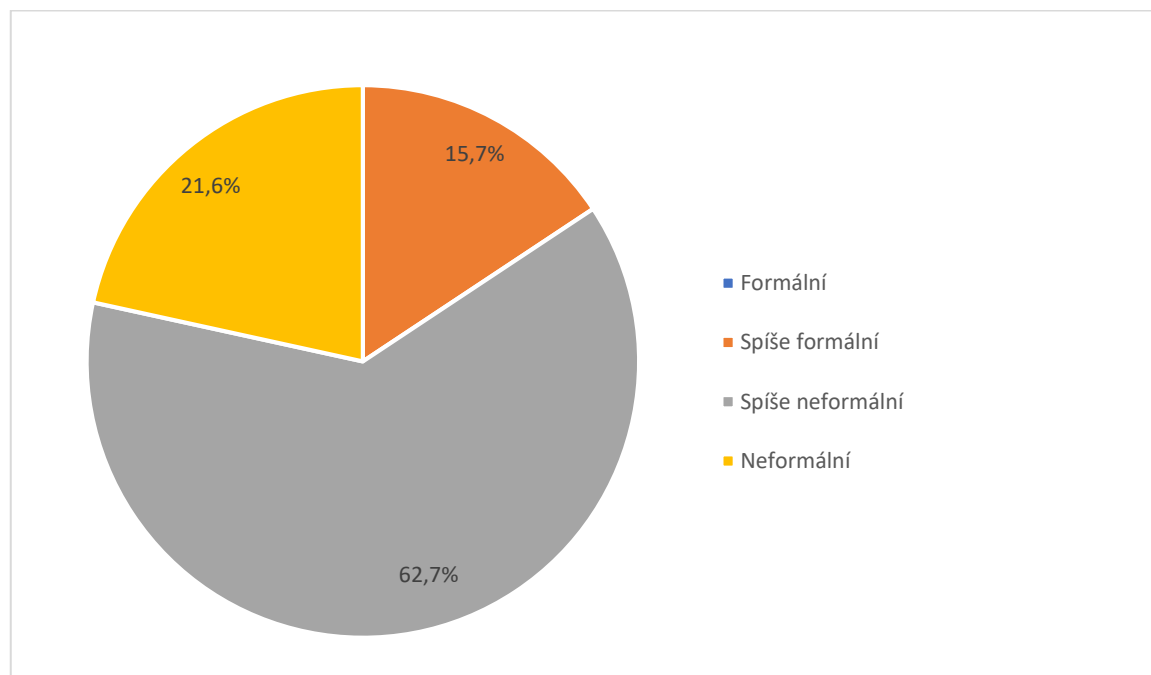
Nejčastější odpovědí byla odpověď „tvář v tvář“, přičemž jako nejčastěji využívanou formu ji zvolilo všech 51 respondentů a 49 jako formu nejefektivnější. Jedná se o velmi podobný počet odpovědí a dá se říci, že téměř všichni respondenti považují komunikaci tvář v tvář za nejefektivnější formu komunikace.

Druhými nejčastějšími odpověďmi byly „týmové porady“ a „e-mail“. Tyto dvě odpovědi představují oblast, kde se názory respondentů rozdělovaly. 31 respondentů říká, že nejčastěji využívají týmové porady a o 8 respondentů více je považuje za nejefektivnější formu komunikace. E-mail naopak nejčastěji využívá 43 respondentů a o 8 respondentů méně je považuje za nejefektivnější. Z tohoto výsledku se dá usoudit, že respondenti častěji využívají e-mailovou komunikaci než týmové porady, nicméně týmové porady pro ně představují efektivnější formu komunikace než e-mail.

Čtvrtou nejčastější odpovědí byla forma „telefonická“, kterou zvolilo podobný počet respondentů u obou otázek. U otázky o nejčastějším využití jich bylo 24 a ohledně efektivity forem komunikace 21. Pouze 5 respondentů zvolilo u obou otázek odpověď „celofiremní mítinky“ a zanedbatelné odpovědi 1 a 2 získala odpověď „intranet“.

### Otázka 13: Jak byste charakterizoval/a vztahy ve firmě?

Graf 10 – Vztahy ve firmě

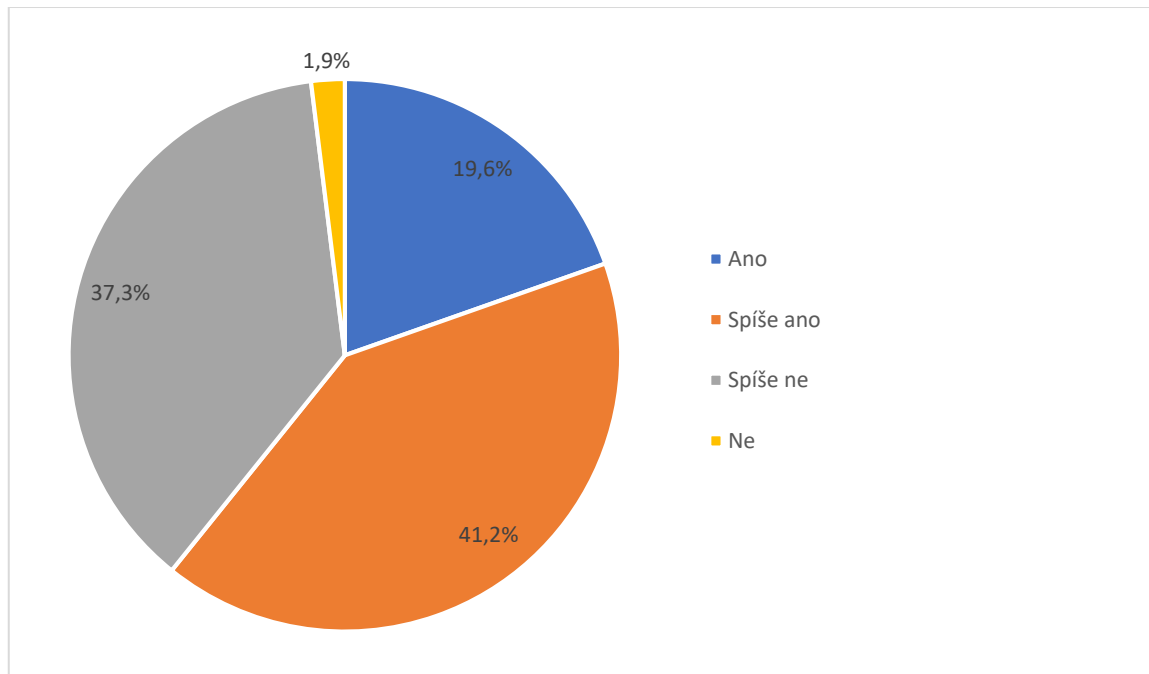


Zdroj: vlastní zpracování

JLL má firemní kulturu nastavenou na tykání mezi všemi zaměstnanci, ať už se jedná o řadové zaměstnance či výkonného ředitele, není proto divu, že žádný z respondentů nevybral absolutní odpověď „formální“. Na druhou stranu se tu nejedná o malou firmu (připomínám, že firma disponuje přibližně 70ti zaměstnanci), ve které by mohly být vztahy čistě neformální a znali by se dopodrobna všichni se všemi, proto vybralo absolutní odpověď „neformální“ pouze 21,6 % respondentů. Ačkoliv se jedná o korporátní firmu, vládne ve firmě přátelská atmosféra, kvůli které se nejvíce lidí přiklání k odpovědi „spíše neformální“ a to konkrétně 62,7 %. Zbylých 15,7 % respondentů zvolilo odpověď „spíše formální“.

**Otázka 14: Soustředíte se během komunikace vědomě na neverbální projevy svého komunikačního partnera?**

**Graf 11 – Neverbální komunikace**

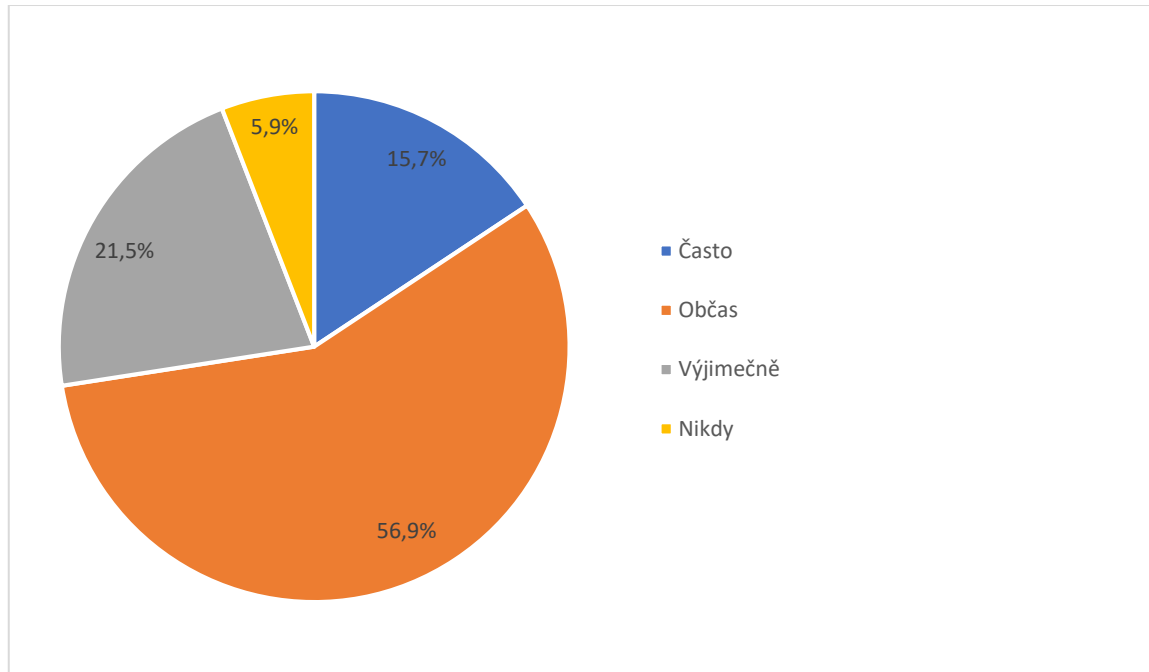


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka vzbudila v respondentech smíšené pocity. Zatímco 60,8 % respondentů se přiklání k vnímání neverbální komunikace, 39,3 % jich neverbální komunikaci vůbec či spíše nevnímá. Z 60,8 % pozitivních odpovědí zvolilo absolutní „ano“ 19,6 % a „spíše ano“ vybralo 41,2 %. Z 39,3 % negativních odpovědí vybralo 37,3 % odpověď „spíše ne“ a pouze 2% respondentů vybralo absolutní „ne“. Ačkoliv neverbální komunikaci vnímá nadpoloviční většina respondentů, více jak jedna třetina neverbální projevy spíše nebo vůbec neregistruje. Takové výsledky vykazují jistý prostor pro zlepšení, jelikož je dnes neverbální komunikace vnímána jako důležitá součást komunikace. Řešením by mohla být implementace školení zaměřeného na neverbální komunikaci.

**Otázka 15: Stává se, že se důležité interní informace dozvídáte z neoficiálních zdrojů spíše než od oficiálního zdroje – managementu?**

**Graf 12 - Zdroje informací**

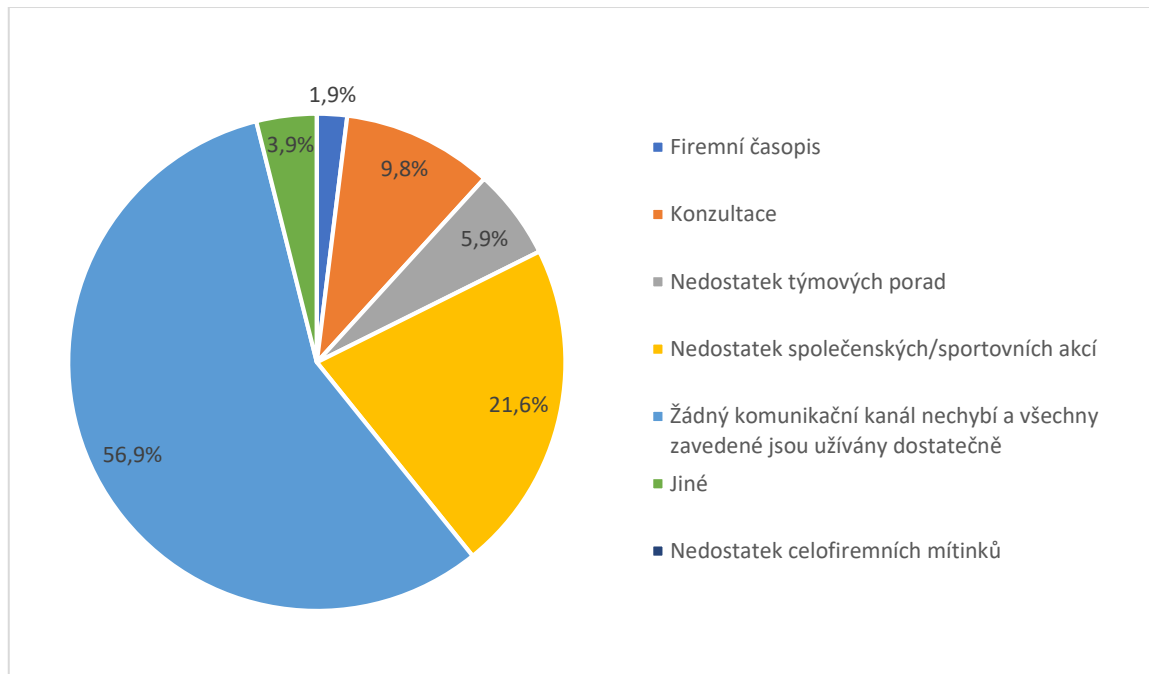


Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi u otázky 12 vypovídají, že vertikální předávání informací od managementu k podřízeným může ve firmě představovat problém. Více než 94 % respondentů se alespoň někdy dozvídá důležité interní informace spíše z neoficiálních zdrojů než z těch oficiálních, tedy od managementu. 21,5 % z nich se informace z neoficiálních zdrojů dozvídají výjimečně, 56,9 % občas a 15,7 % často. Pouze 5,9 % respondentů odpovědělo, že se důležité interní informace nikdy nedozvídají spíše z neoficiálních zdrojů než z oficiálních. Tyto výsledky představují nedostatky v informovanosti zaměstnanců ve firmě. Management by měl zaměstnance informovat lépe a častěji a to například prostřednictvím týmových porad, celofiremních mítinků či informačních emailů.

## Otázka 16: Chybí dle Vás ve firmě některý z komunikačních kanálů či je některý ze zavedených nedostatečně užíván?

Graf 13 - Užití komunikačních kanálů



Zdroj: vlastní zpracování

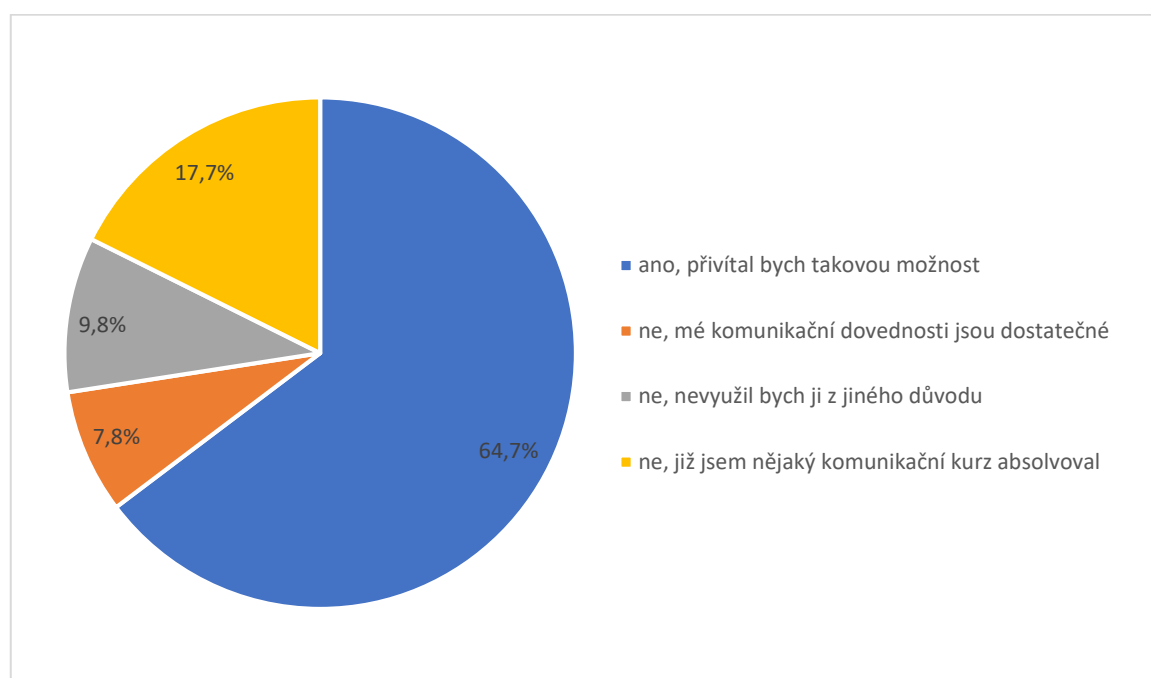
Z dotazníkového šetření vyplývá, že si 56,9 % respondentů myslí, že žádný komunikační kanál ve firmě nechybí a všechny zavedené jsou užívány dostatečně. Méně jak polovina respondentů tvrdí opak a některý z komunikačních kanálů by zavedla či by některý užívala častěji. Největší zastoupení představující nedostatky komunikačních kanálů ve firmě měla odpověď „nedostatek společenských/sportovních akcí“ a to konkrétně 21,6 % hlasů. V kombinaci s řízenými rozhovory se zdá, že společenské či sportovní akce představují důležitý aspekt k udržení a prohlubování neformálních vztahů mezi zaměstnanci a zároveň šíření informací skrze všechny členy organizace. Pokud proto dotazník vykazuje jejich nedostatek, měla by firma přemýšlet o častějším pořádání celofiremních neformálních událostí jako jsou „teambuildingy“ či sportovní akce.

Následující odpovědi už volili respondenti v rámci jednotlivců. Jako druhý nejčastější nedostatek respondenti zvolili nepřítomnost konzultací, přičemž pro tuto možnost hlasovalo 9,8 % respondentů. Zavedení možnosti konzultací s řídicími pracovníky by mohlo firmě pomoci v mnoha ohledech. Především by se prostřednictvím konzultací mohla zvýšit celková spokojenost zaměstnanců, jelikož by měli pravidelnou možnost dotazování, zpětné vazby či řešení důležitých osobních informací s nadřízeným.

Zbylé odpovědi volila následující procenta respondentů: „nedostatek týmových porad“ - 5,9 %, „firemní časopis“ – 1,9 % a „jiné“ 3,9 %. Odpověď „jiné“ měla možnost doplnění vlastní odpovědi, přičemž 3,9 % odpovídá 2 respondentům. První z nich do textového pole napsal „Informační místo v kanceláři (nástěnka například)“ a druhý z nich „MS teams, Dynamics“.

**Otázka 17: Přivítal/a byste ve firmě možnost školení pro zlepšení komunikačních dovedností či pokládáte své komunikační dovednosti za dostatečné?**

**Graf 14 - Možnost školení pro zlepšení komunikačních dovedností**



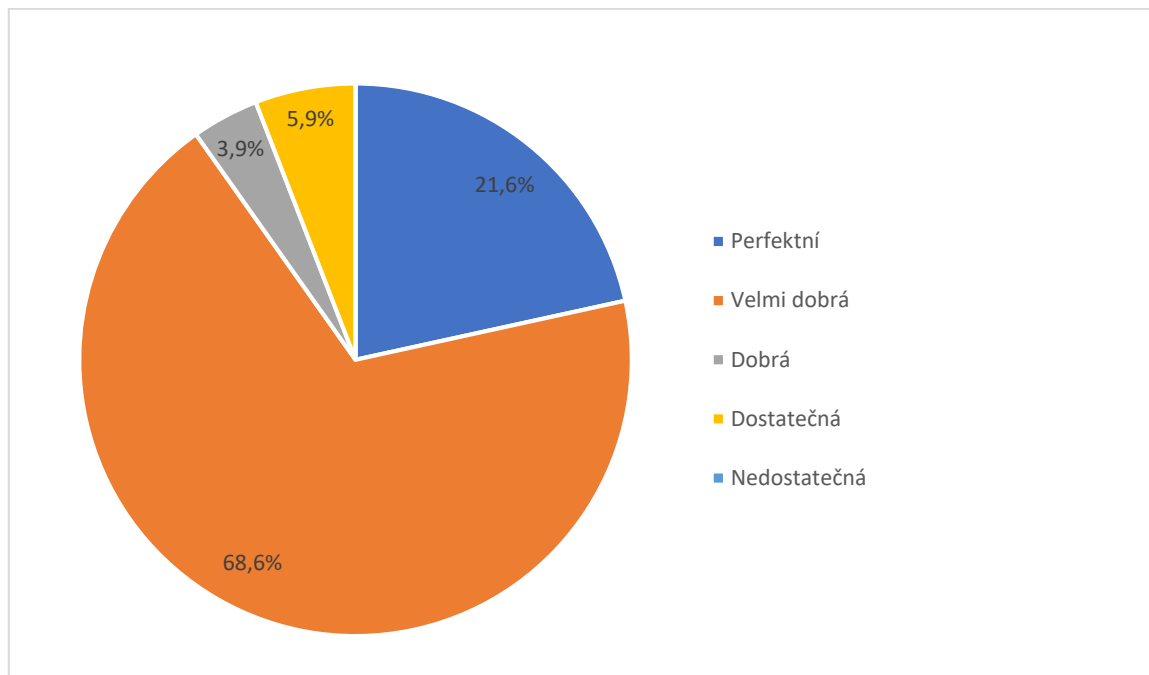
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu možnosti školení pro zlepšení komunikace vyplývá, že 64,7 % respondentů by ve firmě přivítalo možnost zúčastnit se školení pro zlepšení komunikačních dovedností. Zbylých 35,2 % respondentů by možnost školení nevyužilo z následujících důvodů; 17,7 % respondentů již nějaký komunikační kurz absolvovalo, 7,8 % si myslí, že jsou jeho komunikační dovednosti dostatečné a 9,8 % by školení nevyužilo z jiných neuvedených důvodů. Na základě těchto výsledků by firma měla zvážit implementaci školení zaměřeného na rozvoj komunikace svých zaměstnanců.



### Otázka 18: Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

Graf 15 - Hodnocení komunikace s nadřízeným

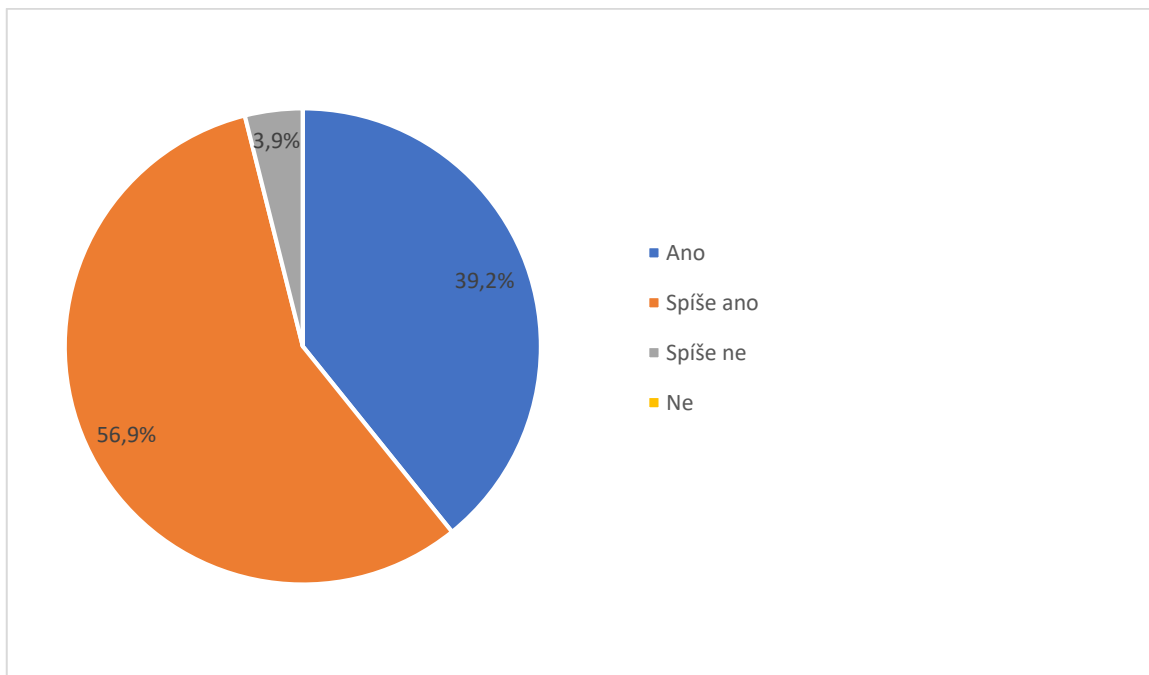


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že přes 90 % respondentů je s komunikací se svým nadřízeným spokojeno. 68,6 % popsalo komunikaci s nadřízeným jako velmi dobrou a 21,6 % ji hodnotí dokonce jako perfektní. Zbylé odpovědi měly velmi malé procento příznivců. 3,9 % respondentů popsalo komunikaci s nadřízeným jako dobrou a dalších 5,9 % zvolilo odpověď „dostatečná“. Žádný z respondentů nezvolil možnost „nedostatečná“. Výsledky vypovídají o pozitivním fungování komunikace mezi podřízenými a nadřízenými, nicméně odpovědi vykazují i nedostatky, které jsou například v oblastech informovanosti podřízených o změnách a novinkách ve firmě či provozu, strategiích a cílech firmy. Další oblastí pro zlepšení může být i naslouchání zpětné vazby zaměstnanců. Manažeři by také měli zamezit šíření důležitých informací neoficiálními zdroji tím, že se budou snažit své podřízené informovat o těchto důležitých informacích sami osobně.

### Otázka 19: Jste s interní komunikací ve firmě obecně spokojen/a?

Graf 16 - Spokojenost s komunikací ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala obecné spokojenosti s interní komunikací ve firmě. V tomto ohledu dopadla firma pozitivně a dá se říci, že pouze 2 respondenti na tuto otázku odpověděli negativně.

S interní komunikací ve firmě je absolutně spokojeno 39,2 % respondentů a 56,9 % je spíše spokojeno než nespokojeno. Pouze 3,9 % respondentů je s komunikací ve firmě spíše nespokojeno a žádný respondent nezvolil možnost absolutní nespokojenosti s interní komunikací ve firmě.

Ačkoliv jsou téměř všechny odpovědi pozitivní, více jak polovina respondentů si se svojí spokojeností s komunikací ve firmě není jista a můžeme konstatovat, že interní komunikace ve firmě představuje prostor pro zlepšení.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Po vyhodnocení řízených rozhovorů a dotazníkového šetření se komunikace ve firmě JLL jeví jako velmi dobrá a efektivní. Informace se většinou předávají správně a komunikace probíhá všemi směry na velmi dobré úrovni. Tento pozitivní výsledek mohu doplnit svým vlastním názorem, jelikož ve firmě působím přes 2 roky a obecně vnímám komunikaci ve firmě kladně. Ačkoliv mohu z výsledků obecně říci, že komunikace ve firmě probíhá správně a efektivně, jsou jisté komunikační disciplíny, ve kterých manažeři či řadoví zaměstnanci vnímají nedostatky a prostor pro zlepšení.

Značný problém ve firmě představuje šíření důležitých informací od managementu směrem k podřízeným. Ať už se manažeři dozvídají významné interní informace na management mítinkách nebo je probírají individuálně s výkonným ředitelem či mezi sebou, měli by tyto informace adekvátně sdílet se svými podřízenými, aby zaměstnancům zamezili získávání těchto informací z jiných zdrojů. V dotazníkovém šetření spousta respondentů tvrdí, že se dozvídají interní informace z neoficiálních zdrojů. Tento fakt může ve firmě vytvořit nedůvěru mezi zaměstnanci a manažery a obecně zhoršit vztahy, morálku, motivaci k práci a celkově fungování týmů. Řešením je dle mého názoru konzistence manažerů ve sdělování informací svým podřízeným. Všichni manažeři by měli se svými podřízenými důležité informace adekvátně sdílet a naopak informace, které by měly zůstat pouze mezi manažery, s nikým jiným nesdílet.

Ačkoliv většina respondentů cítí, že se jim manažeři věnují dostatečně, u všech tomu tak není a dokonce i někteří manažeři u sebe vnímají mezery v této disciplíně. Více jak třetina zaměstnanců dokonce vnímá nedostatek času svého manažera jako největší bariéru mezi ním a manažerem a někteří respondenti tuto překážku cítí i od svých kolegů. V řízených rozhovorech se manažeři přiznávají, že by se svým podřízeným mohli věnovat více, čemuž přisuzují fakt, že jsou zaneprázdnění vlastní prací. Měli by si ale uvědomit, že součástí práce manažera je vedení svého týmu podřízených. Především ti manažeři, kteří mají ve svém týmu mladé lidi či juniory, by jim měli věnovat ze svého času hodně. Junioři jsou zpravidla nezkušení zaměstnanci, kteří zrovna ukončili studium či začínají v novém oboru a potřebují od svého manažera vést, jelikož se dozvídají stále nové informace a čelí novým situacím.

Nedostatek času pro své podřízené, jenž respondenti určili jako největší bariéru, není jedinou významnou bariérou ve firmě. Manažeři naopak přikládají největší význam nespolečenské spolupráci jednotlivých oddělení, která se často soustředí pouze na své cíle a zájmy a přehlíží tak potenciální spolupráci s jinými odděleními, s nimiž mají často cíle společné, kterých by ve spolupráci dosáhli snáze a efektivněji. Skvělou iniciativu prokázal jeden z manažerů, který přišel s nápadem, který nazval Sladká tečka. Jedná se o pravidelné setkávání vybraných oddělení, na kterých se diskutuje o možnostech spolupráce a aktuálním dění na trhu. Tyto i další iniciativy by mohly prospět k propojení všech oddělení a prohloubení jejich spolupráce.

Manažeři i zaměstnanci se shodli na tom, že komunikace tváří v tvář je nenahraditelnou formou komunikace a představuje pro všechny klíčovou formu komunikace, která by dle nich měla být často podpořena informačním shrnujícím e-mailem. Tři ze čtyř manažerů mají zavedené týmové porady jednou týdně, přičemž pouze jeden z nich nastavil periodu týmových porad na jednou za tři týdny. Z dotazníku vyplývá, že více respondentů pokládá týmové porady za efektivní komunikační kanál než kolik respondentů říká, kolik týmových porad ve firmě reálně probíhá. Ve firmě naopak probíhá příliš četná komunikace prostřednictvím e-mailu. Z tohoto výsledku plyne nedostatek týmových porad v některých týmech a naopak přílišné používání e-mailové korespondence. Dle mého názoru by měli všichni manažeři nastavit týmové porady jednou týdně a zároveň omezit zaslání informačních e-mailů zaměstnancům. Raději by se manažeři měli snažit sdělovat svým podřízeným co nejvíce informací prostřednictvím ústní formy; individuálně tváří v tvář či hromadně na týmových poradách či celofiremních mítincích.

Většina manažerů se snaží alespoň částečně vnímat neverbální komunikaci v konkrétních situacích, jimiž jsou vyjednávání s obchodními partnery či pohovory s novými uchazeči, nicméně v této disciplíně vnímají jisté mezery. U respondentů dotazníku jsou tyto výsledky ještě horší a téměř polovina z nich neverbální projevy při komunikaci spíše nevnímá. Jelikož je dnes neverbální komunikace vnímána jako důležitá součást komunikace, měl by management navýšit neverbální dovednosti komunikace jak své, tak i podřízených. Dovednost vnímání neverbální komunikace by zaměstnancům pomohla při verbální komunikaci a to například pro rozpoznání postranních úmyslů komunikačního partnera, zda něco zatajuje či pokud si myslí něco jiného, než doopravdy verbálně sděluje apod.

Nejrelevantnějším nástrojem by dle mého názoru bylo provedení školení zaměřeného na neverbální komunikaci, kterého by se měli možnost zúčastnit všichni zaměstnanci firmy.

Možnosti školení ohledně komunikace by přivítala většina zaměstnanců firmy. Ať už se jedná o zmíněná školení zaměřená na neverbální komunikaci či jiná školení věnující se dalším disciplínám komunikace. Všichni manažeři se již takových školení zúčastnili, nicméně tvrdí, že by se jich zúčastnili znovu, jelikož se obsah těchto školení po času zapomíná. Nadpoloviční většina respondentů dotazníku by se těchto školení zúčastnila také. Jeví se mi proto jednoznačné tvrzení, že by měl management uspořádat nějaké školení zaměřené na komunikaci.

Nadpoloviční většina respondentů si myslí, že žádný komunikační kanál ve firmě nechybí a všechny zavedené jsou užívány dostatečně. Až na odpověď „nedostatek společenských/sportovních akcí“, pro kterou hlasovalo více jak 20 % respondentů, byly zbylé odpovědi velmi různorodé. Firma by mohla uspořádat více společenských či sportovních událostí, jenž by pomohly k upevnování vztahů ve firmě a šíření informací skrze všechna oddělení.

Na závěr lze konstatovat, že komunikace ve firmě probíhá dle názoru manažerů, zaměstnanců i mého velmi dobře a to jak z pohledu komunikace nadřízeného k podřízenému, naopak či v celé firmě. Ačkoliv mohou tato diskutovaná doporučení vést ke zlepšení komunikace ve firmě do ještě lepšího stavu, než ve kterém se nachází, už nyní firma představuje velmi pokrokovou organizaci, která jde s dobou, stará se o své zaměstnance a komunikuje s nimi na velmi dobré úrovni.

## 6 Závěr

Efektivní komunikace představuje klíčový nástroj pro správné fungování každého podniku a plnění stanovených cílů firmy. Podniky musí za své životnosti čelit výzvám interní komunikace, jejichž adekvátní řešení vedou ke správnému fungování komunikace ve firmě. Pokud naopak firma tyto výzvy komunikace neřeší vůbec či řeší neefektivně, vzbuzuje tím nespokojenost či ztrátu motivace zaměstnanců a negativně tak ovlivňuje jejich zaměření na hlavní činnost podniku.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení komunikace manažerů ve sledovaném podniku JLL a naopak zjištění, jak tuto komunikaci vnímají jejich podřízení. Po zhodnocení výsledků manažerské komunikace bylo cílem navrhnout doporučení, která ve firmě povedou k zefektivnění komunikace, řízení a vedení lidí.

Na základě teoretických poznatků byly zvoleny otázky pro řízené rozhovory s manažery a otázky pro dotazníkové šetření. Většina otázek byla v obou výzkumech podobná, aby dotazníkové šetření reflektovalo názory manažerů ohledně komunikace v týmu a ve firmě. Výsledky řízených rozhovorů i dotazníkového šetření byly poté výhodnoceny a okomentovány. S komentáři v dotazníkovém šetření byla také vypsána doporučení vedoucí k vyšší spokojenosti respondentů v jednotlivých oblastech. Po vyhodnocení obou výzkumů byly výsledky zhodnoceny dohromady a vzájemně porovnány.

Z porovnání výsledků řízených rozhovorů a dotazníkového šetření vyplývá, že se komunikace ve firmě jeví jako velmi dobrá a většina disciplín komunikace funguje na optimální úrovni. Přesto se firma potýká s menšími nedostatky a některé oblasti komunikace představují prostor pro zlepšení. V týmech se především jedná o vertikální předávání informací od manažerů k podřízeným, které často probíhá nedostatečně a zaměstnanci se tak informace dozvídají z jiných zdrojů. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že se někteří manažeři věnují svému týmu málo, což manažeři v rozhovorech vysvětlují svým zaneprázdněním a nedostatkem času. Hlavním nedostatkem celofiremní komunikace je nespolupráce týmů, jenž se často soustředí pouze na svoje cíle a přehlíží tak zájmy jiných oddělení, které jsou mnohdy stejné.

Na základě hromadného zhodnocení a porovnání výzkumů byla vypsána doporučení pro jednotlivé oblasti komunikace, jenž ve firmě vykazují prostor pro zlepšení. Tato doporučení mohou firmě pomoci ke zefektivnění komunikace jak v týmech, tak v celém podniku, což může vést k lepšímu fungování firmy ve všech jejích činnostech.

Pro dosažení efektivní komunikace v týmu by měli manažeři správně nastavit komunikaci v jednotlivých oblastech, ať už se jedná o vhodné zvolení komunikačních kanálů, vnímání zpětné vazby podřízených, zajištění adekvátního šíření informací, implementování nových informačních technologií či včasné zamezení komunikačních bariér. Integrace vhodného nastavení těchto disciplín vede ke správnému a efektivnímu fungování týmů a upevňování vztahů mezi jejich členy. Tento proces integrace může vést k lepší spolupráci firmy jako celku, efektivní práci zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13., Překlad: Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Vyd. 1., Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 9., dotisk 2000. Překlad: Václav Dolanský, Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 168 s. ISBN 978-80-213-1295-1.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1., Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. ISBN 978-80-247-7389-6.



KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Překlad: Václav Dolanský. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988, 235 s.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1., Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

Management mania. *Efektivnost, produktivita (Efficiency)* [online], 2016, [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efektivnost>

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha č. 1 - řízené rozhovory

#### 1. Domníváte se, že schopnost komunikace je důležitou součástí Vaší práce?

**Manažer A:** *Komunikace k mé práci určitě patří. Co se týče nás realitních agentů, je to v podstatě hlavní nástroj vydělávání peněz, protože my nemáme žádný produkt, žádnou službu, kterou prodáváme a jsme proto takoví sběrači a prodejci informací. To znamená, že pro mě, jako pro vedoucího oddělení průmyslových nemovitostí, je jednak pro moji práci venku z firmy komunikace nejdůležitější a tím pádem i uvnitř firmy je nezbytnou potřebou v rámci týmu a v rámci společnosti. Jelikož náš tým vydělává na informacích, tak to znamená, že pokud informace nesbírám a nesdílím, tak přicházím o byznys.*

**Manažer B:** *Základ. To je totální základ, jelikož děláme takový byznys, jaký děláme. Ten je založen na informacích, které se musejí nějakým způsobem komunikovat jak externě, tak interně. Předávání informací je totální základ našeho byznysu.*

**Manažer C:** *Určitě. Když to vezmu z pohledu manažera, tak je komunikace klíčová. Ještě k tomu mám na starost marketingové oddělení a proto se komunikace ode mě očekává, jelikož marketing je převážně o komunikaci a sdílení informací jak interně, tak i externě. Komunikace je proto to nejdůležitější, co já dělám.*

**Manažer D:** *Řekl bych, že je to to nejdůležitější v mé práci. Co se týče profese projektového manažera je komunikace základ. Pokud to vezmu po pracovní stránce, tak je dneska projektový management o komunikaci směrem ke klientům a pokud bych to měl vyjádřit procenty, tak to dělá 60% úspěchu naší práce. A stejně tak to vnímám směrem k lidem ve firmě, kdy ta otevřenost komunikace je velmi důležitá. Ve chvíli kdy se dějí nějaké změny v týmu, je potřeba to komunikovat všem lidem, ideálně všem najednou. Je důležité s lidmi komunikovat a vybudovat si tak důveru. Ve chvíli, kdy se jedná o nějaké důležité rozhodnutí, je potřeba tým obeznámit co nejdříve a všechny.*

**2. Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci dostatečně informováni o provozu, strategiích a cílech firmy? Informujete své podřízené dostatečně o změnách a novinkách ve firmě/v týmu?**

**Manažer A:** *Myslím si, že jsou informováni přesně o tom, o čem by být informováni měli. To znamená, že jsou informováni o cílech firmy, o týmové strategii a o všem, co je spojené s provozem. Já jsem hodně otevřený člověk, takže posílám dál do firmy, co se dozvím zezhora. Jestli je to dobře nebo špatně, nevím, nicméně si myslím, že je vždy lepší být otevřený. Proto já vše sdílím a nějakým způsobem se mi to vrací v pozitivní formě. Ohledně změn a novinek podřízené informuji a dokonce si myslím, že kdybych je neinformoval, tak informace ve světě a v JLL se šíří rychleji než činy, což znamená, že lidi například vědí, že jsem ve firmě ještě dřív, než tam opravdu jsem, proto se je snažím informovat sám. V našem týmu jsou informace sdíleny tak jak maj, kdy maj a kde maj. Sdílím je včas a tak jak bych měl.*

**Manažer B:** *Já se snažím komunikovat co nejvíce otevřeně, protože to si myslím, že je základ budování důvěry v rámci týmu. Takže maximální otevřenost. Samozřejmě jsou věci které z povahy, které nemůžu sdílet hned, ale jakmile je příhodná situace nebo doba, tak hned komunikuju. Snažím se předávat maximum informací, které se dozvídám na management mítinku, takže kaskádovitě ty informace předávám. Ty které z povahy věci nepřísluší, samozřejmě nekomunikuju, ale to co dává smysl předávat, tak se snažím komunikovat maximálně.*

**Manažer C:** *Myslím si, že ano. Po každém management mítinku máme mítink u nás v týmu, kde jim předávám informace probírané na management meetinku. Co se týče změn, tak je to taková naše část porad, kde nejenom já, ale i zbytek týmu, se informujeme o novinkách a změnách ve firmě. Samozřejmě pokud vím, že o něčem nemám mluvit, tak si to nechávám pro sebe, nicméně pokud chci, aby něco důležitého věděli, tak se vždy snažím, aby se to dozvěděli nejprve odě mě než z jiného zdroje.*

**Manažer D:** *Já věřím že ano, vždy to může být ale lepší. Co se týče strategií firmy, tak my jako vedení máme periodické mítinky prokládané ad-hoc mítinkama, které poté v rámci možností a co se může říct, interpretuji celému týmu. Ve chvíli, kdy se na management*

*mítinku něco probírá, tak si to nerad nechávám pro sebe, nechci mít pocit, že jsem ten vedoucí a že jen já mám k tomu mít názor. Raději se pozeptám a kolikrát zjistím, že ty lepší nápady vyjdou z dalších lidí v týmu a prostě víc hlav víc ví.*

**3. Myslíte si, že věnujete dostatek času svému týmu a podřízeným? Mohou se na Vás kdykoliv obrátit?**

**Manažer A:** *Věnuju. Jednou týdně máme oficiální mítink, který většinou trvá hodinu a půl až dvě hodiny. Není to pouze o byznysu, ale i o tom, že si první půl hodinu řeknem, co jsme dělali o víkendu a pak si řekneme novinky na trhu a pak se dostanem k dealům, kde jedem skrz CRM a jedem deal po dealu a ty kluci mi řeknou aktuální stav a ptaj se mě na otázky, co mají dělat dál, nebo já se ptám a challenguju je a domluvíme se na dalších krocích, které se v tom dealu musí udělat. Jinak jsem v kanceláři a klukům se věnuju, aby se posouvali dál, z čehož budu těžit i já. Samozřejmě se na mě mohou kdykoliv obrátit. Je to o tom, že 3 ze 4 mých podřízených jsou junioři. A v našem byznysu junior v podstatě 2 roky jenom sbírá informace a zkušenosti. Moc byznys nedělá a tím pádem potřebuje každodenní pomoc v každém kroku, co dělá. Je proto nejpodstatnější, abych byl těm klukům po ruce a měli ke mně otevřené dveře kdykoliv. Sedíme v open spacu, tudíž se mě mohou ptát od stolu kdykoliv a druhá věc je, že máme telefony a emaily, přičemž u nás jsem ještě zavedl aplikaci Slack. Funguje jako whatsapp na byznysové úrovni, kde máme s týmem skupinu a je to taková forma pracovní, ale neformální komunikace, kde sdílíme informace například z mítinků, kdo co podepsal nebo kdo má poptávku.*

**Manažer B:** *No doufám že ano. Tím že s týmem sedím u jednoho stolu, tak jsem kdykoliv k dispozici, respektivě se mě mohou kdykoliv zeptat. Nesedím nikde v uzavřené místnosti separátně od týmu a jsou samozřejmě situace, kdy potřebuju něco rychle udělat, tak je poprosím, aby přišli nebo se zeptali o něco později, ale maximálně se snažím vycházet vstříc.*

**Manažer C:** *Já doufám, že ano. Nicméně máme momentálně v týmu podstav neboli je nás v týmu o jednoho méně než bychom potřebovali, což se poté odráží na tom, že mám na tým méně času. Z této příčiny není čas, který bych jim měla dávat 100%, ale třeba 75%.*

**Manažer D:** *Začnu od konce, myslím si, že se na mě mohou kdykoliv obrátit, snažím se většinou vyhovět. Někdy samozřejmě ve spěchu dělám nabídku, jdu na prezentaci, tak nezareaguju dostatečně, ale ve velkém procentu si myslím, že reaguji okamžitě. Spíš si musím hlídat, aby to nebylo takový to pouze formální, jakože jen posloucháš toho člověka, ale nevnímáš. Lidem musíš věnovat oční kontakt a tu pozornost. Je také potřeba odfiltrovat závažnost té sdělované informace a také to oddělovat jednotlivě po člověku, jelikož každý člověk potřebuje jiné procento toho vnímání.*

#### **4. Je pro Vás důležitá zpětná vazba Vašich podřízených? Jste otevřený názorům a námitkám, které z jejich strany přicházejí a probíráte je s nimi?**

**Manažer A:** *Ano, ale tady musím být trochu sebekritický. Je to hodně osobnostní, ohledně ega a schopnosti přijímání informací. Já jsem vždy přesvědčen o své pravdě, na druhou stranu si vždy rád poslechnu názor těch kluků a jiných lidí a pak si to přeberu a nějak změním nebo to nezměním a chovám se stejně, jak jsem se choval předtím. Ale stoprocentně má každý z kluků možnost dát mi feedback a dokonce jsme domluveni, že má každý možnost jednou za kvartál si se mnou sednout a řeknem si v jakém jsme stadiu, co by měl dělat líp, na co se více orientovat a zároveň mají možnost mi dát feedback, co by jim pomohlo, jak bych se k nim měl spíše chovat a co zlepšit v rámci komunikace. Takže zpětnou vazbu přijímám, ale ne vždy se jí řídím.*

**Manažer B:** *Snažím se poslouchat a akceptovat co nejvíce připomínek, protože vedoucí by určitě neměl slepě udávat příkazy aniž by si to nějakým způsobem korigoval. Nemám recept na moudro a nejlepší řešení, to je jedna věc a druhá věc je, že víc hlav víc ví. V neposlední řadě mohou mít kolegové informace z trhu, které já mít nemusím, protože se setkáváme s různými lidmi, s různými zdroji informací, takže když si určíme strategii, tak už při nastavování se snažím, co nejvíc poslouchat. Protože v momentě když ty lidi vnímají, že je posloucháš a dokážeš pracovat s jejich názory, tak samozřejmě pak té strategii věří. To je jedna věc a druhá věc proměňují se různé faktory v čase a podobně, které tu strategii nějakým způsobem mohou ohnout, změnit, upravit a je potřeba na to pružně reagovat.*

**Manažer C:** *Určitě. Bez zpětné vazby by to u nás nešlo a bylo by to pouze direktivní řízení. V tom marketingu je důležité mít i jiné pohledy, takže nejenom v týmu, ale i když publikujeme*

*něco velkého, tak se i dalších kolegů, co si o tom myslí. Protože jedny oči nemohou vidět vše a je lepší si vyslechnout více názorů.*

**Manažer D:** *Snažím se, ale popravdě v tom běhu a kolotoči, někdy člověk nabyde pocit, že to v tom týmu šlape a funguje a tím pádem tu zpětnou vazbu trochu upozadí a člověk si to uvědomí, až když vyplynou na povrch nějaké problémy. Pokud člověk nevyžaduje zpětnou vazbu v nějakém intervalu, tak to vždy poté vyublá na povrch. Mohl bych to dělat líp či častěji, protože pro zaměstnance je důležité, aby ti mohli jako vedoucímu něco říct a sdělit názor. Lidi toto ocení. Je to věc, kterou trochu zanedbávám, ale uvědomuji si to. Měl bych více dělat tváří v tvář mítinky s každým, protože tím se můžeš i zasoustředit na lidi, kteří té zpětné vazby potřebují daleko více než jiní. Tam určitě vidím ten prostor pro zlepšení.*

**5. Vnímáte při komunikaci se svými podřízenými či řídicími pracovníky jiných oddělení nějaké komunikační bariéry? Pokud ano, které to jsou?**

**Manažer A:** *Ono to vyplývá vůbec z chování člověka, někdo je otevřený, někdo je introvert, někdo je extrovert. Nedá se to úplně ovlivnit a proto se spíš tomu musí jít naproti. Někdy jsem ke klukům tvrděj, ale jdu jim naproti a ptám se jich na otázky, s jejichž odpověďmi by za mnou normálně sami nepřišli, ale když se jich na to zeptám, tak mi to řeknou. Trochu si ve společnosti bariéry i vytváříme technologiema, že radši člověk napíše email než zavolá, že se bojí reakce na přímo. My v týmu ale žádné velké bariéry nemáme. Jsme v týmu všichni kolem 30ti let, všichni jsme muži, sice z různých backgroundů, ale jsme na stejné vlně.*

**Manažer B:** *Samozřejmě stává se a z logiky věci se to stává, že primárně člověk odpovědný za daný tým či produkt, primárně upřednostňuje to svoje oddělení. Je za ně odpovědný a je odpovědný za plnění budgetu, takže se může stát, že někdy chybí takový ten vyšší nadhled nad věc a člověk primárně upřednostňuje uspokojení svých potřeb a až pak řeší nějaký širší celek. Tady jsou proto někdy střety s předáváním informací. Jsou oddělení které pracují s citlivými daty, tak samozřejmě řešíme, jaký objem informací a dat mohou sdílet s ostatními, aby to jejich osobní se nedostalo do konfliktu s byznysovými partnery. Pracujeme na malém trhu, takže ve své podstatě koncový byznys klienti mohou být stejní, ale každý uspokojujeme jiné potřeby a ten klient automaticky předpokládá, že tu existuje něco jako čínská zeď, že někdy jsme ve střetu, jestli ještě nebo už ne. A pro mě osobně je jazyková bariéra s těmi, kteří*

*nemluví rodným jazykem jako já, tedy s čechy a slováky. S těmi se mi určitě komunikuje jednodušeji, než s cizojazyčnými kolegy či klienty. Jinak já osobně nevnímám žádné rasové či genderové bariéry a u nás ve firmě jsou pouze především genderové a věkové rozdíly, přičemž ani ty věkové nejsou diametrálně rozdílné. My jsme podobně věkově jak vedoucí tak i v týmu. Konkrétně v týmu nevnímám žádné bariéry, ale samozřejmě se může stát, že máme jiné vlastnosti a povahově jsme ve střetu v daný moment. Jelikož jsme spíše extroverti, tak někdy lítají emoce, nicméně žádné extrémní bariéry v týmu nevnímám.*

**Manažer C:** *Myslím si, že nyní už je to lepší, jelikož co se týče managementu pár let zpět jsem cítila genderové i věkové bariéry mezi mnou a dalšími vedoucími pracovníky. Trochu to trvalo než mě mezi sebe vzali. Dále ne všichni jsou otevřeni používání technologií jako je MS Teams, přitom tam ty informace jsou dostatečné. Jsou platformy, kde jsou informace, a protože někteří odmítají tyto platformy používat se diví, že pak ta komunikace nefunguje. Bariéra je to, že se někteří lidé nechtějí učit pracovat s novými technologiemi. Co se týče týmu žádné velké bariéry nevnímám. Máme pouze problém časový, že někdy není dostatek času na předání informací. Dále jsou situace, kdy někdo něčemu nerozumí či něco neví a v takových případech by neměli na nic čekat a jít se mě rovnou zeptat. Cítím to i ve firmě, že některým lidem chybí ten v základním projektovém managementu ta komunikace. Když něco chybí či něco nevím, tak se mám jít zeptat a nečekat.*

**Manažer D:** *V týmu si myslím, že bariéry nejsou. Já jsem tam nejstarší, ale nejmladšímu je o nějakých 8-9 let méně, takže tam není žádný velký věkový rozdíl. Nechci si to nijak malovat do růžova, ale co se týče týmu, žádné bariéry nemáme. Co se týče firmy, tak je samozřejmě každý zahleděn do toho svého byznysu a trochu tím ztrácí spojení s těmi druhými lidmi z jiných oddělení. Každý je zasoustředěn na ten svůj cíl a co chce i ředitel zlepšit je, že ve finále když se nezadaří jednomu, tak to má dopad i na ostatní. A tak to je. Takže určitě bariérou je velká koncentrovanost na ten svůj byznys. Dále si myslím, že jelikož jsme korporátní firma, tak spíše je složitější jazyková bariéra pro některé naše zaměstnance původem ze zahraničí.*

- 6. Které formy komunikace používáte při interní komunikaci nejčastěji? A jaké z nich považujete za nejefektivnější? (např. osobní, email, telefonická, týmové porady, firemní mítinky, nástěnka, intranet)**

**Manažer A:** *Nejlepší komunikace je tváří v tvář podložená nějakým záznamem. Pokud je něco důležitého, řeknu to nejraději tváří v tvář, ale pak to potvrdím do emailu, abychom věděli, že tohle jsme si řekli, platí to a záznam rozhovoru je v tomto emailu. Například v návaznosti na naši komunikaci, máš vyšší plat či nelíbí se mi tohle, prosím tě zlepší to atd. Nejlepší proto je tváří v tvář, aby měl člověk možnost hned odpovědět, ale pak když se domluvíme, tak to dám do emailu, abychom si potvrdili, na čem jsme se domluvili. To dělám, jak směrem do týmu tak i ke klientům.*

**Manažer B:** *V mém týmu používám kombinaci, primárně máme každý týden poradu, takže ústní předávání informací a když je to hodně důležitá informace z různé povahy, tak jí posílám emailem, popřípadě používáme MS Teams. Nicméně to spíše používáme pro strategické věci, ke kterým se můžeme vracet. Je to více méně sdílené úložiště dat, do kterého mají všichni členi přístup. Dominantně ale komunikuji ústně a to co je důležité, co potřebuji aby si lidi přečetli, což jsou zejména nějaké korporátní informace, které se kaskádovitě předávají dolů, tak ty komunikuji emailem.*

**Manažer C:** *S týmem máme jednou týdně mítink, plus máme mítinky na některé menší projekty. Dále máme informativní mítinku například po tom management mítinku, abych předala informace týmu. Dále máme společnou agendu, kterou každý týden aktualizujeme a jsou tam zápisy z našich schůzek, abychom viděli, kam se co posouvá. Pro tu neformálnější komunikaci používáme Facebook Messenger, kde můžeme komunikovat celý den, i když jsme na home officu a často tam řešíme věci více než přes email. Pro komunikaci s jinými týmy používáme MS Teams, kde máme také společnou agendu a kdokoliv z vedoucích pracovníků se může podívat, na čem my v marketingu pracujeme. Co se týče managementu, tak máme dva management mítinky za měsíc. Jeden je zaměřený na finance a druhý na byznysový rozvoj. V marketingu dále používám newslettery, které rozesíláme jednou týdně všem ve firmě a naším cílem je, aby se sjednotila veškerá komunikace probíhající ve firmě. Nejefektivnější jsou jistě týmové porady a dále celofiremní mítinky (Townhally), které probíhají jednou za půl roku. Myslím si ale, že by měli být pravidelnější a ředitel by měl častěji promlouvat k lidem ve firmě.*



**Manažer D:** *Já myslím, že osobní komunikace je určitě nepřekonatelná. Sedíme v týmu kolem jednoho stolu, což je za mě nejefektivnější. Ačkoliv máme v týmu zaveden MS Teams, tak spíše používáme whatsapp, což je dané především tím, že ten MS Teams já osobně moc nepoužívám. Sedíme v týmu kolem jednoho stolu, chodíme na obědy, ale například porady tak často nemáme, pouze jednou za tři týdny. Ačkoliv ale ty porady tolik nevedeme, tak to nahrazujeme právě těmi obědy a sedíme kolem jednoho stolu, kde si řekneme vše.*

**7. Dáváte na pracovišti přednost spíše formální nebo neformální komunikaci? Jakým způsobem si myslíte, že neformální komunikace ovlivňuje vztahy na pracovišti?**

**Manažer A:** *Dobrá otázka. Spíše to řeším v komunikaci neformální, ale na takové profesionální rovině. To znamená, že se bavíme na neformální úrovni jako kamarádi, jako rovnocenní partneři, ale má to formální obsah. Myslím, že je to tak nejlepší, protože lidi se tak lépe cítí, než kdyby to bylo formální. Zkušenosti mám tak, že ve světě formální komunikace někdy hraničí s tím, že já sám tomu nerozumím, když po mě někdo něco chce, že se ptá tak formálně, že tomu nerozumím. Ale tím, že máme všichni nějaké ega, chceme být nejlepší, protože to vidíme všude ve světě, tak se bojíme třeba zeptat, že tomu nerozumíme. A pak z toho vzniká neefektivita a nedorozumění. Spíš to proto řeknu jednoduše, neformálně, ale ten obsah tam v podstatě je. V angličtině například nemají vykání a tykání a dle mého názoru je to supr, protože člověk se ti úplně jinak otevře. Já bych proto vykání úplně zrušil a bavil se jen prostě tykáním. Více se člověk otevře a to je potom to umění člověka, nechat si tam ten respekt k tomu podřízenému, nadřízenému. Myslím si, že kluci mají ke mně respekt, já mám k nim respekt, byť je to někdy tvrdý. Vůbec to není o žádném srážení člověka, naopak klukům by to nepomohlo, ani mně by to nepomohlo.*

**Manažer B:** *Já určitě preferuji neformální komunikaci, já nemám rád formálnost a obecně je ve firmě nastavena firemní kultura velmi neformální a otevřená. Strukturální komunikace je velmi plochá, nemáme moc stupňů řízení. Ve své podstatě tu máme výkonného ředitele, pak jsou vedoucí oddělení a to je vše. I to samozřejmě nahrává téhle otevřené kultuře, kdykoliv je kdokoliv dosažitelný. Víš, že když chceš mluvit s výkonným ředitelem, tak stačí za ním přijít a mluvíš s ním. Komunikujeme velmi neformálně, samozřejmě to musí mít určité meze, protože pořád jsme v práci. Dále si myslím, že pokud je ve firmě zdravá neformálnost, tak to vztahy ovlivňuje rozhodně pozitivně.*

**Manažer C:** *Já si myslím, že já používám převážně formální komunikaci a neformální komunikace pro mě začíná až v pátek v kuchyňce. Držím tu formální komunikaci dokud jsme v práci a neformálně se bavíme popřípadě mimo práci. Samozřejmě se v týmu bavíme, jak jsme se měli o víkendu, nicméně to беру jako součást práce. Já jako nadřízená bych měla mít přehled, jak se oni mají v životě a jestli se jim nic špatného neděje a věděla bych popřípadě, jak a kdy mám toho člověka podpořit.*

**Manažer D:** *Týmy jsou u nás ve firmě dostatečně malé, aby se to zvládalo neformálně. Já si myslím, že když tým přeroste do nějakého počtu lidí, třeba 10-15 lidí, tak s těmi lidmi nemůžeš mít stejnou osobní vazbu, jako když máš v týmu 6 lidí jako u nás. My si říkáme vše o dětech, o ženách, co děláme o víkendu atd. V mém týmu, kde my takto fungujeme, by ani formální tón ani nešel a nebyl by efektivní. Myslím si, že ve firmě to máme velmi neformální, to vedení a řízení a je to jednoznačně lepší. Lidé jsou tu v odděleních dostatečně inteligentní, že pokud by se tu nějaký vedoucí stále povyšoval a nebyla by tam ta neformálnost, tak to odhalí a takováto cesta je špatně.*

**8. Domníváte se, že se během komunikace soustředíte na neverbální projevy svého komunikačního partnera? Kdy nejvíce? (např. pohovor, obchodní partner, podřízený)**

**Manažer A:** *Ta neverbální komunikace je podle mě hrozně důležitá a soustředím se na ni. Hodně se pak i během komunikace změním, když vidím, že ten člověk třeba nějak reaguje. Někdy ti člověk něco neřekne, bojí se to říct a jediná věc, jak to vnímat, je ta neverbální komunikace, která se většinou projevuje nevědomě. Vědomě se mě na něco nezeptáš, byť by ses mě rád zeptal, ale je ti to nepříjemný, ale podvědomě se mě ptáš nebo reaguješ neverbálně. A já to vidím. To je podle mě hrozně dobrá schopnost. Snažím se to vnímat vědomě. Když se na to člověk soustředí, tak ti toho ten člověk hrozně řekne. Například jak si sedne, jak ti podá ruku, když s tebou mluví tak ti kouká do očí či nedívá do očí, jestli ty děláš pohyb, jestli si nějak ty přeseďneš, tak jestli on si v tu chvíli taky přeseďne. Pokud to tak udělá, pokud tě tak kopíruje, tak ty víš, že ho máš kolem prstu. Jestli ti přitakává, jestli nepřitakává. Je to skvělá forma zjistit o tom člověku více a trochu si ho otevřít a i já se snažím člověku ukázat nějakou neverbální komunikaci, ani ne co si myslím, ale spíš si ho*

*nepustit ke mně a dělat to tím neverbálním projevem. Například když mi někdo něco říká, tak já nepřitakávám. S kamarádem jo, ale na byznys jednání nikdy. Jinak bych mu ukázal, že co řekne, tak s tím souhlasím, což nemusí být pravda. Proto ho i trochu znejistím, když nereaguji. V rámci týmu si toho všímám také a je to pro mě důležitý ukazatel. Neverbální komunikace je dále třeba o tom, že když přijdu na mítink, tak si nesednu do čela, ale sednu si ke klukům a ukážu jim, že jsme partneři a máme společný cíl. Není to tak, že si sednu naproti a mluvíte, co jste dělali. Kluci musí cítit, že jsme na jedné lodi. Nechci aby cítili, že jsem někde nad nima.*

**Manažer B:** *Určitě si toho všímám, určitě je to věc, kterou vnímám. Zejména se na to soustředím u pohovorů, protože to je věc, která o člověku dokáže rychle hodně vypovědět, nějaké základní informace, dá se odhalit jestli si vymýšlí či ne, jestli loví z paměti či ne a takovéhle standartní věci. V byznysu jak kdy, to spíše vnímám nevědomě. V týmu jsem s lidmi dva a půl roku a to už nepotřebuješ úplně vnímat. Takže vědomě s tím pracuji jenom a pouze u pohovorů, tam se na to opravdu soustředím a někdy u vyjednávání či u nějakého obchodního styku.*

**Manažer C:** *Převážně ji vnímám s klienty a obchodními partnery. Většinou tyto lidi neznám a proto se snažím něco dozvědět mimo tu verbální komunikaci. Lidi v týmu už znám a tam proto tu neverbální komunikaci moc nevnímám, jelikož prostě předpokládám, že co mají na srdci, to na jazyku. Když se ale bavím s novináři a dodavateli, musí tam vstoupit vyjednávání a byznys, jelikož já se snažím ty lidi někam dostat a hájit svoje zájmy. Například získat slevu nebo výhodné partnerství. Vnímám jestli se člověk se mnou cítí dobře, jestli není nervózní, jestli při svém projevu nelže a je upřímný a tak dále.*

**Manažer D:** *Já ne, já jsem na tohle trochu mimoň. V tom vizuálně nejsem úplně vnímavý. Možná pouze v nějaký extrémch. Rozhodně se v tom ale nevyžívám a cíleně o tom nepřemýšlím.*

- 9. Zúčastil jste se někdy školení pro zlepšení komunikačních dovedností?  
Přivítal/a byste ve firmě takovou možnost?**

**Manažer A:** Zúčastnil jsem se a přivítal bych to. Myslím, že je to dobrý, tady v rámci JLL máme ten neformální toastmaster od Josie, což jsou takové iniciativy, co sem patří a já bych to maximálně podporoval. To je vše o komunikačních dovednostech. Nicméně zúčastnil jsem se takového školení, bylo to fajn, byť mám na to názor, že to může dělat nějaký člověk, který si prošel něčím. Je to takový můj předsudek. Pokud je to člověk, který nic v podstatě nedokázal a dělá to pouze proto, že to dělá a je mu 30 let. Tak nevěřím, že mi ten člověk má něco dát. Není to specializace, ale je to spíše o zkušenostech. 60ti letý člověk mi řekn, co fungovalo nejlépe a co ne.

**Manažer B:** Zúčastnil jsem, já sám jsem ji inicioval, protože je to strašně důležité. Jak jsem říkal na začátku, celý tento byznys je postaven na komunikaci, tak dovednost komunikace je strašně důležitá a je to ve své podstatě alfa a omega. Zúčastnili jsme se, zrealizoval jsem ho pro tým a byly dohromady dva nebo tři. Člověk by se měl stále zdokonalovat, tak je to super, protože komunikace nás na konci dne živí.

**Manažer C:** Ano, já jsem těchto školení měla hodně. Nikdy jsem ale například nevěnovala velkou pozornost prezentačním dovednostem, což si myslím, že chybí jak mně, tak i spoustě lidem ve firmě. To vidím jako takovou slabinu naší firmy. Dále také vidím velkou mezeru v networkingu lidí ve firmě. V udržování kontaktu s klienty a partnery jsme dobří, ale juniorní lidé, co nemají téměř žádné kontakty, by měli komunikovat s lidmi z jiných firem více. Jak během dělání byznysu, tak na společenských akcích nebo konferencích.

**Manažer D:** Za těch 12 let, co tu jsem, jsem se účastnil mnoha školení. Je to vždy super a uvítal bych to, protože člověk si tím uvědomí rozdílnost lidí, že je každý nastaven jinak. Po tom školení je člověk toho plný a snaží se to implementovat do života a zjistí, že na tom opravdu něco je. Je fajn si to jednou za čas na tom školení připomínat, protože když na to školení jdeš, tak za půl roku či za rok to z tebe vyprchá. Jelikož se spíše poté soustředíme na hlavní činnost, tak tyhle věci upozadujeme a zapomínáme.

**10. Jste s komunikací ve firmě obecně spokojen/a? Vidíte nějaký prostor pro zlepšení interní komunikace v konkrétních oblastech?**

**Manažer A:** *Když to vezmeme obecně, tak dokážu si představit, že to může být horší, ale samozřejmě to může být i lepší. Ta komunikace na mítincích či one to one je jedna věc, ale ta komunikace může být i strukturální a pomocí nějakých CRM systémů a tam si myslím, že bychom to mohli zlepšit. Ne přitlačit lidi, ale spíš pomoci těm lidem komunikovat na strukturální úrovni. Za mě jsou dále dobrý iniciativy, jako je ten toastmaster či třeba pozvat někoho na oběd a přirozeně mi člověk něco řekne. To jsou takové miniiniciativy, každý den třeba člověk potřebuje jít na oběd, tak kdyby každý den jsi vzal jiného kolegu na oběd z jiného oddělení, tak se dozvíš jak to tam chodí a tak. Dozvíš se o byznysu, jak to děláš ve Valuations, jak to děláte v Retailu, jen tě to posune dál a dolů neshodí. To samé s klienty, vždy ti klient něco řekne a oběd je neformální věc, přirozená forma zisku informací. Tohle jsou ty iniciativy. Ne že tu budeme mít každý týden školení, ale spíš je to o těchlech softvových věcech.*

**Manažer B:** *Nebyl jsem úplně spokojen s předáváním informací, měl jsem pocit, že si oddělení nesdílejí tak moc informací, jak by mohli. Proto já sám jsem inicioval pravidelné setkávání se napříč odděleními, nazvali jsme ho Sladká Tečka. Jednou za měsíc se odpovídající oddělení setkávají a komunikují spolu nějaký byznysový potenciál. Měl jsem pocit, že to musíme zavést, protože ten byznys je znovu o informacích. Dále v tuto chvíli finalizujeme projekt CRM, což je platforma pro sdílení informací, kontaktů atd. o klientech a v neposlední řadě finalizujeme v managementu společnosti klientský program, který v sobě zahrnuje vstupy ohledně našich byznysových partnerech. Identifikovali jsme klíčové byznysové partnery napříč všemi odděleními, všechny dodělení dali do projektu svoje know-how a bude existovat platforma, co všechny naše oddělení protne. Takže nebyl jsem, ale velmi diametrálně se to mění a během několika málo týdnů budu stoprocentně spokojen.*

**Manažer C:** *Hodně se to za poslední 3 roky zlepšuje, ale myslím si, že spousta lidí má stále pocit, že má komunikaci na starosti jen pouze marketing, přitom by to měla být kooperace všech. Pokud je ten systém nastaven tak, že vedoucí mají předávat informace svému týmu, tak neexistuje kontrola, že to tomu týmu opravdu předali. A já zjišťuji, že spousta lidí nemá informace o některých věcech, které se mají dozvídat od svých vedoucích pracovníků. Má se proto vysvětlovat všem, co je ta strategie firmy na celofiremích mítincích a poté vyžadovat zpětnou vazbu, zda to všichni pochopili nebo ne. Lidé to potom třeba nechapu a nezeptají se.*

**Manažer D:** *Obecně ano, jsem spokojen. Nicméně prostor pro zlepšení je vždycky. Jak jsme se bavili o těch bariérách, tak je to ta zahleděnost se na svoje oddělení, kde si každý řeší svoje na svém písečku. Každý si v první řadě řeší hlavně ten svůj problém, což je u nás budget a to je k čemu se to ubírá. Co si budeme namlouvat, musíme být jako oddělení na tom ekonomicky dobře. To poté způsobuje ty bariéry, že ta komunikace napříč týmy by mohla být lepší, to už je tu takové neměnné téma za těch 12 let, co tu působím. Je potřeba komunikace mezi týmy, zkouší se různé nástroje, ale stále se to řeší. Je na to těžké mít nějaký recept. Určitě je důležité mít správné složení toho týmu té firmy, což znamená mít v první řadě toho managementu lidí, co si navzájem věří a jsou si blízcí a ve chvíli kdy to tak je, se ty informace sdílí. Nemyslím si ale, že je to u nás ve firmě stoprocentní. Prostor tam pro zlepšování je. Je sice fajn si nastavit nějaké komunikační nástroje jako MS Teams, ale to gró je správné složení lidí a ta osobní komunikace je ve firmě alfa omega. Důležité jsou také určitě neformální akce jako „Drinks after work“ nebo „Friday party“, takové věci tu komunikaci mezi odděleními podpoří. Za mě je to více než když jste spolu ve skupině v MS Teams. Nicméně s rostoucí firmou je nárůst technologií důležitější, ve chvíli ale, když je nás tu nějakých 70, tak se úplně nemusí nastavovat nějaké úrovně komunikačních kanálů, naopak tyto technologie mohou být kontraproduktivní a člověk se do toho zamotá a zdržuje mu to práci.*

## 8.2 Příloha č. 2 – dotazníkové šetření

### Otázka 1: Pohlaví

- muž
- žena

### Otázka 2: Věk

- 18 – 25
- 25 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- 41 – 45
- 46 – 50
- 51 a více

**Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání**

- základní vzdělání
- střední vzdělání
- střední vzdělání s maturitou
- vysokoškolské bakalářské vzdělání
- vysokoškolské magisterské vzdělání

**Otázka 4: Myslíte si, že je schopnost komunikace důležitou součástí Vaší práce?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Otázka 5: Cítíte se být dostatečně informován/a o provozu, strategiích a cílech firmy?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Otázka 6: Cítíte se být dostatečně informován/a ohledně změn a novinek na pracovišti?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Otázka 7: Vnímáte dostatečnou podporu od svého nadřízeného a můžete se na něj kdykoliv obrátit o radu či pomoc?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Otázka 8: Zajímá Vašeho nadřízeného Váš názor a je ochotný/á s Vámi diskutovat na téma zlepšení fungování týmu či firmy?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Otázka 9: Jakou největší bariéru vnímáte při komunikaci s nadřízeným?**

- neochota/nezájem nadřízeného
- časová vytíženost nadřízeného
- nedostatečné komunikační schopnosti nadřízeného
- strach z nepochopení/nepodpoření
- žádnou z uvedených překážek nevnímám

**Otázka 10: Jakou největší bariéru vnímáte při komunikaci s kolegy?**

- neochota/každý si řeší svoje
- časová vytíženost kolegů
- nedostatečné komunikační schopnosti kolegů
- přílišná soutěživost
- strach z nepochopení/nepodpoření
- žádnou z uvedených překážek nevnímám

**Otázka 11: Které formy komunikace využíváte ve firmě nejčastěji? (Zaškrtněte právě 3 odpovědi)**

- tváří v tvář
- týmové porady
- celofiremní mítinky
- e-mail
- telefonická
- intranet

**Otázka 12: Které formy komunikace považujete při práci s kolegy a nadřízeným za nejefektivnější? (Zaškrtněte právě 3 odpovědi)**

- tváří v tvář



- týmové porady
- celofiremní mítinky
- e-mail
- telefonická
- intranet

**Otázka 13: Jak byste charakterizoval/a vztahy ve firmě?**

- formální
- spíše formální
- spíše neformální
- neformální

**Otázka 14: Soustředíte se během komunikace vědomě na neverbální projevy svého komunikačního partnera?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Otázka 15: Stává se, že se důležité interní informace dozvídáte z neoficiálních zdrojů spíše než od oficiálního zdroje – managementu?**

- často
- občas
- výjimečně
- nikdy

**Otázka 16: Chybí dle Vás ve firmě některý z komunikačních kanálů či je některý ze zavedených nedostatečně užíván?**

- firemní časopis
- konzultace
- nedostatek týmových porad
- nedostatek společenských/sportovních akcí
- žádný komunikační kanál nechybí a všechny zavedené jsou užívány dostatečně
- nedostatek celofiremních mítinků

- jiné

**Otázka 17: Přivítal/a byste ve firmě možnost školení pro zlepšení komunikačních dovedností či pokládáte své komunikační dovednosti za dostatečné?**

- ano, přivítal bych takovou možnost
- ne, mé komunikační dovednosti jsou dostatečné
- ne, nevyužil bych ji z jiného důvodu
- ne, již jsem nějaký komunikační kurz absolvoval

**Otázka 18: Jak celkově hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?**

- perfektní
- velmi dobrá
- dobrá
- dostatečná
- nedostatečná

**Otázka 19: Jste s interní komunikací ve firmě obecně spokojen/a?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne