

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Efektivní komunikace a její význam pro řízení**

**Dana Vrablová**

© 2019 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Dana Vrablová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Efektivní komunikace a její význam pro řízení**

Název anglicky

**Effective Communication and its Importance for Managing**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit jaký má význam efektivní komunikace v řízení. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na vybrané téma a realizace vlastního šetření na jehož základě budou formulovány vlastní závěry.

### Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. V praktické části je vybrán a popsán subjekt, kde je realizováno vlastní šetření, dále je zvolena technika sběru dat, která jsou vyhodnocena a v závěru jsou formulovány vlastní závěry a doporučení.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

---

## Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J.,E. Efektivní komunikace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 978-80-868-5110-5
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- HORÁKOVÁ, I.; ŠKAPOVÁ, M.; STEJSKALOVÁ, D. Strategie firemní komunikace. Praha: Management press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2
- KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- SIMONS, CH., NAYLOR-STABLES, B. Effective communication for managers: getting your message across. Cornellská univerzita. Cassell, 1997. ISBN 0304331201, 978-03-043-3120-8
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha : GradaPublishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31. 3. 2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce, paní Ing. Janě Horákové, za odborné vedení, cenné rady a pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat kolegům a zároveň zaměstnancům společnosti O2 Czech Republic a.s. za poskytnuté cenné informace, odborné konzultace a vstupy do výzkumu diplomové práce.

# **Efektivní komunikace a její význam pro řízení**

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na sledování východisek efektivní komunikace ve společnostech a následnému výzkumu efektivní interní komunikace ve společnosti O2 Czech Republic a.s.. Prostřednictvím dotazníkového šetření hledá optimální komunikační nástroje, formy, frekvenci a rozsah psaného a mluveného sdělení. Analyzuje dva pohledy na efektivitu interní komunikace a to pohled na sdílení interních informací a pohled na firemní kulturu ve vztahu k podpoře efektivit v komunikaci. Zkoumá podskupiny respondentů, hledá jejich vazbu na výsledky dotazníkového šetření a zkoumá závislosti mezi nimi. Měří efektivitu komunikace, definuje její silné a slabé stránky ve společnosti O2 Czech Republic a.s.. Dává konkrétní a obecná doporučení ke zlepšení stávajícího průměrného stavu.

**Klíčová slova:** Manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika.

# **Effective Communication and its Importance for Managing**

## **Abstract**

Diploma thesis is focused on the basis of effective communication at business companies which is following the research of effective internal communication at O2 Czech Republic a.s. company. The questionnaire is looking for optimal communication tools, optimal forms, frequency and scale of written and spoken information. The diploma thesis is analyzing two points of view on the efficiency of internal communication. The view on the sharing of internal information and the view on company culture in the relationship between internal communication efficiency support. The analysis is researching subgroups of responders and is looking for their connection to research results with their own interactions. Research is measuring internal communication efficiency at O2 Czech Republic a.s. company and is showing its strengths, weaknesses. At the end of the diploma thesis are several suggestions to improve the current average situation.

**Keywords:** Manager, managers'roles, manager functions, communications forms, communication channels, communication model, leadership, social responsibility, ethics.



# Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika.....	12
	<b>2.1 Cíl práce .....</b>	<b>12</b>
	<b>2.2 Metodika .....</b>	<b>12</b>
3	Teoretické východiska .....	14
	4.1.1 Klasický přístup .....	15
	4.1.2 Behavioristický přístup .....	16
	4.1.3 Manažerský vědecký přístup.....	17
	4.1.4 Systémový přístup.....	18
	4.1.5 Kontingenční přístup.....	18
	<b>4.2 Manažer z globálního hlediska .....</b>	<b>19</b>
	4.2.1 Typologie vůdců.....	23
	<b>4.3 Manažerské role .....</b>	<b>25</b>
	4.3.1 Manažerské role dle Henriho Mintzberga.....	25
	<b>4.4 Manažerské funkce .....</b>	<b>27</b>
	4.4.1 Funkce plánování .....	27
	4.4.2 Funkce organizování .....	33
	4.4.4 Funkce kontrolování.....	40
	<b>4.5 Význam komunikace pro řídicí práci manažera.....</b>	<b>44</b>
	4.5.1 Zpětná vazba .....	45
	4.5.2 Verbální komunikace .....	47
	4.5.3 Neverbální komunikace .....	50
	4.5.4 Komunikace v organizacích.....	51
	4.5.5 Interpersonální komunikace .....	52
	4.5.6 Komunikační bariéry.....	57
	4.5.7 Komunikační proces.....	59
	4.5.8 Zlepšování komunikace ve společnostech .....	60
	4.5.9 Metodické kompetence .....	61
5	Vlastní práce.....	63
	<b>5.1 Cíle a hypotézy průzkumu.....</b>	<b>63</b>

5.2	<b>Metodologie průzkumu.....</b>	<b>64</b>
5.3	<b>Struktura vzorku.....</b>	<b>65</b>
6	Výsledky výzkumu a diskuse.....	66
6.1	<b>Efektivita komunikačních prostředků .....</b>	<b>66</b>
6.2	<b>Objem a frekvence optimálního hromadného sdělení .....</b>	<b>68</b>
6.3	<b>Efektivita získávání interních informací.....</b>	<b>70</b>
6.4	<b>Hodnocení stavu sdílení interních informací.....</b>	<b>72</b>
6.5	<b>Silná a slabá místa v interní komunikaci – shrnutí.....</b>	<b>77</b>
6.6	<b>Shrnutí podnětu z otevřeného vyjádření.....</b>	<b>77</b>
7	Závěr .....	79
8	Seznam použitých zdrojů .....	82
9	Přílohy .....	84

# 1 Úvod

Komunikace je neoddelitelnou součástí manažerské práce. Diplomová práce pojednává o její důležitosti v běžné manažerské praxi a to jak z hlediska verbální, tak z hlediska neverbální komunikace. Komunikace je jedním z klíčových faktorů efektivního řízení zaměstnanců. Diplomová práce je zaměřená na rozbor komunikace a komunikačních nástrojů ve společnosti O2 Czech Republic a.s.. Diplomová práce zkoumá, jaké konkrétní nástroje a v jaké kvalitě management společnost O2 Czech Republic a.s. využívá.

Diplomová práce detailně pojednává o všech faktorech, které komunikaci ovlivňují. To znamená, zabývá se rozdělením komunikace, které nám pomůže uvědomit si, které všechny jak pracovní, tak osobní vztahy komunikace ovlivňuje a jak je její role pro plnění cílů zcela zásadní, resp. dosažení cíle není možné bez implementace správné a vhodné komunikace ve smyslu formy, frekvence, rozsahu a stylu.

Součástí studie komunikace je i typologie osobností a to jak z hlediska pozice nadřízeného – manažera, tak z hlediska podřízeného – zaměstnance a kolegy. Na to, aby byl manažer schopný efektivně komunikovat, musí umět alespoň rámcově rozeznat osobnosti, se kterými spolupracuje a paralelně musí znát kvality a event. nedostatky své osobnosti a komunikačního stylu, který k němu patří.

Komunikace není důležitá pouze ve vztahu efektivního vedení svěřeného týmu, ale i z hlediska schopnosti navazování strategických partnerství a vyjednávání pro dosažení konkurenční výhody při rozhodování o alokování omezených zdrojů. Součástí komunikačních dovedností je taky networking, kterým je budování soukromých i pracovních vztahů s perspektivou budoucího využití. Jeho součástí je small talk jako nezávazný a neutrální mini dialog pro prozkoumání osobnostního nastavení komunikačního partnera a projevení zájmu a další spolupráci.

Ke komunikaci patří i schopnost předávat informace ve správné formě, rozsahu a v rozhodném čase. Efektivní manažer musí umět předávat informace tak, aby jim bylo správně porozuměno a přes jejich sdílení uměl předat strategii k dosažení nastaveného cíle. K ověření předávaných informací patří důležitý nástroj, kterým je zpětná vazba.

Efektivní komunikace je zásadní ve všech společnostech zejména korporátního rozsahu. Její nesprávné uchopení vede ke zvýšeným nákladům a menším ziskům, proto je její řešení zásadním stavebním kamenem organizace.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit stav interní komunikace ve společnosti O2 Czech Republic a.s. a to zejména z hlediska srozumitelnosti, efektivity a z pohledu příjemce informace. Praktická část se ve svém výzkumu zaměřuje na tři vybrané oblasti, a to schopnost sdílet informace, optimální formu komunikace a celkové měření efektivity komunikace v rámci firemní kultury a rozsahu, frekvence komunikace. Společnost v říjnu 2018 prošla zásadní organizační změnou, a to změnou základního CRM systému, se kterým pracují všechny obchodní jednotky. Změna v praxi znamenala i to, že byl pozměněn komunikační proces za interního uživatele a paralelně se změnili i úložiště na interní informace. Výzkum testuje, která z komunikačních forem, které se ve společnosti aktivně využívají, je nejefektivnější a jaké forma komunikace včetně rozsahu je ještě pro příjemce informace přijatelná. Obchodní jednotka pro změně CRM systému sděluje, že je informačně přehlcena a paralelně po změně úložišť informací se přestala orientovat a zjišťování informací může mít negativní dopad na pracovní efektivitu.

Dílním cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na téma významu efektivní komunikace pro řízení.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části, použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Dotazníkové šetření v rámci vlastního výzkumu probíhá primárně na kvantitativní úrovni.

Diplomová práce je rozdělena do několika kroků:

1. **Literární rešerše** – v tomto kroku se jedná o zkoumání vybraných literárních podkladů pro vytvoření teoretického základu a předpokladů pro praktickou část. Do literární rešerše jsou vybrané pouze tištěné publikace, které souvisejí s tématem efektivního vedení a komunikace včetně typologie osobností. Předmětem literární rešerše je i

několik měsíčníků „Moderního řízení“, ve kterých je problematika komunikace popsána zejména s propojením na praktické zkušenosti autorů.

2. **Výběr společnosti** – společnost s možností přístupů k primárním zdrojům a možností osobního kontaktu s respondentem/respondenty.
3. **Formulace dotazníku** – na formulaci dotazníku byly využity základy z literární rešerše se zaměřením na tři základní oblasti. Komunikace z hlediska komunikačního procesu, efektivita komunikačních nástrojů, optimální forma komunikace, měření efektivity komunikace ve vybrané společnosti.
4. **Výběr respondentů** – tým, který prostřednictvím přímého kontaktu obsluhuje firemní zákazníky ze segmentu malého a středního podnikání.
5. **Oslovení respondentů** – oslovení respondentů bude probíhat prostřednictvím Google online dotazníků. Distribuce dotazníků bude probíhat skrz přímý e-mailing odesláný oficiální cestou.
6. **Vyhodnocení dotazníků** – vyhodnocení dotazníků probíhá prostřednictvím srovnání dat, resp. sledovaných cílových skupin v programu MS Excel, MS PowerPoint, Google Forms.
7. **Závěr práce** – je souhrnem výsledků sledování a doporučení z praktické části a empirického měření.

### 3 Teoretické východiska

#### 4.1 Význam managementu

Management je řídicí činnost zaměřená na pracovníky. Z hlediska globalizovaného trhu, který je charakteristický rostoucí konkurencí, je správný management klíčovým úspěchem. S managementem se pojí rychlé rozhodování, dovednost řídit jednotlivé pracovníky i týmy s cílem vygenerovat konkurenční výhodu danému podniku. Nejcennější jsou manažeři, kteří jsou schopni efektivně řídit lidské i materiální zdroje. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 23).

*„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24). Smyslem managementu je spojení individuální práce tak, aby byla dosažena maximální efektivita a prosperita. Jednou s konkurenčních výhod dané společnosti může být právě schopnost řídit, tzn. management. Dle slov Petra Druckera: *„Management, jeho schopnosti, integrita a výkonnost budou rozhodujícími faktory nejen pro USA, ale i pro celý ostatní svobodný svět.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24). Peters a Waterman mají na management o něco odlišný pohled. Citace z jejich charakteristiky managementu: *„V USA jsou dobré novinky. Kvalitní management již není výsadou Japonska. Mnohem důležitější je však to, že tyto novinky pocházejí od nenápadně aktivních manažerů, kteří využívají nové fungující přístupy a jsou ochotni je sdílet. A co víc, manažerská práce se stává zajímavější, a tím i zábavnější. Nejde již o izolované myšlení a rozhodování, ale o tvůrčí proces koučování a přenášení víry na ostatní pracovníky, zaměřený na cílevědomou podporu milovaného produktu.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 25). Charakteristika managementu dle Peterse a Watermana dle mého názoru více odpovídá aktuálním požadavkům na management jako řídicí činnost a na management jako řídicí pracovníky. Reflektuje potřebu loajality a flexibility vzhledem k tržním turbulencím. Peter Drucker se více orientuje na tzv. tvrdou stránku řízení, co je např. kvalita, efektivita, kdež to Peters a Waterman se orientují na tzv. měkkou stránku řízení, do které spadají zejména práce s lidskými zdroji, tvorba motivačního prostředí.

Z hlediska tržního prostředí prakticky vše kolem nás podléhá konkrétnímu manažerskému rozhodnutí: služby, produkty, ceny, alokace zdrojů, poptávka po lidských zdrojích a mnoho dalších oblastí souvisejících s řízením chodu malých, velkých i nadnárodních společností. Management jako skupina osob podílejících se na řízení ovlivňuje chod ekonomiky dané krajiny jako takové. Rozeznáváme několik základních principů managementu a to: klasický, behavioristický, vědecký, systémový a pravděpodobnostní (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 27).

#### **4.1.1 Klasický přístup**

Zaměřoval se primárně na dvě oblasti, a to zvyšování produktivity v pohledu na individuum a v pohledu na zvyšování produktivity organizace. Tento princip klade důraz na vědecké zkoumání informací o produktivitě, analýzy a popis práce jednotlivce. Důraz na racionální organizování, plánování a kontrolování. Logikou klasického principu je efektivita a produktivita, které vzniká na základě sběru a unifikaci dat o práci jedince. Nedílnou součástí klasického přístupu je management práce, kterého průkopníkem je F. W. Taylor. Intenzívně se věnoval měření a popisu práce. Na základě svých studií formuloval čtyři principy řízení práce (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 29):

- Pro hodnocení práce jednotlivce použijte vědecký přístup.
- Pro výběr, vzdělávání a rozvoj pracovníků také použijte vědecký přístup.
- S pracovníky spolupracujte.
- Uvědomte si, že mezi pracovníky a manažery existuje jednoznačná dělba práce.

Na práci F. W. Taylora navázali manželé Gilbrethové, kteří cílili na zjednodušení práce. Tím myslím detailní sledování pohybů pracovníků u definovaných činností a následná eliminace nadbytečných pohybů a činností s dílem maximální efektivity a produktivity.

Z klasického přístupu vzešly nadčasové principy, které jsou důležitou součástí managementu i dnes, a to (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 30):

- Plánování práce.
- Organizování práce.

- Vedení a ovlivňování ostatních.
- Kontrolování práce.

Taky Henry Fayol v roce 1929 jako představitel vědeckého principu a managementu organizování se snažil o definování a popsání základních principů managementu. Identifikoval v té době nejširší seznam 14 principů managementu a to (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 32):

- Dělbba práce.
- Rovnováha pravomoci a zodpovědnosti.
- Disciplína.
- Jednoznačnost příkazování.
- Jednota zaměření.
- Podřízenost individuálních zájmů zájmům obecným.
- Spravedlivé odměňování.
- Centralizace.
- Nepřetržitý řetěz.
- Jednoznačnost.
- Spravedlnost.
- Stabilita pracovníků.
- Iniciativa.
- Pocit sounáležitosti.

#### **4.1.2 Behavioristický přístup**

Spojuje úspěch společnosti s úspěchem a selháním jednotlivce. Jednotlivec a prostředí, které ho obklopuje je vnímaný jako klíčový faktor v úspěchu společnosti. Ve srovnání s klasickým přístupem je behavioristický přístup silně orientován na lidský faktor a mezilidské vztahy ve směru jednotlivec versus manažer a manažer versus jednotlivec. Ideální manažer je důvěryhodný, naslouchá, umí vytvořit příjemné pracovní prostředí a atmosféru, pracuje se zpětnou vazbou od podřízených jednotlivců, čímž vytváří motivační prostředí na úrovni lidského faktoru. Behavioristický přístup čerpá z psychologie, sociologie a antropologie. Zabývá se lidským chováním a faktory, které lidské chování



ovlivňují. Rozvoj a práce s lidským faktorem je nyní ve všech rozvinutých společnostech samozřejmostí a klíčovým faktorem pro dosažení konkurenčního tržního postavení. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 36-37).

### **4.1.3 Manažerský vědecký přístup**

Manažerský vědecký přístup postavil kvantitativní základnu pro manažerské rozhodování pro definované operace. Jde o nový přístup, který v sobě zahrnuje matematické a statistické metody, které jsou následně použité jako klíče k řešení manažerských úloh. Pracuje s popisem a předpovědí sledovaného chování ve společnosti. V tomto přístupu se nově setkáváme s rolí manažerského vědce. Přístup položil základy pro operační výzkum, který se zabývá matematickým modelováním rozhodovacích východisek, na kterých základu řeší podnikatelské problémy. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 38-39).

#### **Manažerská věda:**

- Primárně se orientuje na manažerské rozhodování.
- Srovnává kritéria v rámci efektivnosti.
- Pracuje s formálními matematickými modely.
- Je závislá na práci s PC.

Kvantitativně řeší problémy plánování, organizování, vedení a kontrolování. Na jejím základě vznikl produkční a operační management.

#### **Produkční a operační management**

Produkční management se zaměřuje na produkci jako takovou z hlediska výrobních technologií a materiálových toků. Operační management řeší operace ve smyslu detailní analýzy a predikce činností, které produkují zboží nebo služby a to v širokém spektru sektorů.

Úlohou matematických modelů je simulovat experimenty, které nejsou z hlediska disponibilních zdrojů realizovatelné v praxi (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 41). Jsou tím myšlené situace, kdy manažer např. nemůže alokovat testovací zdroje na určení

optimální výše zásob. Matematické modely na základě jasně definovaných a reálných vstupů simulují reální experimentování bez dopadů na zdroje společnosti. V případě kvalitních kvantitativních vstupů z hlediska reálného systému nebo procesu, můžou experimentování zcela nahradit. Matematické modely přisuzují význam skutečně důležitým faktorům a ty irelevantní do analýzy nezahrnuje. Na základě definování právě pouze relevantních vstupů matematické modely usměrňují myšlení manažera.

#### **Vyjmenuji několik základních matematických modelů:**

- Alokační – řeší optimální přerozdělení zdrojů.
- Síťový – plánuje jednoduché i složité projekty, mezi jeho nejčastěji používané metody patří metoda PERT.
- Model zásob – definuje plynulý tok zásob, a to z hledisek kolik a kdy

#### **4.1.4 Systémový přístup**

Systémový přístup slučuje základní přístupy managementu jako je přístup klasický, behavioristický a vědecký manažerský. V aktuálním období není dostačující orientace pouze na jeden přístup, je nutné k managementu přistupovat komplexně, a to řídit efektivitu, paralelně motivovat lidské zdroje a pracovat s matematickými metodami, které přinášejí kvantitativní řešení manažerských problémů a efektivně nahrazují status experimentů. Organizace je komplexní „orgán“, který vyžaduje komplexní řešení, řízení a přístup. Je dynamickým celkem, u kterého je nutné odhadovat varianty budoucího vývoje a jeho potenciální důsledky, co lze pouze s komplexním pohledem (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 43). Systémový přístup propojuje plánování, organizování a kontrolu. Slučuje cíle, které jdou zdánlivě proti sobě, např. marketingové cíle zaměřené na spokojení zákazníka versus nákladově optimalizační cíle, které zjednodušují výrobu jak z hlediska portfolia, tak vlastností produktů.

#### **4.1.5 Kontingenční přístup**

Kontingenční přístup je synonymem pro situační přístup pro řízení problémů v rámci společnosti. Kontingenční přístup říká, že neexistuje žádné unifikované řešení pro jeden typ problému, ale ke každému problému je potřeba přistupovat individuálně. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 44). Typickou demonstrací variace

kontingenčního přístupu je problematika autokratického versus demokratického stylu řízení. S největší pravděpodobností bude autokratický přístup silně motivační a efektivní nevýrobní společnosti, nicméně z dlouhodobého hlediska by mohl být kontraproduktivní v IT vývojové společnosti, ve které bude funkčnější demokratický styl řízení. Kontingenční přístup kopíruje požadavky celosvětového trhu, který je dynamický a pro konkurenceschopnost podniku je nutná flexibilita a komplexnost řešení. Vytváří konkurenční, motivační a inovativní tržní prostředí.

#### **Důvody kontingenčního přístupu:**

- Internacionalizace obchodu, nadnárodní seskupení – neexistuje řešení platné pro všechny mezinárodní trhy.
- Nároky na etický a sociálně orientovaný management – ve spojitosti s motivačním řízením lidských zdrojů.
- Demografické a dovednostní požadavky na pracovní sílu.
- Nové organizační struktury.
- Změny požadavků pracujících ve spojitosti s podmínkami na pracovišti, pracovní právními nároky.

## **4.2 Manažer z globálního hlediska**

Nároky na manažera a jako funkci, roli a osobu v čase značně zvyšují. Dle aktuálních trendů společnosti směřují k zeštíhlování a optimalizaci, která jim přináší větší efektivitu jak produkční, tak finanční. Logickým důsledkem zeštíhlování je i redukce pracovních míst na úrovních managementu. To znamená, že kvantita se transformuje do kvality, tudíž vyšších nároků na manažera. (Mikoláš, 2011, s. 30).

#### **Nové role manažera se transformovaly do rolí:**

- Koordinátora
- Kouče
- Rádce

Funkce manažera v čase zůstali nezměněné, resp. jejich význam je i nyní nezanedbatelný.

### **Manažerské funkce**

Způsob klasifikace řídicí práce, které se dělí na jednotlivé funkce, resp. činnosti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 110):

- Plánování
- Organizování
- Vedení
- Kontrolování

Z hlediska prostředí manažer pracuje ve dvou základních. A to ve vnitřním prostředí a vnějším prostředí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 56). Manažer musí intenzivně vnímat jak vnitřní, tak i vnější prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje k součástí organizace, každodenním činnostem, které jsou součástí organizace a denně ovlivňují manažerskou činnost. Charakter vnitřního prostředí závisí od úrovně managementu, ve které manažer působí. Dle dané úrovně jsou na manažera kladené požadavky. Vnější prostředí je to, co ovlivňuje společnost z venku. Mezi nejtypičtější vlivy patří zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Společnost nepřímo ovlivňují nepřímé vlivy jako technologie, ekonomika, legislativa, politika, kultura a sociální vlivy, zájmové skupiny a média. Soubor vnitřních a vnějších vlivů tvoří komplexní požadavky na manažera, resp. manažera dané úrovně managementu. Manažer/management musí sledovat vývojové trendy na trhu, např. jako technologie, aby nedocházelo k zeslabení konkurenčního postavení společnosti na trhu. Právě naopak by technologické trendy v ideálním případě měli přinášet posílení konkurenčního postavení na trhu. Legislativní a ekonomické změny krajiny mohou být stejně jako u technologií jak značnou příležitostí – daňové zvýhodnění pro specifické činnosti podnikání, tak velkou hrozbou – značené zvýhodnění vstupu mezinárodních konkurenčních společností na trh, zvýšení daně z příjmu právnických osob, restrikce v oboru a mnoho jiných. Manažer musí jít s dobou a využívat všech dostupných příležitostí, co dosáhne komplexní orientací na vnitřní a vnější prostředí společnosti.

Role, komplexnost a orientace manažera je přímo závislá na úrovni manažera, na které působí.

### **Úrovně řízení**

Většina aktivit organizace se provádí v odlišných úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 72):

**Operační úroveň** – zaměřená na samotnou exekuci, důraz na technické dovednosti.

**Technická úroveň** – důraz na taktiku a koordinaci. Cílem technické úrovně řízení je koordinovat operační úroveň dle požadavků společnosti, zajišťovat správnou vazbu mezi výrobkem a zákazníkem – vyrábím to, po čem je poptávka, a naslouchám požadavkům zákazníka. V technické úrovni paralelně zajišťuji zdroje, kterými adekvátně uspokojím poptávku zákazníka.

**Strategická úroveň** – navazuje na technickou úroveň ve smyslu kontroly, zdali navazuje na cíle, směry a vize společnosti a to z dlouhodobého hlediska řízení společnosti.

### **Úrovně managementu a úrovně řízení**

Pro pochopení charakteru úrovní managementu, je užitečné se zaměřit na manažerské aktivity v různých úrovních organizace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 73):

- Vrcholový (TOP) management – strategická úroveň řízení.
- Střední management – technická úroveň řízení.
- Provozní management – operační úroveň řízení.

Každá z úrovní managementu má jiné požadavky na manažerské dovednosti, resp. v jiném rozsahu.

### **Tři základní dovednosti manažera**

Bez ohledu na pozici v organizační struktuře, musí mít manažer určité, obecně použitelné manažerské dovednosti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 75):

**Koncepční dovednosti** – schopnost řídit společnost komplexně, tedy jako jeden celek.

**Lidské dovednosti** – schopnost vést lidi.

**Technické dovednosti** – schopnost využívat specifické oborové znalosti, techniky, metodiky a postupy pro realizaci nastavených cílů.

Koncepční dovednosti jsou největší nutností u vrcholového managementu, který řídí strategii společnosti, tudíž musí umět pracovat a myslet strategicky. Koncepční dovednost umožňuje manažerovi vidět společnost jako jeden systém, následně usměřňuje k dosažení strategických cílů. Zná podstatné činnosti a umí je koordinovat. Technická dovednost je nejpotřebnější a nejžádanější na úrovni provozního managementu. Důvodem je detailní přehled o činnostech, metodách a procesech na výkonných úrovních společnosti. Z mého hlediska jsou nejzajímavější lidské dovednosti, které jsou stejnou měrou potřebné pro všechny úrovně managementu. To znamená, že lidský faktor má stejnou relevanci jak na úrovni strategické, tak na úrovni technické.

Z lidských dovedností jsou nejdůležitější efektivní komunikace a motivace, to znamená, že manažer umí motivovat, kontrolovat, poskytovat potřebné informace včas a v akceptovatelné formě, umí řešit interpersonální a pracovní problémy, paralelně vzdělává a koučuje ostatní. Nejkritičtější jsou lidské dovednosti na úrovni provozního managementu, který obvykle řídí nejširší a výkonné složky společnosti.

Jirásek (2011, s. 27) dle definice podniku a manažera za 30 let od kvalitního manažera očekává:

- Vytvoření vhodného prostředí ve společnosti.
- Zajištění vhodného a dostatečného technického zázemí a vybavení.
- Podpora tvůrčího ducha.
- Záruka poctivosti a spravedlnosti.
- Manažer jde příkladem, který je následován.
- Manažera si jeho společnost na tolik váží, že ho aktivně rozvíjí, poskytuje mu příležitosti pro jeho růst ve společnosti.
- Je schopen tvořit přidanou hodnotu.

Vzhledem k prostředí, které je pořád intenzivněji turbulentnější je nutné změnit zastaralé koncepty myšlení a maximálně využívat jak lidský potenciál, tak potenciál dostupných zdrojů. Je nutné zaměřit se na využití ne pouze aktuálních výsledků, ale zejména na potenciál aktuálních zdrojů a budoucích výsledků. „*Struktura potenciálu minulosti předurčuje dynamiku potenciálu budoucnosti!*“ (Mikoláš, 2011, s. 30). Konkurenceschopnost společnosti nyní nestojí na konkurenci jednotlivých produktů a služeb, ale na schopnosti konkurenceschopnost tvořit a formovat. Největší úspěch je společnost schopna dosáhnout v případě, kdy je inovativním lídrem na trhu, nebo následuje nejlepší. V momentě, kdy je „ve vleku“ změn, které přináší konkurenti, nejde správným směrem. Nejvhodnější orientace na zákazníka, je orientace na zákazníka ne současného, ale orientace na zákazníka budoucího. Je potřeba hledat za vším individualitu jako takovou, protože konkurenční prostředí dokáže vytvořit pouze společnost, které vnitřní prostředí je inovativní a motivující. Když společnost tuto dovednost nedisponuje, nemůže být flexibilní, inovativní, a tudíž ani konkurenceschopná. „*Uvědomme si, že management a vlastníci podniků v současné době musejí méně počítat a extrapolovat, ale více „filozofovat“! Nová kvalita se nedá vypočíst, ale „objevit“ skrze poznání „filozofie rozporů“, na které neznáme dosud odpovědi! Hledejte tedy v první řadě takové metody, které manažerům nabízejí postup kritické hierarchické analýzy a syntézy projevů produktivních potenciálů, napomáhající pochopení „filozofie“ nepoznaných „rozporů, protikladů a rozdílů“ systémů a nejrůznějších vazeb mezi nimi.*“ (Mikoláš, 2011, s. 30).

#### 4.2.1 Typologie vůdců

V návaznosti na lidské dovednosti bych chtěla kapitulu věnovat i typologii jednotlivých vůdců, na které následně navazuje i komunikace, role a formy řízení, které dané typy vůdců využívají. Vůdcovství je spíše kombinací několika typů, kterému jeden typ dominuje. Typy vůdcovství se mění v čase, dle podmínek a požadavků doby. Náhlovský (2012, s. 63) v měsíčníku Moderní řízení definoval šest typů:

**Sociopat** – vůdce, který neslouží nikomu, je zaměřený pouze sám na sebe a své cíle

**Oportunista** – vůdce, který je taky zaměřený sám na sebe a permanentní snahu o dosažení maximálního užitku sám pro sebe. Jeho nejfrekventovanější vnitřní otázkou při řešení úkolů je: „Co z toho budu mít já“? Využívá příležitosti pro sebe obohacení.

**Chameleon** – jde o typ vůdce, který se přizpůsobuje podmínkám tak, aby vyhověl straně, která je aktuálně vedoucí. Ve společnostech se vyskytuje pouze krátkodobě, jeho taktika bývá rychle odhalena.

**Ambiciózní** – je hnaný rychlým úspěchem a rychlými výsledky. Jde mu primárně o uspokojení vlastních ambicí a touze po úspěchu, není orientovaný na výsledky společnosti a její prosperitu. Ve společnostech se vyskytují nejčastěji, jejich slabinou je orientace na celofiremní výsledek.

**Budovatel** – vůdce usiluje paralelně o dosažení výsledku i o budování oddělení nebo společnosti jako takové. Má vizi a vidí budoucnost. Do společnosti investuje svojí energii, nadšení, loajalitu a integritu, které dokážou vůdci tohoto typu přenášet dále.

**Transcendentní vůdci** – zaměřují se na širší smysl a na blaho společnosti jako celku. Jejich výskyt je značně ojedinělý. Typickým představitelem je např. dalajláma.

Za poslední období je střední management podrobován velké kritice a to zejména z důvodů špatné pracovní morálky, nedostatku angažovanosti podřízených zaměstnanců a vysoké fluktuace. Mezi nejčastější důvody definovaných problémů patří několik charakteristik „špatného“ manažera (Náhlovský, 2012, s. 63):

**Vytváření atmosféry tlaku a strachu** – strategie může fungovat z krátkodobého hlediska, nikoliv z dlouhodobého. Přináší vystrašené podřízené, kteří začnou snižovat svojí produktivitu a z dlouhodobého hlediska budou hledat cesty, jak se ze situace dostat.

**Netransparentnost a „vytváření mafií“** – jde o situace, kdy jsou např. nadstandardní benefity podřízeným nesprávně nebo vůbec komunikované do zbytku týmu. Tvoří to atmosféru privilegovaných kolegů, kteří nejsou relevantní součástí pracovního týmu.

**Přijímání úspěchů za kolektivní práci a odklánění odpovědnosti za nezdary na podřízené** – jde o situace, kdy manažer vztahuje týmovou pochvalu/úspěch na sebe, nicméně důvody nezdaru hledá u svých podřízených. Nezdary řeší nastavením detailních nápravních opatření, čímž dává směrem nahoru najevo svůj zápal pro řešení situace, nicméně do pracovního týmu dává zprávu, „byla to vaše chyba, nevěřím vám“.

**Neúměrně silná loajalita** – jde o chování, kdy manažer cíleně přehlíží drobné pochybení k exekuci a není schopný hned v počátcích pochybení nastavit nápravné opatření. Mezi tím problém nabírá na rozměrech.



**Mikromanagement** – podřízený nemá prostor pro uplatnění svých dovedností, většinu času tráví tím, že svému manažerovi vysvětluje důvody svoleného postupu. Tímto dochází k velké časové neefektivitě jak na straně manažera, tak na straně podřízeného.

### 4.3 Manažerské role

Význam manažerských rolí úzce souvisí s úrovněmi managementu. Vrcholoví manažeři jsou mnohem častěji v reprezentativních rolích jako ostatní úrovně managementu. Vrcholový i střední management se často ocitá v rolích, které budují vztahy vevnitř i mimo organizaci pro zajištění klíčových informací a strategických partnerství trhu. Role vrcholového managementu ovlivňují chod celé společnosti, kdežto role středního managementu ovlivňují chod svěřené oblasti, nebo svěřeného oddělení. Napříč všemi úrovněmi managementu přecházejí role budující a rozvíjející mezilidské vztahy, role informační a rozhodovací. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 76).

#### 4.3.1 Manažerské role dle Henriho Mitzberga

Henri Mitzberg na základě několikadenního detailního pozorování manažerů, činností, které vykonávají a funkcí, které plní, identifikoval deset charakteristických rolí manažera (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 76):

**Role eliminátora poruch** – je považována za nejdůležitější roli, protože vyžaduje okamžité nasazení řešení a velmi rychlou reakci. Jde o roli, která obecně eliminuje negativní vlivy a nasazuje okamžité řešení.

**Role alokátor** – jde o role, které rozhodují a přerozdělení disponibilních a omezených zdrojů jako peníze, lidský kapitál, čas, stroje, zařízení. Cílem je dosažení maximálního užitku za optimálního využití zdrojů. Tato role je důležitá pro fungování a efektivitu jednotky a paralelně celé organizace.

**Interpersonální role** – jde o role, které řeší mezilidské vztahy. Součástí interpersonálních rolí jsou informační a rozhodovací role.

### **Pod interpersonální roli se vztahují role:**

- Figurka
- Vůdce
- Styčný důstojník

**Role figurka** – jde o roli reprezentativní. Uplatňuje se zejména na úrovni vrcholového a středního managementu.

**Role vůdce** – role, která spojuje manažerské funkce jako řízení, koordinování, kontrolování, personalistika, motivování a komunikace.

**Role styčný důstojník** – buduje interpersonální vztahy v organizaci i mimo ní. Buduje strategické partnerství mezi spolupracovníky, manažery stejné nebo různé úrovně. Netýká se pracovního vztahu nadřízený a podřízený. Tato role je např. důležitá v rámci vyjednávání, když si před důležitou schůzkou na téma alokace zdrojů nakloním na svoji stranu jednoho z rozhodovatelů.

**Informační role** – souvisí s předáváním a získáváním informací v požadovaném čase, rozsahu a kvalitě.

**Role sledovatel** – zaměřená na sledování svěřeného oddělení. Umožňuje identifikovat slabé stránky a následně je věcně řešit. Paralelně pomáhá odhalovat příležitosti a shromažďovat podstatné informace pro rozhodování a exekuci.

**Role šířitel** – šířitel získává a předává strategické informace, které obdržel mimo společnost z trhu. Následně je předává do společnosti na vhodné úrovni řízení. Tuto roli vidím jako důležitou pro udržení konkurenceschopnosti společnosti.

**Role mluvčí** – je paralelní s rolí figurky, nicméně na víc jde o roli, v rámci které se prosazuje daná jednotka

**Role podnikatel** – zaměřená na efektivní rozvoj svěřené jednotky, využívání nových technologií, metod a postupů pro dosažení maximální efektivity. Umožňuje reagovat s předstihem na situace, které mohou nastat v budoucnosti na cílovém trhu.

**Role vyjednávač** – jde o vyjednávání podmínek a zdrojů s ostatními jednotkami, nebo složkami managementu. Cílem je zajištění konkrétní výhody pro svěřenou jednotku, resp. zajištění výhodnějšího postavení jednotky a to ve vztahu k práci, výkonnosti, cílů a zdrojů.

## 4.4 Manažerské funkce

V rámci řízení práce a organizování rozeznáváme tři základní manažerské funkce:

- Plánování
- Organizování
- Kontrolování

### 4.4.1 Funkce plánování

Funkce plánování je považována za nejdůležitější v rámci manažerské práce. Zahrnuje plánování budoucnosti řízené společnosti s ohledem na dosažení krátkodobých i dlouhodobých cílů. Paralelně se váže na plánování „cesty k dosažení cíle“. Jde o manažerskou aktivitu, která určuje cíle společnosti, alokaci zdrojů, které budou vést k naplnění. Výsledkem plánovací manažerské funkce je plán a soubor kroků, kterými společnost cíle dosáhne. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 195).

#### Prvky plánování

Od manažerů se vyžadují čtyři zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 197):

**Cíle** – to, co má společnost v budoucnosti dosáhnout, cíle musí být měřitelné a kvantifikovatelné. Na to, aby byl cíl dosažitelný, musí být nastavený realisticky, s realistickou ambicí. Paralelně musí brát v potaz disponibilní zdroje, které jsou do určité míry limitem při jejich plnění.

**Akce** – seznam kroků, který vede k dosažení cíle. Pro jejich správnou definici je nutné pracovat s pohledem do budoucna.

**Zdroje** – jde o investice a zdroje, které musí být alokované pro dosažení definovaných cílů. Do určité míry jsou omezením, resp. limitem, který je při plánování nutné zohlednit. Pod prvek zdrojů patří zejména tvorba rozpočtů, tzn. rozpočtování.

**Implementace** – přidělení pracovníků k naplnění jednotlivých úkolů.

Jednotlivé prvky jsou spolu úzce propojené. Nedává smysl, některý z nich při plánování opomíjet, jelikož by pak v plánu chyběla důležitá složka potřebná k funkční realizaci. Na to navazuje potřeba mít pro plánování dobrého manažera. Dobrý manažer je ochotný a schopný přiměřeně riskovat za cenu krátkodobého nebo dlouhodobého zisku. Taky efektivní plánování a schopnost realizace jsou nezbytnou součástí manažerské funkce plánování.

### **Aspekty plánování:**

**Koordinování** – propojování dílčích cílů a úspěchů k dosažení výsledků na úrovni celé společnosti. Resp. k dosažení úspěchu na úrovni celé společnosti je nutné kontrolovat a koordinovat i výsledky na úrovni jednotlivce.

**Příprava na změny** – předvídání možných scénářů chování trhů a připravování se na ně = flexibilní reakce na změny na trhu.

**Standardy výkonnosti** – určení cílů a postupů pro všechny jednotlivce. Nastavení funkčních metodik a metrik, které zaručí konzistentnost cíle v úrovni jednotlivce s úrovní společnosti.

**Rozvoj manažerů** – „Dobré plánování zahrnuje umění dělat složité věci jednoduše.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 201) Tento citát charakterizuje vysoké požadavky na intelekt manažera, který musí umět propojovat řízené oblasti tak, aby byly koncepční a komplexní z hlediska dosahování cíle společnosti. Manažer musí přistupovat aktivně k rozvoji společnosti nebo svojí jednotky, důraz na inovace a inovativní myšlení. Aby manýr uměl predikovat budoucnost a možné scénáře vývoje, musí mít rozvítenou schopnost abstraktního myšlení.

### **Stanovování cílů a priorit**

Každá společnost má ve svém okolí několik zájmových skupin, kterých potřeby je nutné uspokojit. Zejména se jedná o základní zájmové skupiny jako zaměstnanci, odbory, dodavatelé, věřitelé, vlastníci, zákazníci a vládní organizace. Zájmy všech vyjmenovaných skupin nejsou konzistentní a v mnoha případech jsou právě naopak, protichůdné. Úkolem manažera je pro všechny cíle, ať pocházejí od jakékoliv zájmové skupiny, sloučit do jednoho celku a určit jejich zájmům priority (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 202).

Výše jsem vyjmenovala pouze základní zájmové skupiny, obecně může mít společnost zájmových skupin více, proto je nezbytné skupiny identifikovat a nastavit kroky pro naplnění jejich potřeb, na kterých je existence společnosti závislá. V aktuálním podnikatelském prostředí je nejčastěji jako nejvyšší zájmová skupina postavena skupina akcionářů, tedy cílem s nejvyšší prioritou je generace zisku. Dle empirických zkušeností mezi nejúspěšnějšími společnostmi patří právě ty, které se orientují na zisk, jsou pragmatické, dynamické a orientované na naplnění definovaného cíle.

Dobře nastavený cíl je pochopitelný, akceptovatelný pro všechny zainteresované zájmové skupiny. Na základě dosavadních zkušeností, společnosti dosahují vyšší efektivity v případech, kdy cíl je realisticky ambiciózní než v případech, kdy je cíl poddimenzovaný.

### **Organizační cíle**

Dle Petra Druckera by měli být cíle organizace zaměřené především na (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 207):

- Postavení na trhu
- Inovace
- Produktivitu
- Materiální a finanční zdroje
- Rentabilitu
- Manažerskou výkonnost a zodpovědnost
- Výkon pracovníků a jejich postoje
- Sociální odpovědnost

Prioritizace jednotlivých zaměření je závislá od profilu společnosti. To znamená, v jaké fázi životního cyklu se nachází, co je předmětem jejího podnikání, jaká je její velikost, tržní podíl, postavení na trhu. Každý z výše uvedených cílů, aby byl funkční, musí mít předem vydefinovanou svojí měřitelnost a její metriku. Na měření cílů se používají např. ziskové ukazatele, likvidita, produktivita, zkouška bonity.

Jednou z důležitých dovedností manažera, je schopnost podívat se do budoucna, odhadnout možný vývoj a vymyslet scénáře reakce na změnu. Jde o prognózování neboli předpovědi. Existuje několik metod, jak prognózy sestavit:

**Odhady** – v případě odhadů se nejčastěji bere v potaz minulý vývoj prodeje v sledovaném období. Metoda odhadu je vhodná v prostředí, ve kterém nedochází k častým výkyvům.

**Průzkum trhu** – získávání informací přímo od zákazníků pro naplňování jejich požadavků a přání.

**Analýza časových řad** – statistická metoda, která zkoumá souvislosti mezi objemem prodeje a definovaným časem.

**Ekonometrické modely** – jde o předpovědi prodeje dle předdefinovaných proměnných jak vnitřních, tak vnějších.

Ve všech případech do kvality předpovědi vstupuje manažer se svými úsudky, vstupy a odhady. To znamená, že kvalita předpovědi je přímo závislá na jeho dovednostech.

## **Zdroje**

Aktivita na přerozdělování a rozpočtování disponibilních zdrojů v rámci naplňování cílů společnosti. Primárně jde o lidské, materiální, energetické a finanční zdroje. Základním nástrojem pro alokaci zdrojů je rozpočet. Rozpočtování probíhá od nejvyšší úrovně jako je stanovení cíle, po definování dílčích rozpočtů, jako je např. rozpočet na marketing. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 213).

## **Posloupnost rozpočtování**

Rozpočty se sestavují na základě předpokladů budoucí situace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 214):

- Stanovení cílů pro celou organizaci
- Rozpočet prodeje, na který navazují dílčí rozpočty:
  - Rozpočet výroby
  - Rozpočet marketingu
  - Rozpočet na administrativu
  - Rozpočet na ostatní výdaje
- Komplexem všech rozpočtů je finanční rozpočet

Existují dvě varianty, jak rozpočet definovat. Může být variabilní nebo klouzavý. Variabilní se využívá v případě, kdy očekáváme odchylky v čerpání zdrojů. Klouzavý rozpočet se pravidelně aktualizuje v určených periodách. Tato metoda je ale z hlediska vysoké časové náročnosti využívána sporadicky.

### **Implementace plánů**

Jde o implementaci nastavený akcí tak, aby bylo dosaženo definovaného cíle. Na to, aby bylo implementaci dosaženo, management využívá své pravomoci, přesvědčování nebo zásady. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 216)

Pravomoc je formální a vzniká z titulu pozice, ve které se manažer nachází. Realizuje rozhodnutí, na kterých základě definuje cíle a kroky k implementaci podřízeným. V rámci aktuální praxe je čistá pravomoc nedostatečná, co je důsledkem roztržštěných pravomocí v rámci širokých organizačních struktur. Pro dosažení cíle je potřeba, aby manažer pracoval taky s přesvědčováním. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 217)

Přesvědčováním manažer prodává cíle společnosti pracovníkům. Vysvětluje jim souvislosti a podstatu cílů, předává informace po formální stránce, přesvědčuje pracovníky o významu naplnění cíle. Rozhodující rolí v rámci přesvědčování hraje samotná komunikace a role vztahu pracovníků k společnosti.

Zásady odráží hlavní cíle organizace a tvoří seznam akcí potřebných pro doručení cílů společnosti.

### **Jaké by měli být funkční zásady**

Pro implementaci plánů je užitečné mít zásady, které mají jsou (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 217-218):

**Pružné** – přizpůsobují se aktuálnímu prostředí, dokážou vyvážit požadovanou míru pružnosti a stability.

**Úplné** – zohledňovat všechny události ve společnosti.

**Koordinované** – opět jde o sloučení aktivit na úrovni jednotlivce tak, aby naplňovali cíle společnosti jako celku.

**Etické** – propojení všeobecných etických a morálních zásad.

**Jednoznačné** – jasné, logické, definované přes vhodné metody.

Důležitou součástí plánování je strategické plánování. Rozhoduje o tom, jaké akce organizovat a jaké na druhou stranu neorganizovat. Vytváří podmínky pro hladký průběh implementování žádaných akcí.

### **Strategické plánování**

Strategický management určuje směr společnosti, který je následně rozpadnutý do dílčích cílů a strategií. Strategický plán organizace definuje poslání společnosti, její cíle, strategie a plán portfolia organizace. Jde o proces strategického plánování. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 227).

**Poslání** – určuje na co se bude společnost z dlouhodobého hlediska orientovat a zaměřuje se na úkoly v širším kontextu. Definuje dlouhodobé cíle a hlavní strategie. Určuje smysl podnikání a jeho podstatu, směr a jasnou představu všem zainteresovaným skupinám ve společnosti, zejména zaměstnancům. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 231).

Při tvoření poslání musíme brát v potaz několik faktorů a to historii, zřetelné schopnosti a prostředí, ve kterém se společnost nachází. Historie je důležitá z hlediska akceptace strategie trhem, zřetelné schopnosti určují konkurenční výhodu nebo alespoň srovnatelné podmínky a prostředí zohledňuje tržní postavení společnosti z hlediska silných, slabých stránek a příležitostí s hrozbami.

### **Charakteristika poslání**

Dokončené účinné poslání by mělo mít (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 234):

**Větší zaměření na trhy než na produkty**, co znamená silnější vnější než vnitřní orientaci. Jde o orientaci primárně na zákazníka a reflektování jeho požadavků a potřeb.

**Dosažitelnost** – reální nastavení poslání.

**Motivovanost** – důraz na vedení pracovníků jedním směrem, který je transparentní a smysluplný.

**Specifičnost** – poskytuje jasný návod manažerům z organizační struktury tak, aby na jejím základě dokázali definovat dílčí cíle a strategie.

**Cíle organizace** jsou souborem požadavků na budoucí výsledky. Jsou specifické, reálné a dosažitelné. Definice cíle na úrovni organizace sebou přináší benefity ve smyslu



možnosti překlopení do dílčích cílů na úrovni nižšího managementu. Určuje dlouhodobé priority a usnadňuje následné kontrolování. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 237).

**Strategie organizace** určuje, jakým způsobem lze definovaných cílů dosáhnout. Vylepšuje stávající aktivity a paralelně vyhledává nové příležitosti a aktivity pro rozvoj. Pro určení strategie organizace se využívá několik metod, nejznámější je „Matice produkt – trh“, ze které následně vyplývá několik možností, jak strategii definovat. Nicméně strategie by vždy měla kopírovat definované poslání organizace. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 238).

#### 4.4.2 Funkce organizování

Smyslem funkce organizování je vytvoření co nejlepších podmínek pro dosažení maximální efektivity a stanoveného cíle. Jde o způsob vnitřního uspořádání společnosti směrem k dosažení cílů. Management organizace může být jednou z důležitých cest, jak změnit sestup společnosti na vzestup (reorganizace). Organizování je koordinované úsilí, které definuje strukturu procesů a strukturu vztahů. Struktura procesů určuje, jak mají pracovníci vykonávat danou práci. Struktura vztahů určuje úzkost spolupráce jednotlivých jednotek, rozpětí řízení. Organizační struktura redukuje nejasnosti, neurčitosti a ujasňuje kompetence a pravomoci na jednotlivých úrovních řízení ve společnosti. Odlišuje pozice, formuluje pravidla a postupy, deleguje pravomoci. Člení úkoly na dílčí úkony a vytváří specifické jednotky. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 255).

Při projektování organizační struktury je nutné brát v potaz několik hledisek jako potřeba dělby práce, možnost delegování pravomocí, charakter organizačních jednotek a možné rozpětí řízení. Na základě těchto parametrů vznikají organizace s určitým stupněm formalizace, centralizace a složitosti. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 258).

**Stupeň formalizace** – je definován potřebou specializace práce a centralizace pravomocí.

**Stupeň centralizace** – určuje ho míra soustředění pravomocí od vrcholového managementu po operační management.

**Stupeň složitosti** – je závislý na dělbě práce a charakteru organizačních jednotek. Roste s potřebným počtem odlišných prací.

## **Specializace práce**

Specializace práce je zaměření pracovníků na jednu určitou činnost. Čím je činnost jednodušší, tím je specializovanější. S rostoucím nárokem na znalostí pracovníků a různorodost činností míra specializace klesá. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 260).

## **Důsledky specializace práce**

Mezi nejdůležitější hlediska posuzování stupně specializace patří (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 261):

**Pracovní tempo** – s menší specializací je nutné kontrolovat tempo a provedení, jelikož se již nejedná o rutinní činnosti

**Opakovanost prací** – méně specializované práce vyžadují více úkonů

**Kvalifikační požadavek** – vysoká míra specializace nevyžaduje vysoké požadavky na kvalifikaci, kdež to s klesající mírou specializace roste míra požadavků na kvalifikaci

**Požadavek soustředěnosti** – méně specializovaná práce vyžaduje více soustředění než vysoce specializovaná

Aktuálním trendem ve vysoce rozvinutých společnostech je **týmová práce**. Přináší vyšší schopnost plnit náročné úkoly. Poskytuje větší volnost a přináší růst efektivity a kvality výrobků a služeb. Na víc přináší možnosti zastupitelnosti a nahraditelnosti.

## **Delegování pravomocí**

Delegování pravomocí je přenášení odpovědnosti z vrcholového managementu na nižší úrovně řízení. Delegování pravomocí se netýká jednotlivých úkolů, ale souvisí přímo s rozhodovací pravomocí. Rozhodovací pravomoc je v plné míře přenesena na vybranou úroveň struktury. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 264).

## **Benefity delegování:**

- Předání částí kompetencí na nižší úroveň řízení, aniž by byla nutná kontrola realizovaných rozhodnutí
- Týká se výhradně rozhodování, ne úkolů

- V případě delegování rozhodovací pravomoci vzniká určitá svoboda rozhodování v organizační struktuře, která sebou přináší konkurenční prostředí mezi jednotlivými manažery, kteří jsou pobízeni k demonstraci svých schopností
- Umožňuje podílet se na řešení zásadních rozhodnutí společnosti

#### **Nevýhody delegování:**

- Vysoké požadavky na kvalifikaci manažerů, vysoká pravděpodobnost selhání při nedostatečné kvalifikaci. Poskytnutí dostatečné kvalifikace manažerům může být značně nákladné. Společnost si musí uvědomit, zdali zisk z budování kvalifikace je vyšší než náklady na její budování.
- Zajištění a kontrola komunikačních toků – aby byla nižší úroveň managementu schopna kvalifikovaně rozhodnout, musí mít správné a včasné informace. Paralelně je potřeba ověřovat, zdali interpretace informací z vrcholového managementu je na všech úrovních stejná.
- S decentralizací roste stupeň duplicitně prováděných činností ve společnosti

#### **Centralizace versus decentralizace**

Míra centralizace určuje samostatnost řídicích celků. Každá společnost musí při tvorbě organizační struktury k této problematice přistupovat opatrně, jelikož jde o distribuci právě rozhodovacích pravomocí. Paralelně by měl stupeň centralizace/decentralizace zohledňovat

potřeby a charakter podnikání společnosti. Volba jednoho z těchto dvou modelů řízení se týká zejména průmyslově vyspělých zemí, kde je k dispozici dostatečné množství kvalifikovaných manažerů pro event. decentralizované řízení. Aktuálním trendem ve společnosti je přidělování pravomocí zaměstnancům, které přináší vyšší participaci zaměstnanců na plnění firemních cílů. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 258).

Při tvorbě organizační struktury musí management udělat další dvě rozhodnutí o charakteru jednotky a o velikosti organizační jednotky. Paralelně řeší problém, koordinace činností a seskupení prací do jednotek pod řídicího manažera. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 268).

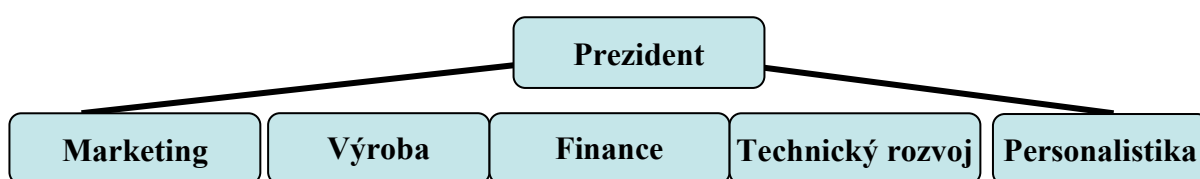
## Postupy pro vytváření organizačních jednotek

- Naplňující vnitřní potřebu organizace:
  - Funkcionální
  - Procesní
- Naplňující vnější potřebu organizace:
  - Výrobní
  - Zákaznický
  - Geografický

### Funkcionální organizační struktura

Nachází své využití zejména ve výrobně orientovaných společnostech. Funkcionální organizační struktura je taky uplatnitelná i ve službách. Struktura v sobě zahrnuje základní funkce jako marketing, financování, personalistiku a technický rozvoj (viz. Obrázek č. 1). Funkčně zaměřené oddělení mají diametrálně odlišnou náplň práce a cíle oddělení. Výhodou funkcionální struktury je vysoká míra specializace na definované činnosti, možnost rozvíjení kvalifikace a dovedností pracovníků v rámci týmu, možnost ad hoc sdílení know-how. Nevýhodou funkcionální struktury může být nekomplexní sledování cílů pouze na úrovni dané jednotky a vytváření konkurenčního prostředí mezi jednotlivými jednotkami. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 269).

Obrázek 1 grafické znázornění funkcionální organizační struktury



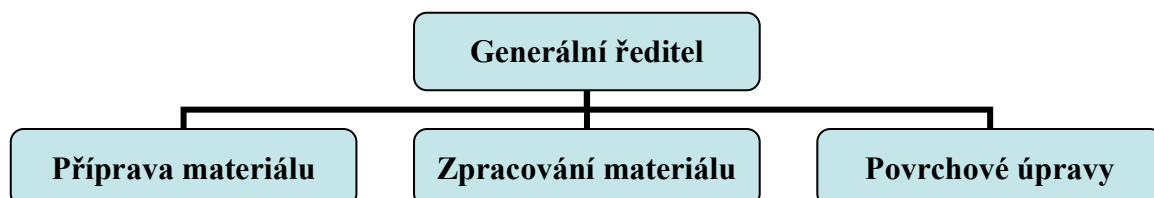
Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

### Procesní organizační struktura

V procesní organizační struktuře se seskupují pracovníci dle fáze výrobního procesu (viz. Obrázek č. 2). V této organizační struktuře můžeme najít základní útvary jako příprava materiálu, zpracování materiálu a povrchové úpravy. Do vzniklých jednotek jsou zaměstnanci přiřazováni podle své specializace, např. lakýrník, soustružník. Předpokladem

procesní organizační struktury je vysoká kvalifikace zaměstnanců a jejich velmi dobré kvalifikační předpoklady. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 270).

Obrázek 2 grafické znázornění procesní organizační struktury

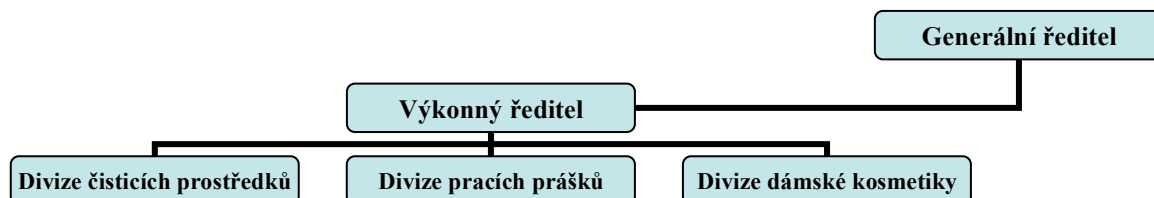


Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

### Výrobová organizační struktura

Orientuje se na slučování činností dle výrobových řad, to znamená, že organizační struktura kopíruje výrobové řady společnosti. Jedna organizační větev, v našem případě výrobová řada seskupuje všechny práce související s daným výrobkem. V čele jednotky stojí výrobový manažer, který má kontrolu nad celou svěřenou řadou (viz. Obrázek č. 3). Výrobová organizační struktura se využívá jako alternativa pro funkcionální organizační strukturu v momentě, kdy již funkcionální organizační struktura začíná být nepřehledná. Tato organizační struktura v sobě nese známky moderního kapitalismu, kdy jednotlivé složky fungují jako divize. To znamená, že je ve společnosti vytvořené konkurenční prostředí. Rizikem ve výrobové organizační struktuře jsou duplicitní činnosti, které mohou odděleným řízením vznikat. Ve výrobové struktuře je kladený velký důraz na kvalifikaci manažera, který celý proces řídí. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 271).

Obrázek 3 grafické znázornění výrobové organizační struktury

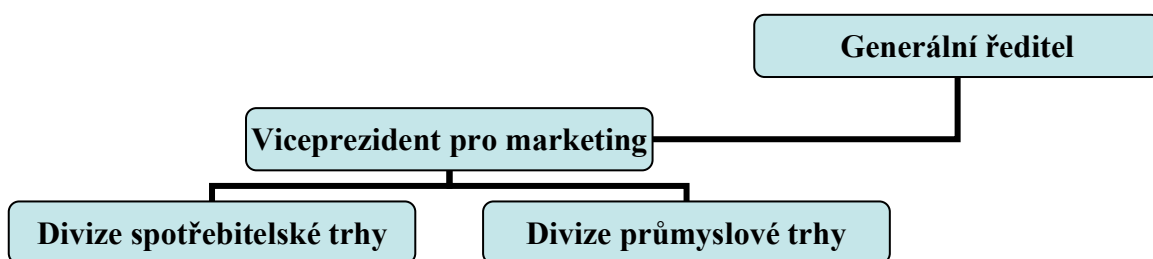


Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

### **Zákaznická organizační struktura**

Je určena primárně pro společnosti, kterých záměrem je plná orientace na zákazníka a cílem je naplňování potřeb zákazníka. Zákaznická organizační struktura je charakteristická pro společnosti, které se zabývají poskytováním služeb, např. jako vzdělávací instituce. Využívají ji i obchodní domy, které se organizují dle prodávaného sortimentu – např. oddělení dámské konfekce, oddělení pánské konfekce a mnoho jiných (viz. Obrázek č. 4). (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 273).

Obrázek 4 grafické znázornění zákaznické organizační struktury



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

### **Geografická organizační struktura**

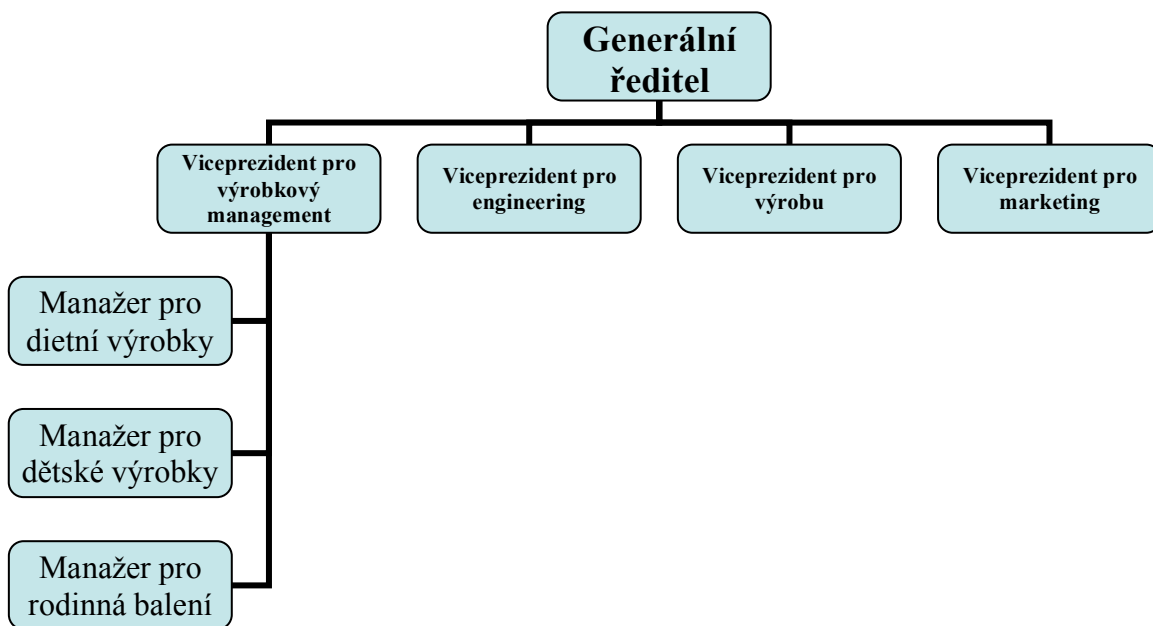
Je charakteristická seskupováním činností pod definované oblasti – regiony. Její součástí je regionální řízení. Značně významným trendem organizačních struktur společností je smíšená organizační struktura. Je smysluplná v případech, kdy není možné řídit organizaci pouze na základě jednoho směru, ale je potřeba pro zvýšení efektivity sloučit cílů více. Jedním z typických příkladů smíšené organizační struktury je maticová organizační struktura. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 274).

### **Maticová organizační struktura**

Minimalizuje slabé stránky funkcionální organizační struktury a výrobní organizační struktury (viz. Obrázek č. 5). Je flexibilní a primárně se využívá na řízení časově omezených projektů. Maticová organizační struktura bývá v praxi využívána ve zdravotnických zařízeních nebo sociálních institucích. Tato flexibilní organizační struktura sebou nese i jednu velkou nevýhodu jako jsou dva nadřazení. Jeden regulérní a jeden

maticový. Maticová struktura „přesouvá“ pracovníky tam, kde je jejich participace smysluplná, čím dosahuje vysoké synergie ve spolupráci jednotlivých oddělení a specializací. Organizace jí implementují v případech, kdy je nutná rychlá reakce na tržní změny. V maticové organizační struktuře jsou sdílené zdroje. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 275).

Obrázek 5 grafické znázornění maticové organizační struktury



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Při volbě organizační struktury musí společnost zohledňovat několik faktorů jako je velikost společnosti, charakter jejího podnikání, firemní a sociální kultura, ve které se společnost nachází. Vytváření organizačních struktur a jednotek je důležitou součástí organizačního projektování.

V rámci sestavování organizační struktury je potřeba brát v potaz taky rozpětí řízení, které říká, jaké množství práce, resp. různých činností, by mělo být začleněných do jednotky a paralelně definuje, kolik pracovníků by měl optimálně jeden manažer řídit. Rozpětí řízení popisuje informační toky a jejich rozsah v rámci jednotky neboli organizace a nazývá je interpersonálními vztahy.

## **Interpersonální vztahy v rámci rozpětí řízení**

*„Množství interpersonálních vztahů manažera se s rostoucím počtem jeho podřízených geometricky zvětšuje.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 280). Rozlišujeme tři typy:

1. **Přímé individuální** – přímá výměna informací mezi nadřízeným a podřízeným.
2. **Přímé skupinové** – výměna informací mezi nadřízeným a skupinou.
3. **Křížové** – výměna informací mezi podřízenými pracovníky za účasti manažera.

Reální interpersonální vztahy v rámci rozpětí řízení definují faktory jako požadovaný kontakt, stupeň specifikace práce a komunikační schopnosti manažera. Čím je práce specifičtější, tím je kladený větší důraz na intenzitu komunikace pro komplexní řízení na úrovni společnosti a koordinaci jednotlivých činností. S rostoucím stupněm specializace přímo úměrně roste počet pracovníků připadajících pod jednoho manažera. S kvalitou komunikační dovednosti manažera roste i možnost zvyšování počtu pracovníků v jeho řídicí linii. Aktuálním trendem při reorganizaci organizačních struktur je „zplošťování“. Cílem je redukovat počet manažerů, zejména ve středním managementu a slučovat činnosti tak, aby byla dosažena co největší míra specializace, která přináší možnost uřízení většího počtu pracovníků.

### **4.4.4 Funkce kontrolování**

Funkci kontrolování charakterizuje citát z mé výchozí knihy managementu. *„Důležitá funkce managementu kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 326). Funkci kontrolování musí předcházet funkce plánování a funkce organizační, které jsou základním předpokladem pro uplatnění funkce kontrolování. Pro implementaci funkce kontrolování se ve společnostech využívají prvky jako standardy, cíle, nebo kritéria, které následnou kontrolu umožňují. Tyto prvky musí být jasné, logické a jednoznačné. Paralelně by společnosti měli umožňovat srovnávat minulost s přítomným stavem pro nastavení budoucích kroků pro odstranění vzniklé odchylky. Pro odstranění odchylek společnosti využívají korekční opatření, které nastavuje odpovědný manažer. Proto, aby korekční opatření byli funkční a přinášeli potřebný efekt, ve společnosti musí být určené jasné kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků a



manažerů. Funkce kontrolování dává odpověď na dotaz, jaké jsou stávající a očekávané výsledky. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 325).

### **Tři základní typy kontroly**

Z hlediska působnosti rozlišujeme (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 327):

1. Kontrolu preventivní.
2. Kontrolu průběžnou.
3. Kontrolu na základě zpětné vazby.

### **Preventivní kontrola**

Jde o formu nepravidelné a náhodné kontroly, která ověřuje aktuální skutečnost sledovaného jevu ve společnosti. Preventivní kontrola se nemusí zaměřovat pouze na jedno hledisko, ale i na několik hledisek např. jako stav materiálů, lidské zdroje a finanční zdroje. Iv preventivní kontrole hrají zásadní roli v procesu kontrolování zásady, pravidla a taktiky, které jsou součástí směrnice pro definici daných aktivit. Implementace těchto prvků, je součástí procesu kontrolování. Pro definování funkce kontrolování je nutná i aktivita, kdy manažer přiděluje úkoly pracovníkům.

Pro efektivní chod společnosti je nutné vybírat a umísťovat pracovníky dle jejich kvalifikace a produktivity, což je základním předpokladem pro efektivní přerozdělování **lidských zdrojů**. Při řešení kvalifikace je nutné zohlednit náročnost pracovního úkolu/pracovního požadavku. Správné umísťování lidských zdrojů, se netýká pouze nemanžerských funkcí, ale taky i manažerských funkcí. Manažerské schopnosti jsou klíčovým faktorem pro požadované fungování dané společnosti a výběr pracovníků je nejdůležitější manažerskou povinností. Dnes jsou na manažery z hlediska vývoje trhu a ekonomiky kladené vysoké kvalifikační požadavky.

**Řízení a kontrola materiálu** musí odpovídat kvalitativním a kvantitativním požadavkům společnosti, zejména z hlediska včasných dodávek a uspokojování potřeb zákazníků a uspokojování poptávky. Řízení materiálních toků má vliv na kapitál a finanční ukazatele zejména jako doba návratnosti kapitálu a ukazatele zaměřené na sledování a analýzu zásob.

**Řízení finančních zdrojů** je základním parametrem pro zdravý chod společnosti. Finanční zdroje by měli odpovídat pravidlu přiměřenosti, a to v ohledech např. jako

dodávky a zaměstnanci. Na sledování finančních toků slouží rozpočty, které ukazují výše hotovosti a provozního kapitálu. Sledování rozpočtů by nemělo být pouze nástrojem pro účetní, ale i pro manažery, kteří by měli sledovat finanční zdraví svěřené společnosti, paralelně by měli být schopni vytvářet předpovědi o budoucím vývoji finančních ukazatelů.

### **Průběžná kontrola**

Zaměřuje se na aktuálně probíhající aktivity/operace. Řeší, zdali přiřazené úkoly probíhají v souladu se stanovenými cíli. Aktivity řídí přes standardy, metody a postupy definovaných aktivit. Průběžná kontrola je aplikovatelná zejména v operativní úrovni řízení, probíhá ad hoc měřeními a sledováními aktivit v reálném čase. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 328).

Pro smysluplnost průběžné kontroly musí mít manažer schopnost identifikovat odchylky a následně mít k dispozici dostatečné zdroje pro jejich odstranění. Průběžnou kontrolou se usměrňuje práce podřízených, kteří se řídí formálním řetězcem příkazů. S růstem úrovně manažera vzhledem k stupni v organizační struktuře, klesá míra usměrňování zaměstnanců manažerem, a naopak roste míra požadavků na další manažerské dovednosti. V procesu usměrňování je velmi důležitá personální komunikační dovednost manažera, který musí zajistit sdílení potřebného množství informací na své podřízené tak, aby následně byli schopni vykonávat úkoly v požadované kvalitě a rozsahu. Přemíra nepotřebných informací může mít negativní vliv na exekuci. Sdílené informace musí být jednoznačně interpretovatelné, co znamená, že by si měl manažer ověřovat jejich porozumění zpětnou vazbou, abych nedocházelo k desinterpretacím. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 338).

Efektivnost jednotlivých týmů a pracovníků je přímo závislá na efektivitě komunikace manažera. Kvalitně sdílené informace mají být přiměřené, srozumitelné, předané vhodnou formou a zejména v souladu s celkovými cíli organizace. Dohled nad aktivitami podřízených by měl probíhat denně a paralelně denně by mělo probíhat odstraňování odchylek, resp. řešení na odstranění odchylek.

## **Kontrola zpětnou vazbou**

Vychází z historických výsledků, které jsou podkladem pro budoucí korekční aktivity. Zabývá se primárně sledováním oblastí zaměřených na analýzu finančních výkazů, nákladovou analýzu, procedury řízení jakosti a hodnocení výkonnosti pracovníků. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 328).

**Analýza finančních výkazů** využívá účetní zdroje jako základní zdroje pro sledování historických informací o finančních ukazatelích a tocích. Struktura výkazů by měla být definována tak, aby manažerovi, který je bude uplatňovat v praxi, dávali logický smysl a byl na jejich základě schopný postavit důležité rozhodnutí. V rámci analýzy výkazů manažer pracuje hlavně s rozvahou, výkazem zisku a ztrát a výkazem o využití finančních zdrojů. Na jejich základě si manažer vytvoří ukazatele potřebné pro jeho rozhodnutí. Mezi nejčastěji sledované ukazatele patří návratnost investic, rentabilita, likvidita a obecní efektivnost finančních zdrojů. Vhodné pro hodnocení zvolených ukazatelů je nastavení hodnotících standardů.

**Nákladová analýza** srovnává skutečné a předpokládané/plánované náklady a definuje možnost uplatnění korekčních opatření. Nákladová analýza se zabývá v největší míře výrobními náklady, ale řeší i prodejní, administrativní a všeobecné náklady společnosti. Na základě nákladové analýzy manažer určuje odchylku, její příčiny a nastavuje kroky k odstranění odchylky.

**Kontrola jakosti** navazuje na požadavky zákazníků vzhledem k charakteristikám výrobků nebo služby. Je řízená skrz informace, ohledně požadovaných parametrech a vlastnostech produktů a služeb, které jsou určeny manažerem. Jde o kvalitativní a kvantitativní vlastnosti a parametry např. jako hmotnost, vzhled a tuhost. Kontrola jakosti může probíhat několika způsoby a to např. statistickou kontrolou, kdy na náhodně vybraném vzorku kontrolují požadované parametry a vlastnosti. Metoda založená na náhodném výběru šetří čas a náklady společnosti. Naproti ní se v praxi uplatňuje metoda, kdy do řízení jakosti není zapojený pouze manažer nebo kontrolor, ale do procesu kontroly jsou zapojeni všichni zaměstnanci, kteří přispívají k řešení a předcházení chybám. Tento způsob řízení kvality se řídí třemi základními parametry jako bránění vzniku vad, provádění prací na první pokus a správně a kolektivní odpovědnosti, kdy jsou za kvalitu odpovědi všichni zaměstnanci. Tento postup řízení kvality je aplikovatelný i na sektor služeb. Cílem i výsledkem metody je zvýšení jakosti s nížením nákladů na odstraňování

chyb. Definované principy jsou součástí komplexnějšího řešení, které se zabývá problematikou kvality, kterým je TQM – Total Quality Management a jeho metody a přístupy.

**Hodnocení výkonnosti pracovníků** je jednou z nejnáročnějších oblastí pro kontrolu. Lidi jsou považováni za nejcennější zdroj ve společnosti, se kterým přímo souvisí i veškeré odchylky, které společnost musí vyřešit. Hodnocení výkonnosti pracovníků je pro každou společnost individuální a neexistuje pro něj unifikované řešení zejména z důvodu existence různých jak firemních, tak národních kultur. Vytváří integrovaný manažerský proces, kterého cílem je dosažení maximální efektivity na úrovni jednotlivce, týmu a tím i celé společnosti. Propojuje všechny managementu, a to jak plánovací, tak organizační a kontrolní.

#### **4.5 Význam komunikace pro řídicí práci manažera**

*„Samo slovo „komunikace“ pochází z latiny. Jeden z nejobsáhlejších latinských slovníků – Thesaurus linguae latinae má pro slovo „communicare“ jednoznačný latinský ekvivalent: „participare“, tj. spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném, spoluúčastnit se, činit někoho spoluúčastným (communem reddere). Aby nebylo pochyb, oč jde, zdůrazňuje tento slovník dále: „communicare est multum dare“, tj. „komunikovat znamená mnoho dávat“ (Černý, 2007, s. 4). Sociální nebo jinými slovy interpersonální komunikace je schopnost sdělovat a sdílet informace mezi dvěma a více lidmi. V manažerské praxi jde o faktor, který zajišťuje komunikací dosahování cílů společnosti. Komunikace je klíčovým faktorem v managementu. Produktivní komunikace se zaměřuje na zlepšování vztahů na úrovni organizace, a to jak ve vztahu nadřízený podřízený, tak ve vztahu kolegiálním. Komunikace prostupuje všemi manažerskými činnostmi jako plánování, organizování, kontrolování a vedení. Součástí komunikační dovednosti manažera je práce s jedincem jako s celkem, a to z hlediska emocionálního, psychologického, mentálního a z hlediska prostředků použitých při komunikaci. Aktuálním trendem ve společnostech je fokus na vzdělávání manažerů zejména v oblasti komunikačních dovedností, které jsou považované za klíčové v rámci procesu efektivního řízení. Komunikace působí na zlepšování interpersonálních dovedností a schopnosti řešit problémy. Komunikace není nástrojem, který se explicitně uplatňuje pouze vevnitř*

společnosti, ale je podmínkou efektivního fungování i vně společnosti. „*Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů.*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 507).

Síla komunikačních dovedností by i dle Dale Carnegieho (2010, s. 22) neměla být nikdy podceňována. Jeden člověk je schopný ovlivnit i celou masu. Komunikace není pouze slovní projev, ale zahrnuje všechny formy elektronické a mobilní komunikace. Zlatými a již ověřenými pravidly komunikace dle Dale Carnegieho jsou upřímnost a poctivost. Dale Carnegie vypracoval tři základní body, kterými se řídit v momentě vedení kritických rozhovorů.

1. Dejte najevo respekt k dané osobě – vytvořte pozitivní úvod do rozhovoru např. prostřednictvím pochvaly.
2. Poskytujte konstruktivní zpětnou vazbu – nepřímo poukažte na chybu, ideální je kombinace s podobnou historickou zkušeností manažera
3. Ztotožněte se s komunikačním partnerem – je potřeba, aby manažer posadil dialog do partnerské roviny, která přináší otevřenější a efektivnější diskusi nad řešeným tématem.

Nejčastěji využívaný model komunikace je postavený na roli komunikátora, který předává zprávu příjemci (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 508).

V roli komunikátora se může nacházet manažer, podřízený, zákazník, nebo jakýkoliv další subjekt schopný komunikace. Komunikátor svoji myšlenku zakóduje a posílá prostřednictvím verbálních nebo neverbálních projevů příjemci. Kódováním se rozumí využívání jazyka a výsledkem procesu kódování je sdělení. Příjemce si zprávu/sdělení dekóduje. Dekódování je proces myšlení příjemce. Předpokladem efektivní komunikace je schopnost poznat dekódovací úroveň příjemce na straně komunikátora. Efektivní komunikace se orientuje na příjemce ne na využívaná média. Po dekódování příjemce poskytuje komunikátorovi zpětnou vazbu. Obvyklou součástí komunikace je šum, co je rozdíl mezi myšlenkou komunikátora a interpretací příjemce.

#### **4.5.1 Zpětná vazba**

Efektivní komunikace nemůže být jednostranná a musí vytvářet podmínky a prostor pro zpětnou vazbu. Zpětná vazba je nástroj, prostřednictvím kterého si manažer ověřuje, zdali nedošlo mezi komunikátorem a příjemcem ke zkreslení informace a k její desinterpretaci. Je to nástroj, který je využíván pouze produktivními manažery, kteří

přijímají myšlenky a nápady svých podřízených. Zpětná vazba může být přímá např. z pohovoru, nebo nepřímá z již viditelného důsledku např. jako pokles produktivity práce. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 512).

Aktuálním trendem v rámci zpětné vazby ve společnostech je 360° zpětná vazba. Z výsledků aktuálního britského výzkumu jí využívá ¼ britských společností.

**360° zpětná vazba** je vyhodnocením spolupráce ze všech úrovní spolupráce. Klíčovými faktory její úspěšné realizace jsou upřímnost a objektivita odpovědí. Mezi respondenty jsou nejčastěji zařazováni kolegové, nadřízení, podřízení a v některých společnostech i zákazníci. Dotazník si vyplňuje taky hodnocený zaměstnanec a všechny odpovědi v dotazníku jsou anonymní. Své hodnotitele si vybírá sám hodnocený. Na základě vyplněných dotazníků vzniká komplexní zpětná vazba, která hodnotí interakce hodnoceného ze všech stran, kterými ve společnosti působí. Úskalím 360° zpětné vazby může být negativní atmosféra na pracovišti v případě, že aktivita není dostatečně transparentně prezentována a podporovaná TOP managementem, který je paralelně součástí dotazování. V případě kvalitního provedení slouží jako velmi kvalitní přehled silných a slabých stránek manažerů ve sledované společnosti. Její příprava proto musí být kvalitní, co souvisí i s její časovou a nákladovou náročností. Na to, aby 360° zpětná vazba doručila očekávaný efekt, musí se její implementace řídit několika zásadami. (Náhlovský, 2011, s. 94).

**Transparentnost** – ve společnosti musí být jasně komunikované důvody, proč společnost tento nástroj zpětné vazby využívá a co je jejím cílem.

**Nespojování výsledků se mzdou nebo jejími složkami** – zpětná vazba by následně nereflektovala reální skutečnost společnosti.

**Správně zacílené dotazníky** – orientace na oblasti, které je možné v reálním pracovním procesu pozorovat, paralelně by měli být vysoce a nízké hodnocení hodnotitelem jasně odůvodněné.

**Dostatek času** – dostatek časového prostoru pro relevantní vyplnění dotazníku.

**Pozitivní přístup** – v rámci hodnocení se nevracet k oblastem, které nefungovali v minulosti a vyhýbat se haló efektu.

**Citlivý přístup** – je potřeba si uvědomit, že hodnocený bude konfrontován s jinými názory.

**Důraz na pokrok** – vhodné je propojení výsledků na konkrétní budoucí akce, které jsou termínované a po stanoveném termínu budou vyhodnocené.

Komunikace se dělí na dvě základní formy, a to komunikaci verbální a neverbální.

#### 4.5.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace vyjadřuje myšlenky pomocí jazykového znaku. Jejím nejdůležitějším sdělovacím prostředkem je jazyk jako takový. Jazykovou stránkou řeči se zabývá věda nazvaná jako psycholingvistika, která zkoumá psychologické faktory jazyka. Základními východisky verbální komunikace jsou fonémy – prvky mluvené řeči a morfémy – významové prvky řeči. K dalším prvkům verbální komunikace patří syntax, který je způsobem skládání větných struktur. Dle Morisse je komunikace snahou o dosažení alespoň částečné shody mezi komunikátorem a příjemcem. (Černý, 2007, s. 9). Komunikace vzniká z potřeby získat informace, předat je, a přesvědčovat. Vychází ze základní lidské potřeby sdružovat se. V životě z hlediska komunikace zastáváme definované role, které v rámci předávání informací potvrzujeme prostřednictvím dialogů a rozhovorů (Exnerová, 2008, s. 42).

**Rozhovor jako „společenská potřeba“** - jeho cílem není reální a upřímné předávání informací, ale utvrzení se v definované společenské roli.

**Rozhovor jako vnímaná přítomnost** – jde o upřímný rozhovor, kterého cílem je sdílení pocitů a informací jak na straně komunikátora, tak na straně příjemce/příjemců.

**Dialog** – jedná se o rozhovor, ve kterém mají všichni účastníci společný cíl a to vzájemně se vztahově a informačně obohatit. Všichni účastníci na sebe berou riziko a úkoly, které vyplývají z otevřenosti. Podmínkou funkčního dialogu je eliminace nátlakových situací a konfliktů. Pro dialog musí být vytvořené podmínky, a to zejména ve smyslu, že všichni účastníci o něj musí mít zájem a jsou ochotni podněcovat vzájemné obohacování, jsou si vzájemnou inspirací.

Na to, aby verbální komunikace byla smysluplná a efektivní, její nedílnou součástí musí být **naslouchání**, a to zejména aktivní. K naslouchání dochází v případě, kdy ke komunikační výměně probíhají oběma směry, to znamená, že účastníci střídají role mluvčích a naslouchajících. V praxi se však setkáváme s případy, kdy **k aktivnímu**

**naslouchání zejména na straně managementu nedochází.** Důvodu může být několik a mezi nejčastěji se vyskytující patří (Exnerová, 2008, s. 48):

1. Nedostatek trpělivosti – účastníci nejsou ochotni naslouchat, co se projevuje častým skákáním do řeči.
2. Potíže se soustředěním.
3. Nesprávně nastavená očekávání – předpoklady a předjímání.
4. Nezájem o téma.
5. Obecný nezájem o druhé.
6. Silné emoce – nepřátelskost, zamilovanost, euforie.
7. Lenost.
8. Únava – vycházející z předešlé náročné činnosti.
9. Zkreslená představa o naslouchání – jde o problém, který se čteně vyskytuje u osob, které jsou aktivní a naslouchání můžou považovat za znak pasivity.
10. Strach – negativní zkušenosti z minulosti vzhledem se sdílením informací.
11. Neznalost nebo ignorace – vychází z přeceňování vlastních komunikačních dovedností.
12. Zlovyky – např. v momentech, kdy se koncentruji pouze na to, co mně zajímá.

### **Aktivní naslouchání**

Exnerová (2008, s. 47) definovala tyto předpoklady:

1. Ochota určitý čas mlčet.
2. Ochota a schopnost reagovat na komunikačního partnera.
3. Viditelná ochota naslouchat a povzbuzovat komunikačního partnera.
4. Spolupodílení se na sdělení – ne pouze jednostranná komunikace.

### **Proč manažeři často nenaslouchají?**

Praxí je ověřené tvrzení, že společnosti, které aktivně pracují jak se zpětnou vazbou zdola nahoru a vice versa, patří mezi ty nejúspěšnější. Mnoho společností o možnosti práce se zpětnou vazbou zaměstnanců ví, nicméně jí v praxi nevyužívá. Dle výzkumu Society for Human Resource Management a CareerJournal.com pouze 59 % zaměstnanců si myslí, že jejich zpětné vazbě není nasloucháno a jejich společnosti by se měl více zaměřovat na práci se zpětnou vazbou zaměstnanců. Paralelně se jedná o jeden ze způsobů, jak



naslouchat a udržovat dobré vztahy mezi managementem a zaměstnanci. **Důvodů, proč management zaměstnancům nenaslouchá, může být hned několik** (Náhlovský, 2011, s. 86):

- Management nevidí smysl v zpětné vazbě od zaměstnanců.
- Manažeři nejsou schopni si na zpětnou vazbu vyčlenit čas.
- Manažeři si myslí, že zaměstnanci uplatňují zpětnou vazbu pouze jako nástroj pro vydobytí svých požadavků.
- Zaměstnanci nejsou ochotni zpětnou vazbu předávat – nejsou vytvořené podmínky ve společnosti.
- Management se soustředí pouze na sebe sama a na své vlastní zájmy.
- Manažeři vědí všechno nejlépe a nepotřebují zpětnou vazbu zaměstnanců.
- Zaměstnanci mlčí z důvodu falešné solidarity k jiným oddělením a zaměstnancům.
- Po vyslechnutí zpětné vazby od zaměstnanců manažeři neimplementují žádné kroky.
- Mezi manažery a zaměstnanci je bariéra jiného myšlenkového zaměření.

Manažeři často pracují pouze s myšlenkami, které jsou jim vlastní a nejsou schopni ani ochotni pracovat s myšlenkami, které odpovídají jinému myšlenkovému nastavení. Náhlovský (2011, s. 87) u výroku Tonyho Schwarze definuje, jak by se měl manažer k myšlenkám zaměstnanců stavět, event. jak se stavět k jiným myšlenkám obecně: *„Budme připraveni přijmout významnou mnohoznačnost, jemné nuance a paradoxy, místo abychom se postavili vždy na jedno vyhraněné stanovisko. Budme otevření novým podnětům, učme se neustále a podle výsledků učení proměňujeme sami sebe.“* (Schwarz, 2011, s. 87). Jako obecně největší problém se jeví aktivní naslouchání než jeho pasivní forma. Aktivní naslouchání vyžaduje upřímný zájem o člověka a snahu o empatii a snahu o budování dobrých vztahů a důvěry. Aktivní naslouchání je trvalé a dlouhodobé úsilí a první krok musí být vždy na straně manažera nebo managementu.

Mezi další formy verbální komunikace patří **mlčení** (Exnerová, 2008, s. 49). Prostřednictvím mlčení může komunikátor sdělovat lhostejnost, trpělivost, obavy, neznalost nebo rozpaky. Taky se může i jednat o výzvu pro komunikačního partnera, aby se rozhovořil, k čemu se využívají nástroje jako taktická odmlka nebo na zdůraznění mluveného se využívá dramatická odmlka.

Dalším faktorem ve verbální komunikaci je **srozumitelnost**. V rámci efektivní komunikace pracujeme s předpokladem empatie, co znamená, že sdělení by mělo být co nejjednodušší a mělo by brát v potaz komunikační úroveň příjemce. Obecně se doporučuje vyhýbání se odborným výrazům, kterým příjemce nebude s největší pravděpodobností rozumět. Podmínka srozumitelnosti nesmí být nikdy na úkor kvality obsahu a sdělení. Sdělení by mělo být logicky členěné a uspořádané, stručné, jasné a paralelně podnětné pro probuzení zájmu příjemce.

### 4.5.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace bývá nejčastěji označována jako řeč těla a řadí se k ní všechny komunikační prostředky, kterých součástí není slovo. Dle Černého v **neverbální komunikaci rozlišujeme osm základních aspektů** (Černý, 2007, s. 29):

1. **Extralingvistické prvky sdělení** – kde radíme vše, co souvisí s časovou charakteristikou řeči např. jako tempo řeči, délka pomlky, rychlost odpovědi na pokládané dotazy, skákaní do řeči a délka projevů účastníků. K extralingvistickým prvkům patří taky hlasové dimenze – dynamika řeči, hlasitost tón, akcent a intonace a zvuky – pazvuky a zvuky nesouvisející s jazykem.
2. **Mimika** – proměny a pohyby v obličeji, které odráží pocity a vnitřní postoje
3. **Pohledy očí** – jde o vyjádření vnitřních hnutí na podporu slov
4. **Haptika** – komunikace přes dotyky
5. **Gestika** – komunikace přes gesta jako pohyby rukou a posunky
6. **Kinezika** – pohybová komunikace v určitém prostoru
7. **Posturologie** – důležitou úlohu hraje postoj těla v prostoru, tzv. pózy
8. **Proxemika** – využívání prostoru komunikujícími např. jako vzdálenosti mezi nimi

Řeč těla obvykle prozradí více než vědomý verbální projev právě z důvodu její nevědomosti. Pomáhá přiřadit správný význam verbálnímu projevu, to znamená, že neverbální projev je nedílným doplňkem verbálního projevu pro efektivní komunikaci, která se snaží o eliminaci nedorozumění. Zajímavé příklady neverbální komunikaci jsou např. při sledování vzdálenosti mezi komunikujícími. Do osobního prostoru, který je méně

než 60 cm si připouštíme pouze nejbližší, se kterými se cítíme komfortně. U jedinců, kteří jsou na „stejně vlně“, můžeme pozorovat kopírování gest a poloh těla u jedinců, kteří jsou v značné psychické nepohodě, můžeme pozorovat absolutní absenci většiny prvků řeči těla např. jako gesta a mimiku.

#### **4.5.4 Komunikace v organizacích**

Každá organizační struktura by měla poskytovat možnost komunikace, a to ve všech dostupných směrech – sestupně, vzestupně, horizontálně a diagonálně. Tyto čtyři směry určují rámeček, ve kterém se komunikace odehrává, a jsou definicí hlavních komunikačních toků v rámci organizace. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 512).

**Sestupná komunikace** – odehrává se směrem shora dole, tedy od vedení společnosti po podřízené. Nejčastěji využívanými nástroji sestupné komunikace jsou instrukce, oběžníky, stanoviska, prohlášení, procedury, manuály, periodika a podnikové noviny. Nejfrekventovanějším z vyjmenovaných jsou pracovní instrukce. Cílem sestupné komunikace je vysvětlení plánů, programů společnosti, informování zaměstnanců a reagování na jejich připomínky a stížnosti. Této funkce se v mnohých společnostech ujme tým specializovaný na interní komunikaci. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 513)

**Vzestupná komunikace** – odehrává se směrem zdola nahoru. Jde o zpětnou vazbu předávanou zaměstnanci směrem k managementu. Vzestupná komunikace je komplikovaná zejména v organizacích se značně rozvětvenou strukturou. Jako nástroje využívá schránky nápadů, podnětů a připomínek, nebo skupinové setkání s představiteli managementu nebo zástupci oddělení vnitřní komunikace.

**Horizontální komunikace** – jde o komunikaci mezi kolegy na stejné úrovni. Tento komunikační tok je ve společnostech silně podceňovaný. Jeho nedostatek nebo opomíjení může způsobovat rivalitu mezi jednotlivými odděleními, čím komplikuje plánování, rozhodování a koordinaci.

**Diagonální komunikace** – jde o nejméně používaný komunikační kanál v rámci společností. Jejím typickým příkladem je situace, kdy finanční kontrolér vyžaduje detailní informace nebo zprávu z produktového marketingu. Jedná se o formu komunikace, která jde napříč celou organizační strukturou.

#### 4.5.5 Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikace je komunikace mezi jedinci, osobami. Je to vzájemné působení mezi komunikátorem a příjemcem, kteří si mezi sebou předávají informace. Interpersonální komunikace reflektuje to, jaký vztah má manažer ke svým pracovníkům a opačně, jaký mají pracovníci vztah k manažerovi. Existují **čtyři informační prostory**, které ovlivňují komunikaci ve společnosti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 516):

**Aréna** – prostředí, ve kterém si všichni předávají nezbytné informace pro svou práci, atmosféra je uvolněná, účastníci komunikace si sdílejí pocity, údaje, názory a dovednosti. Účastníci arény si rozumí.

**Hluchý prostor** – informování jsou všichni ostatní členové kromě mě. V rámci komunikačního prostoru je alespoň jeden jeho člen v informační nevýhodě.

**Fasáda** – jde o protikladný příklad k hluchému prostoru. Jde o situaci, kdy já mám více informací, než mají ostatní. Já jsem ve výhodě a ostatní účastníci komunikace v nevýhodě. V rámci fasády dochází pouze k povrchní komunikaci.

**Neznámo** – jde o obecnou neinformovanost. To znamená, že dostupné informace nemám ani já, ani ostatní účastníci. Je to důsledek velmi špatné interpersonální komunikace.

Každý jedinec může přispět ke zlepšení interpersonální komunikace, a to snahou o vytvoření komunikační arény a to redukováním fasády a otevřením se do nechráněné polohy nebo využitím oboustranné zpětné vazby. Tento postoj paralelně nutí ostatní ke spolupráci a komunikaci. Na jednotlivé informační prostory navazuje typologie osobností, které komunikační prostředí vytváří a to jak z hlediska podřízeného, tak z hlediska manažera. Pro efektivní komunikaci je potřeba znát různé typy osobností a přizpůsobovat jim komunikační styly.

Manažer se v praxi potýká se zajímavým jevem, který je oficiálně pojmenovaný jako **Small Talk**. Small Talk je vlastně malá společenská konverzace na neutrální témata typu počasí, jídlo, paměťihodnosti nebo cestování, kterého cílem není řešení aktuálních problémů a situací, ale navázání kontaktu. Účastníci Small Talku konverzací zjišťují charakteristiky osobnosti komunikující protistrany, snaží se definovat jejich preference a paralelně v nich vzbudit zájem o svoji osobu. Small Talk je součástí tzv. networkingu, u kterého dochází k budování sítě „užitečných“ kontaktů a vazeb.

## **Manažerské styly**

Jde o styl, ke kterému manažer jako jedinec v interpersonální komunikaci inklinuje. Mezi důležité dovednosti manažera patří schopnost sdílet informace, schopnost komunikovat s podřízenými tak, aby byl schopný dosáhnout cílů společnosti. Je tak možné rozeznat různé manažerské styly (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 518):

**Typ A** – nevyužívá nechráněnou polohu, to znamená, že nesdílí informace, které má nad rámec standardu a nevyužívá ani zpětnou vazbu. Tento typ manažera se nezaměřuje na rozšiřování ani svých dovedností, ani dovedností svých podřízených. Jako manažer je úzkostlivý a nepřátelský. Typy A bývají autokratičtí a jejich vysoké množství ve společnosti může dlouhodobě přinášet velmi špatnou interpersonální komunikaci.

**Typ B** – nepoužívají nechráněnou polohu, ale zaměřují se na zpětnou vazbu. Využívají manažeři, kteří chtějí mít přátelské vztahy s podřízenými, ale paralelně není ochotný se otevřít. Tento typ manažera nezbuzuje důvěru a obvykle neřídí a řízení nechává volný průběh.

**Typ C** – vysoko hodnotí své vlastní nápady, ale na jejich úkor potlačuje nápady podřízených. Využívá nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby. Jde o manažera, který nemá zájem o komunikaci jako takovou, ale baví ho samotné mluvení. Nechává příležitost pro vznik hluchého prostoru a jeho podřízení bývají nepřátelští, nejistí a otrávení.

**Typ D** – využívá nechráněné polohy i zpětné vazby. Jde o nejefektivnější manažerský typ, který je ochotný sdílet své nápady a pocity, paralelně i přijímat názory svých podřízených. Svým postojem zvětšuje komunikační arénu.

Manažeři, ale i podřízení v rámci interpersonální komunikace zajímají dva základní postoje a to dominantní a submisivní. Dominantní typ je charakteristický svojí touhou po moci. Je iniciativní, rozhodný, energický a nezávislý. Submisivní typ přenechává vedení a rozhodování druhým. Jsou pro něj charakteristické povahové vlastnosti jako závislost, nerozhodnost, nedostatek sebevědomí a pasivita. Chce být vedený, vyhýbá se konfrontacím a rád se přizpůsobuje. V praxi se nesetkáme se žádným podřízeným nebo manažerem, který je vyhraněně dominantní nebo submisivní. Pro přesnější rozlišení postojů je potřeba rozlišovat další charakteristiky jako kooperace – přátelskost, individualita – nepřátelskost (Lahnerová, 2009, s. 25).

**Kooperace – přátelskost** – starost o druhé, stojí na poznání a důstojnosti lidí. Je typická vysokou mírou zájmu o jiné lidi a ochotou vnímat jejich potřeby.

**Individualita – nepřátelskost** – je typická svou bezohledností k druhým a maximálně se soustřeďuje na sebe sama. Týmová spolupráce je pro tento typ kontraproduktivní. Charakterizuje ho lhostejnost, nepřátelskost, emocionální chlad, necitlivost a sklon k podvodům.

Všechny popsané faktory je možné spájet nejrůznějšími způsoby, na kterých základu vznikají nejběžnější osobnostní typy u kolegů a podřízených jako (Lahnerová, 2009, s. 25-27):

**Diktátorský typ** – je charakteristický velmi nízkou ochotou spolupracovat, je sarkastický, hádavý a často přerušuje. Má silnou potřebu si dobít úctu, předvádí se a neustále bojuje o moc. Nemá problém s přijímáním rizik a přirozeně rozhoduje. Má silnou potřebu důvěřovat a po naplnění této jeho potřeby se z něj stává nejloajálnější člen týmu.

**Výkonný typ** – očekává porozumění a uspokojování svých potřeb. Je otevřený a vyhledává různé způsoby sebe prezentace. Je citlivý na projevy manipulace, a naopak pozitivně reaguje na respekt. Jde o přátelský vůdčí typ, který je kompetentní v rozhodování. Jsou to silné osobnosti, které jsou silně orientované na výsledky.

**Sociabilní typ** – je to přátelský podřízený, který je však jednoduše manipulovatelný. Neumí se rozhodovat a je pro něj extra důležitá míra jeho popularity. Nerad riskuje a klíčovým prvkem v jeho pracovní motivaci je pracovní kolektiv.

**Byrokratický typ** – jde o obvykle negativně naladěného pracovníka, který ve všem hledá negaci. Na dotazy a podněty reaguje vyhýbavě, nebo mlčí. Není komunikativní a vyhýbá se rozhodování. Vyžaduje neustálou podporu a pocit jistoty a dává přednost již osvědčeným postupům.

Existuje řada dalších typologií osobností, na kterých základu můžeme volit vhodný komunikační styl. Pro účely diplomové práce jsem zvolila ještě vzhled do základní typologie osobností dle Carla G. Junga, který rozdělil osobnostní typy do kategorií asertivní, nekonfliktní, analytický a společenský. (McConnon, 2009, s. 30).

**Asertivní typ** – je motivovaný dosahováním cílů, úkoly realizuje rychle a efektivně. Nerad ztrácí čas a vadí mu, když cesta k jádru problematiky je dle jeho optiky nepřiměřeně dlouhá. Jeho komunikační styl je funkční a přímý.

**Nekonfliktní typ** – je laskavý, přátelský, citlivý a skromný. Zajímá se o problémy druhých a je rád nápomocný. Jsou pro něj hodně důležité vztahy a dokáže velmi dobře

aktivně naslouchat. Je nekonfliktní a velmi často se obětuje za „blaho“ většiny. Chová se vlídně, je tichý a přizpůsobivý.

**Analytický typ** – jde o perfekcionalismu, pro kterého je nejdůležitější dokonalé splnění úkolu. Plně se věnuje své práci, ale velmi neochotně na sebe přebírá rizika. Umí vytvářet metodické postupy, kterých uplatňováním přináší stabilní výsledky. Rád se drží striktně pravidel a ve své interpersonální komunikaci nebere v potaz lidský faktor.

**Společenský typ** – jde o „pohodáře“ s veselou povahou, který vítá inovace a nezabývá se časovou důsledností a přesností. Myslí pozitivně a dokáže se rychle nadchnout pro novou myšlenku. Neuznává pravidla, která naopak často ignoruje. Vyhledává rozmanitost a mnohotvárnost.

Všechny již vyjmenované typy jak manažerské, tak typy se prolínají. Každý z nás prokazuje jiný model chování, resp. charakteristiky jistého typu v různých situacích, každý typ má svoje přednosti a slabiny. V manažerské praxi je nutné se jednotlivým typům a situacím přizpůsobovat tak, abychom dosahovali maximální komunikační efektivity, to znamená, vyzdvihli jejich silné stránky, a naopak byli schopni potlačit ty slabé. „*Je to, jako bychom byli každý z jiné planety.*“ (McConnon, 2009, s. 36).

### **Asertivita**

Asertivita je aktuálně velmi často skloňovanou manažerskou vlastností, které je věnována značná pozornost. Asertivita je soubor pravidel, který vede ke zdravému a přiměřenému prosazování v rámci komunikace. V rámci asertivní komunikace manažeři využívají několik již zažitých technik. (Lahnerová, 2009, s. 83)

**Pokažená gramodeska** – jde o nekonečné opakování požadavku, kterým dávám svému komunikačnímu partnerovi najevo, že nemám omezený časový prostor a jediným existujícím řešením je dosažení mého cíle.

**Pootevřené dveře** – technika, kterou komunikačnímu partnerovi otevřeně přiznám, že část jeho tvrzení je pravdivé. Na techniku pootevřených dveří navazuje negativní aserce, kdy přiznávám, že 100 % tvrzení komunikačního partnera je pravdivé, čím ho komunikačně „odzbrojím“.

**Negativní dotazování** – otevřená debata s komunikačním partnerem ohledně toho, co mu v rámci společné spolupráce překáží, a jak by chtěl spolupráci změnit, dochází ke společnému hledání řešení za eliminace negativních pocitů ze spolupráce. Na techniku

negativního dotazování navazuje technika sebeotevření,, kdy se v rámci komunikace nepoužívají „ukrývací“ taktiky.

**Volné informace** – komunikačnímu partnerovi dobrovolně zpřístupňují všechny potřebné dostupné informace, čím otevírám „čistou“ debatu.

**Přijatý kompromis** – technika, ve které připouštím, že absolutní vítězství ani jedné ze zúčastněných stran není možné a jako řešení navrhuji kompromis.

Přílišné množství asertivity může vést k agresi, a naopak chybějící asertivita má velmi blízko k pasivitě. Při uplatňování míry asertivity je nutné brát v potaz, kdo je mým komunikačním partnerem. S nadřazeným budu komunikovat jinak jako s podřazeným

### **Transakční analýza**

Americký lékař a psychiatr Eric Berne tři typy lidského ega, které se prolíná naší komunikací a to dítě, dospělý a rodič. Proces jejich identifikace, reakce a komunikace s nimi se nazývá transakční analýzou. Transakční analýza pomáhá identifikovat nejvhodnější formy interpersonální komunikace. Eric Berne, sledoval komunikaci mezi jednotlivými typy ega a vytvořil jejich vzory, které se v životě nejčastěji vyskytují a opakují a ty nazval hrami. (Lahnerová, 2009, s. 28).

Eric Berne ukazuje na příkladech z běžného života způsoby, jakými jsme denně vtaženi do jednotlivých her. Mezi nejčastější hry, které lidé hrají, patří (Exnerová, 2008, s. 44):

**„To je hrozné, vid'te“** – jde o dobrovolnou komunikační hru mezi dospělými, kteří se náhodně potkali a společně negují nějakou situaci. Hra není řešitelská, pouze potvrzuje vzájemný zájem o konverzaci. Zde o způsob, jak zapadnout do společenství a zalíbit se určité sociální skupině.

**„Kdyby tebe nebylo“** – komunikační hráč se vyrovnává s pocitem, že se mu jeho záměr nezdařil a v rámci vlastního psychologického uspokojení potřebuje vinu přenést na další osobu v okolí. Tuto hru demonstruje např. tvrzení „Kdyby vás nebylo, už jsem mohl být ředitel pobočky!“ Přenesení pocitu viny na jiného účastníka komunikace má přinést ustoupení od jeho vlastních přání a zájmů a obětovat se za „blaho ublíženého“.

### **Typy lidského ega**

Lahnerová (2009, s. 28) popisuje, jak Eric Berne zobrazuje způsoby, jakými jsou lidé vtaženi do „hry“:



**Dítě** – část lidského já, které intenzivně prožívá emoce. Obsahuje prvky závislosti, nejistoty, hravosti a zvědavosti. Jedná nelogicky a zkratovitě.

**Dospělý** – vnáší do všeho přemýšlení logickou strukturu. Fakta hodnotí objektivně a nemá žádné předsudky. Hledá řešení, které následně aplikuje do praxe.

**Rodič** – je zástupce hodnotového systému, kterého nejdůležitějšími součástmi jsou etika, morálka a tradice. Vystupuje z pozice moci a převahy. Má sklony pečovat a přebírá na sebe odpovědnost a úkoly druhých.

V rámci transakční analýzy manažer využívá dotazů, aby byl schopný identifikovat stavy ega. Na základě analýzy volí adekvátní a co nejvhodnější manažerský styl.

#### **4.5.6 Komunikační bariéry**

Jsou to bariéry, které snižují efektivitu v komunikaci, a to jak na úrovni jednotlivce, tak na straně společnosti. Rozeznáváme několik základních komunikačních bariér, kterým se budu věnovat v popisu níže.

**Odlíšnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností** – jde o obecný faktor v rámci komunikace, kde každý jedinec může vnímat vysílání od komunikátora jiným způsobem, co je dané právě pohybem v jiném prostředí, které navazuje na postoje názory a úroveň zkušeností. Mezi jednotlivci mohou být velké rozdíly a v rámci tohoto rozměru je efektivní komunikace těžko dosažitelná nebo značně zkreslená. Příkladem, který nejlépe charakterizuje tuto bariéru je dospívající versus jeho rodič. Úkol efektivní komunikace je z hlediska manažera splněný pouze v případě, kdy si manažer osvojí adekvátní postoje a názory. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 519).

Vnímání je proces, jehož prostřednictvím lidé vybírají, řadí a interpretují informace, které jim poskytují obraz okolí (Kotler, 2007, s. 328). Dva lidé se stejnou motivací mohou ve stejné situaci jednat odlišně, protože situaci vnímají odlišně.

V rámci bariéry **vnímání** se můžeme dopouštět několika chyb a vlivů, které komunikaci znesnadňují. Jednou z překážek je **selektivní vnímání**, co znamená, že účastník komunikace si osvojuje pouze to, co mu je osobně blízké, naopak myšlenky, které mu nejsou blízké, nevnímá. Selektivní vnímání může vyúšťovat do stereotypů, kdy příjemce vidí všechny stejně a soudí je na základě minulých zkušeností. Typickým příkladem stereotypů může být nahlížení mužů manažerů na ženy manažerky.

Další faktory, které způsobují zkreslení jsou selektivní zkreslení a selektivní paměť. **Selektivní zkreslení** zařazuje u každého člověka informaci do existujících myšlenkových šablon, čímž sdělení nabírá svůj vlastní význam. V rámci **selektivní paměti** lidi uchovávají informace, se kterými se ztotožňují nebo souhlasí.

Známých je několik dalších bariér ve vnímání jako **první dojem** – o druhém si vytvářím obraz pouze na základě prvního dojmu bez hlubší znalosti, upřednostňuji svoje předsudky a zjednodušuji. **Efekt pořadí** znamená, že v rámci komunikace kladu jako příjemce největší důraz na úvodní a závěrečnou část, střední část podléhá proaktivnímu a retroaktivnímu útlumu. **Haló efekt** neoprávněně zobecňuje, kdy jednu vlastnost člověka vztahuje na celou jeho osobnost. V rámci **kontrastu** přeceňuji jednu osobu na úkor jiné, s ním lehce souvisí **favoritismus**, kdy privileguji část svých podřízených nebo kolegů. Poslední známou bariérou ve vnímání je **projekce**, kdy svoji vlastnost nebo vlastnosti vztahuji na dalšího účastníka komunikace.

Další bariérou může být **špatné naslouchání**, kdy nestačí pouze slyšet, ale aktivně naslouchat obsahu, který nám komunikátor sděluje a reagovat na něj.

**Hodnocení sdělení** proběhne v případě, kdy situaci vyhodnotím dříve, než celá situace je kompletně komunikována.

**Věrohodnost zdroje** – jde o faktor důvěry příjemce vůči komunikátorovi. Faktor přímo ovlivňuje, jak bude příjemce reagovat na slova, myšlenky a činy komunikátora. Z toho vyplývá, že to, jak podřízení reagují na komunikaci manažera, přímo souvisí s jeho hodnocením. (Kotler, 2007, s. 328).

**Sémantické problémy** – ty samé znaky a slova mohou být každým příjemcem interpretované různým způsobem, co znamená, že manažer musí věnovat dostatečnou pozornost výběru správných a vhodných slov k předání obsahu. Jako značný problém se jeví používání odborných výrazů, kdy je potřeba zohlednit úroveň odbornosti příjemce. Je to oblast, na které základě může dojít k absolutně chybné interpretaci sděleného. Paralelně je vhodné se vyhnout slovníku, který je vlastní pouze zainteresovaným skupinám.

**Filtrování** – týká se primárně vzestupní komunikace ve společnostech, kdy je směrem shora dolů informace „ohýbají“ tak, aby je koncový příjemce považoval za pozitivní, i když jejich původní obsah pozitivní nebyl. Tento problém se obvykle nevyskytuje v plochých organizačních strukturách.

**Komunikační přetížení** vzniká v případě, že příjemce je zahlcený extrémním objemem informací, které ke svojí práci nutně nepotřebuje. Komunikační přetížení má za důsledek ignorování některých informací, které můžou být v rámci sledovaného kontextu podstatné.

**Nesrozumitelné, zastřené vyjádření** myšlenky využívají manažeři s alibistickým přístupem ke komunikaci, kteří nemají zájem na odhalení korektního významu informace. Paradoxně jeho zájmem je právě fakt, aby si každý příjemce vyložil myšlenku po svém.

**Rozpor mezi verbálním obsahem a neverbálním sdělením**, kdy „tělo říká“ něco jiného než verbální projev manažera, manažer nemá tzv. vnitřní integritu.

Mezi další silně bariérové postoje může patřit rasismus, sexismus, xenofobie a zlehčování každé situace (Exnerová, 2008, s. 30).

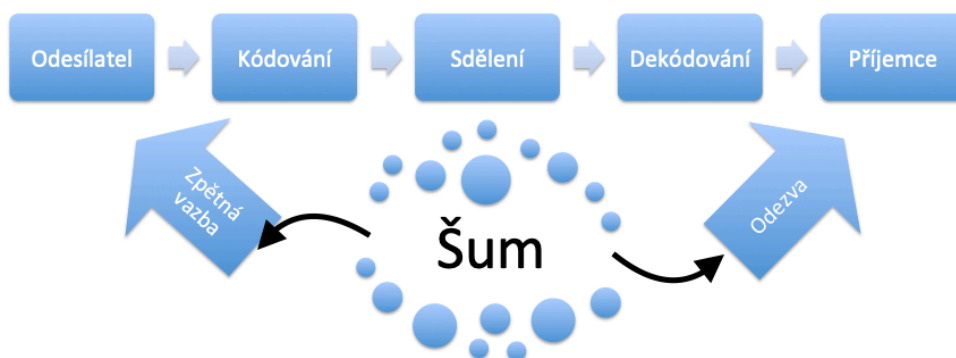
**Problém nerovného postavení** vzniká v případě, kdy komunikujeme s autoritou, resp. kdy dochází ke komunikaci mezi začátečníkem a respektovanou autoritou. Příkladem tohoto vztahu je např. podřízený versus nadřízený.

**Jazykové a kulturní bariéry** vznikají např. při využívání tlumočnicka, který do svého překladu vkládá i něco ze své osobnosti, co se nemusí shodovat s původním projevem. Taky je jiná komunikace s Německým kolegou a kolegou z arabských zemí v případě, že komunikátorem je žena.

**Zdravotní stav** je jedním z bariérových faktorů v komunikaci, kdy komunikátor, který se dobře fyzicky necítí, může být nepřesvědčivý a neochotný komunikovat. V opačném případě, kdy se fyzicky dobře necítí příjemce, může projevovat známky nezájmu, nesoustředění se a má sníženou schopnost empatie.

#### 4.5.7 Komunikační proces

Obrázek 6 Prvky komunikačního procesu



Zdroj: Kotler, 2007

Komunikace zahrnuje 9 prvků, které vstupují do procesu komunikace. Základními účastníky jsou příjemce a odesílatel. Komunikačním nástrojem je sdělení. Komunikačními funkcemi jsou kódování, dekodování, odezva a zpětná vazba. Posledním prvkem je šum, který reprezentuje zkreslení v průběhu komunikačního procesu.

Odesílatel odesílá informační druhé straně a to příjemci. Procesem kódování se převádí myšlenka do symbolické podoby přes sdělení formou verbální nebo vizuální. Příjemce přiřazuje odeslané informaci prostřednictvím dekodování význam. Nastává odezva jako reakce na odesílanou informaci. Část odezvy odesílá příjemce odesílateli jako zpětnou vazbu.

#### 4.5.8 Zlepšování komunikace ve společnostech

Každá společnost by se měla zaměřit na zlepšení komunikace, jelikož v oblasti komunikace je vždy co zlepšovat. Manažer se nemůže snažit pouze o to, aby mu bylo rozuměno, ale paralelně by se měl snažit o to, aby on rozuměl, v návaznosti na aktivní naslouchání. Metod pro zlepšování komunikace je několik (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 525-528):

**Prověřování** vychází z předpokladu, že při přenosu informace mohlo dojít ke špatnému dekodování, proto je důležité ověřit si správnost porozumění.

**Regulování informačních toků** je nastavení optimálních toků v rámci eliminace problému s informačním přetížením. Paralelně by měla probíhat kontrola kvality a množství sdělení. V rámci velkých neoklasických organizací může být řešením ignorování nepotřebných informací a nepotřebných komunikačních toků.

Využívání **zpětné vazby** má více méně stejnou funkci jako porozumění, jejím cílem je ověřit, zdali sdělení bylo správně porozuměno.

**Empatie** je schopností vcítit se do role příjemce, a to zejména v oblasti rozklíčování procesu dekodování. Schopnost empatie je důležitou manažerskou dovedností, která slouží hlavně v procesu komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.

**Zjednodušení jazyka** navazuje na jazykovou bariéru, kterou eliminujeme tím, že svůj jazyk přizpůsobíme příjemci informace, budeme se vyhýbat odborným termínům, nebo termínům, které nejsou obecně využívány.

**Využívání „šuskandy“** – za „šuskandu“ je používán obecný komunikační šum ve smyslu interpretace oficiálních informací neoficiální formou a její míra poukazuje na

kvalitu komunikace v organizaci. „Šušandu“ lze eliminovat zlepšením oficiální komunikace. Benefitem „šušandy“ je její rychlost a flexibilita.

#### **4.5.9 Metodické kompetence**

Jde o kompetence, které definují, jak se vyrovnávat s danými problémy a určují jejich řešení. Jejich efektivita je silně závislá na komunikačních dovednostech manažera. Mezi metodické kompetence patří prezentování, kreativní řešení problémů, vizualizace, vedení a moderování porad, přesvědčování a vyjednávání, time management, zpracování informací a připravování rozhodnutí. V rámci definicí jednotlivých kompetencí cílím na kompetence související s komunikací (Mühleisen, Oberhubert, 2008, s. 146):

**Prezentace** – jde o manažerskou dovednost předání sdělení. Riziko prezentace spočívá v tom, že se jedná pouze o jednosměrný komunikační tok, o to více je důležité korektní sdělení s ověřením porozumění sdělení. Prezentační sdělení pro jasnou interpretaci a informační zajímavost musí obsahovat argumentaci, obecně zajímavý obsah, zábavné prvky na probuzení pozornosti. Samotné prezentaci musí předcházet ujasnění sdělení a sumarizace faktů, které potřebují příjemcům předat. Prezentace by měla obsahovat logické členění na úvod – obecný rámec včetně povzbuzení zájmu o téma, hlavní část – jasné a srozumitelné formulování faktů a závěr, který obsahuje shrnutí a ujasnění důsledků nebo benefitů z prezentovaného tématu. Po prezentaci je nevyhnutelné ověření zpětné vazby od příjemců pro ověření porozumění.

**Vizualizace** je funkčním nástrojem v momentě, kdy verbální vyjádření není dostatečně výstižné. Umožňuje lépe chápat a představovat si souvislosti, kvalitněji reprodukuje fakty a paralelně obrázky zvyšují pozornost účastníků komunikace.

**Přesvědčivá rétorika** definuje, jak výstižněji definovat a formulovat myšlenky. Správné rétorika pracuje se třemi rovinami jako samotná řeč – zaměřuje se na fakta a argumenty, které je potřeba komunikovat, vztahy a osobnost komunikátora – nepřímo vplývá na účastníky komunikace a neverbální komunikace, která přes mimiku a gesta doplňuje celkový obrázek projevu. V případě, že chceme, aby byla rétorika přesvědčivá, měla by se řídit několika pravidly (Mühleisen, Oberhubert, 2008, s. 162):

1. Buďte struční – myšlenky formulujte jasně a jednoduše
2. Mluvte názorně, napínavě a naléhavě – apel na využívání metafor, přirovnání nebo příkladů a opakujte důležitá fakta

3. Nastiňte průběh – definice základních bodů, oblastí, kterými se projev bude ubírat

Brainstormingové metody jsou kreativní komunikativní metody, které přispívají k řešení vzniklých problémů. Mezi nejčastěji využívané brainstormingové metody patří brainstorming, brainwriting a banka nápadů.

**Brainstorming** – synergická komunikace počtu 5–10 členů, který je optimální pro řízení brainstormingu. Vždy prvním krokem v brainstormingových metodách je vyhlášení tématu, kterého řešení se hodnotí ve druhém kroku. Jde o metodu, kdy účastníci nahlas vyslovují myšlenky k definovanému tématu. Metoda eliminuje strach z projevení svého nápadu/názoru a přináší synergický efekt z kreativního prostředí, kdy na nápad jednoho kolegu může navázat další kolega. (Mühleisen, Oberhubert, 2008, s. 152).

**Brainwriting** – metoda velmi podobná brainstormingu. Myšlenky však nejsou vyslovované nahlas, ale píšou se na papír. Papíry následně kolují ke všem účastníkům, kteří myšlenky kolegů doplňují.

**Banka nápadů** – opět stejný princip kreativního řešení problémů jako u předešlých metod. Rozdíl je v tom, že účastníci na prázdné papíry zapisují svoje myšlenky, které vrací do kupy. Myšlenky jsou finálně doplňované účastnými kolegy.

## 5 Vlastní práce

Praktická část vychází ze základů a tezí literární rešerše. Zaměřuje se na zkoumání efektivnosti komunikace a efektivních forem komunikace v rámci obchodního oddělení firemních zákazníků společnosti O2 Czech Republic a.s. Průzkum je zaměřený zejména na interní komunikační proces ve smyslu srozumitelnosti odesílané informace a paralelně zkoumá efekt šumu na respondenta. V šetření je dotčena otázka komunikačních forem a nástrojů, jelikož jedním z východiskových hypotéz je, že společnost jich využívá několik bez jasné účelné interní komunikační strategie, čímž může tříštit pozornost respondentů.

Společnost O2 Czech Republic a.s. je největší český poskytovatel telekomunikačních služeb, který je jedním z oligopolních hráčů na trhu telekomunikačních společností disponující osmi miliony pevných a mobilních přípojek na, které jsou regulované Českým telekomunikačním úřadem. Společnost působí na českém trhu od roku 1994 a od roku 2007 je aktivní i na Slovenském trhu. Zákazníkům poskytuje řadu telekomunikačních služeb od mobilních data hlasu po ICT služby poskytované na míru poptávky zákazníka. Paralelně je největším poskytovatelem internetového televizního vysílání v České republice (O2 Czech Republic a.s., 2018, O společnosti). Provozní zisk společnosti v roce 2018 činil 7.108 mil. Kč. Společnost má celkem 5.381 zaměstnanců z toho 4.650 zaměstnanců v České republice a 731 v Slovenské republice (O2 Czech Republic a.s., 2018, s. 5-7).

### 5.1 Cíle a hypotézy průzkumu

Cílem je identifikace slabých míst v komunikaci na definovanou skupinu respondentů z hlediska srozumitelnosti, frekvence, rozsahu a využívaných komunikačních nástrojů. Průzkum vychází z několika hypotéz, které si ověřuje. U společnosti O2 Czech Republic a.s. v říjnu 2018 proběhla interní revoluce z hlediska využívání interních systémů s názvem „Simple Online Company“ (dále jako SOC), které cílem bylo primárně zjednodušit práci koncovému uživateli a to tím, že nový systém měl být jednoduchý a intuitivní. Společnost před změnou disponovala několika zdroji informací, které implementací SOC byly odmazány, nebo přesunuty. Tím se stalo téma sdílení informací a efektivnosti komunikace pro společnost zásadní.

### **Ověřované hypotézy:**

- Obchodní jednotka i po změně ví, kde získat potřebné informace
- Změnou systému je pracovní efektivita vyšší
- Společnost informačně nezahluje obchodní jednotku
- Formy komunikace nejsou nadbytečné a jsou efektivní
- Zaměstnanci ví, co společnost od nich očekává
- Názory a postoje zaměstnanců na sdílení informací ve společnosti
- Funguje komunikační propojení v rámci hierarchie sledované skupiny respondentů

## **5.2 Metodologie průzkumu**

### **Použitá metoda sběru dat a termín realizace**

Je zvolena metoda dotazování prostřednictvím dotazníkového šetření. Jde o sběr primárních dat k analýze efektivní komunikace. Výstupné informace jsou popisné. Dotazování probíhalo nepřímou, a to ve strukturované formě dotazníku prostřednictvím aplikace Google Forms. Výsledek výzkumu je kvantitativní, kde výsledná analýza bude provedena matematickými a statistickými metodami. Sbíráni odpovědí probíhalo jeden týden a to od 27.2.2019 do 6.3.2019. Žádost o účast v dotazníkovém šetření byla odeslána oficiálně prostřednictvím interní komunikace nebo příslušného národního manažera zkoumané jednotky.

**Dotazník byl předem testován na menším cílovém vzorku a obsahuje 23 dotazů ve struktuře:**

- první část obsahuje **dichotomické otázky** pro bližší identifikaci respondentů a možnost rozdělení do menších zkoumaných podskupin
- **Multiple choice** jako výběr z více možností
- **Likertovou škálu** jako míru souhlasu nebo nesouhlasu k vydefinovaným tvrzením
- **Hodnotící škálu** pro identifikaci špatných až vynikajících komunikačních forem



- dotazník končí **nestrukturovanou otevřenou otázkou**, ve které respondent měl možnost se volně vyjádřit ke zkoumanému tématu

### Charakteristika výběrového souboru

Jde o skupinu obchodníků nebo jejich kolegů zajišťujících obchodní podporu, na kterých má dopad změny interního systému na „SOC“ největší efekt. Jde o obchodníky, kteří obchodují přímo a se skupinou firemních zákazníků primárně v segmentu malého a středního podnikání. Dotazníkové šetření je rozděleno na dvě části, kde první slouží jako základní a druhá jako kontrolní. První část byla zacílena na obchodníky, kteří jsou dotčeni „SOC“ nejvíce a se společnostmi kooperují nepřímo, šlo celkem o 219 respondentů. Míra odpovědí dotazníkového šetření je 25 %. Druhá část byla zacílena na obchodníky, kterých se „SOC“ dotkla okrajově a se společnostmi kooperují přímo, šlo celkem o 106 respondentů. Míra odpovědí dotazníkového šetření je 67 %. Motivací respondentů k vyplnění dotazníků byla možnost anonymně se vyjádřit k tématu, které v momentě výzkumu je v kategoriích možných kritických.

### 5.3 Struktura vzorku

Obrázek 7 statistický popis zkoumaného vzorku

Pohlaví	Základní vzorek	Základní vzorek %	Kontrolní vzorek	Kontrolní vzorek %	Grand Total	Grand Total %
muž	39	72%	40	56%	79	63%
žena	15	28%	31	44%	46	37%

Praxe v O2	Základní vzorek	Základní vzorek %	Kontrolní vzorek	Kontrolní vzorek %	Grand Total	Grand Total %
1 rok - 3 roky	14	26%	7	10%	21	17%
4 - 10 let	18	33%	28	39%	46	37%
do 1 roku	13	24%	5	7%	18	14%
více než 10 let	9	17%	31	44%	40	32%

V centrále alespoň jednou týdně	Základní vzorek	Základní vzorek %	Kontrolní vzorek	Kontrolní vzorek %	Grand Total	Grand Total %
ano	23	43%	41	58%	64	51%
ne	31	57%	30	42%	61	49%

Typ respondenta	Základní vzorek	Základní vzorek %	Kontrolní vzorek	Kontrolní vzorek %	Grand Total	Grand Total %
obchodník			54	76%	54	43%
obchodník akvizičního týmu	38	70%			38	30%
obchodník retenčního týmu	11	20%			11	9%
ostatní	5	9%			5	4%
podpora obchodního týmu			17	24%	17	14%

Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření v MS Excel

Typickým respondentem je muž obchodník, který pro společnost O2 Czech Republic a.s. pracuje 4 a více let. Převaha výskytu na centrále není jasně určena.

## 6 Výsledky výzkumu a diskuse

### 6.1 Efektivita komunikačních prostředků

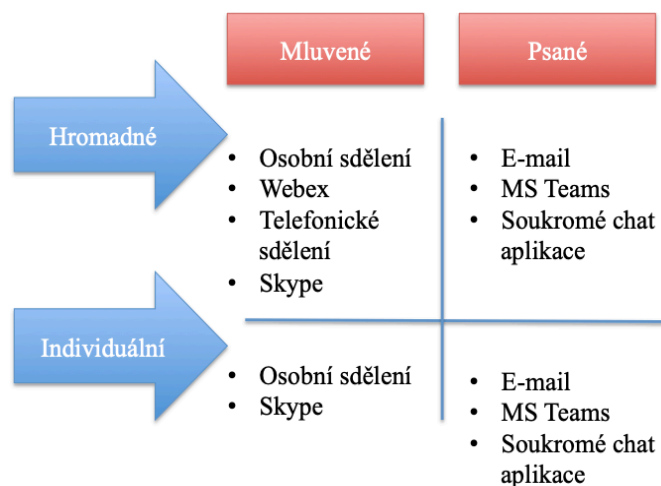
Využívané komunikační prostředky výzkum dělí do čtyřech základních kategorií dle formy projevu a dle způsobu sdělení:

- hromadné
- individuální
- mluvené
- psané

Společnost se dlouhodobě snaží pro zvýšení efektivity komunikaci digitalizovat a posouvat do úrovně neosobní prostřednictvím online konferencí přes platformu Webex nebo Skype for business. Paralelně provozuje chatovací aplikaci pro hromadnou nebo individuální komunikaci Teams paralelně za zachování tradičních komunikačních kanálů jako osobní sdělení a telefonická nebo elektronické e-mailová komunikace.

Cílem dané série dotazů bylo ověřit skutečnou efektivitu využívaných komunikačních prostředků z pohledu respondenta, resp. příjemce informace. Pro základní i kontrolní skupinu jsou v této sérii dotazů stejné výchozí podmínky, proto je skupina odpovědí zkoumána bez rozdělení na základní a kontrolní skupinu

Obrázek 8 Rozčlenění využívaných forem komunikace



Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření, zpracování v MS PowerPoint

## Zpracování

Dotaz byl konstruován na základě metody hodnotící škály, kde respondent přiřazoval k formám komunikace hodnoty: super, může být, lepší než nic, zbytečné. Jazyk hodnotících škál byl použit tak, aby byl pro respondenta co nejvíce srozumitelný. Jako vyhodnocovací metoda byla využita skórovací tabulka, která ke každé hodnotě ze škály přiřadila u každého pozorování hodnotu 1–4, kdy 4 je super = nejefektivnější a 1 je zbytečné = nejméně efektivní.

Tabulka 1 zpracování skórovacího modelu pro vyhodnocení efektivity komunikačních nástrojů

Komunikační forma	Celkové skóre	Komunikační efektivita
Skype	560	100%
E-mail	538	96%
osobní sdělení	522	93%
telefonické	507	91%
Webex	340	61%
Jiné soukromé komunikační aplikace	253	45%
Teams	249	44%

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření v MS Excel

Za předpokladu, že respondenty nejlépe hodnocený nástroj má komunikační efektivitu 100 %, tak za efektivní komunikační nástroje respondenti považují kombinaci všech výše uvedených forem komunikace a to Skype, e-mail, klasické osobní sdělení a telefonickou komunikaci. Všechny ostatní komunikační nástroje jsou z hlediska efektivity v rámci pohledu respondenta dramaticky pod úroveň 90 %. Z výše uvedených zdrojů by bylo možné odvodit **celkovou komunikační efektivitu z hlediska využívaných nástrojů a to je 76 % (vlastní výzkum, 2019).**

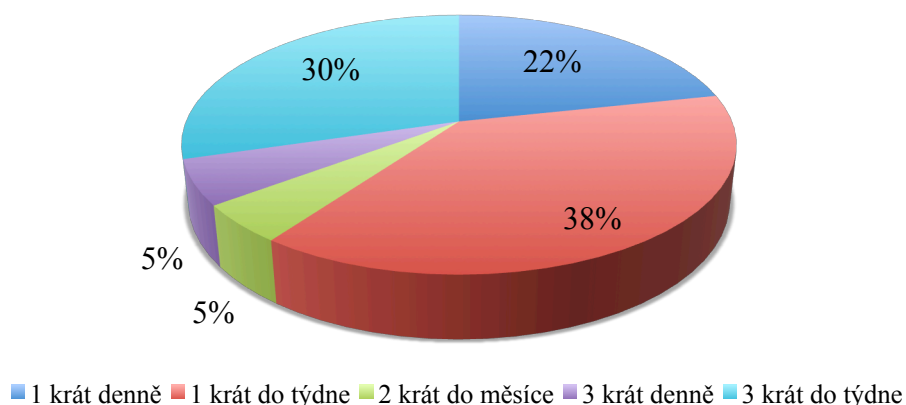
$$\frac{\text{součet skóre všech hodnocených nástrojů}}{\text{skóre nejlépe hodnoceného nástroje} \cdot \text{počet zkoumaných nástrojů}} = \text{celková efektivita (1)}$$

## 6.2 Objem a frekvence optimálního hromadného sdělení

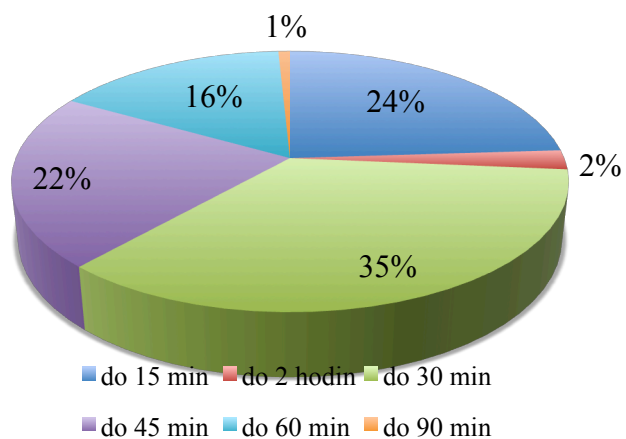
V této kapitole je zkoumán maximální možný rozsah a frekvence komunikace na respondenta tak, aby nepocíťoval informační zahlcenost. Průzkum se zaměřuje na vytýčené formy komunikace, tzn. písemnou, mluvenou, individuální i hromadnou. Paralelně se ptá na strukturu sdělení informace tak, aby byla pro respondenta co nejpochopitelnější. Dotazovaný vzorek je v analýze výsledků zachován sloučený.

Grafy 1-4 Zobrazení výsledků analýzy z dotazníkového šetření

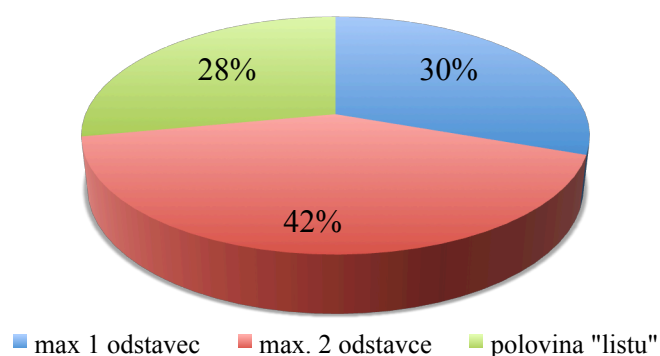
**Ideální frekvence hromadné komunikace**



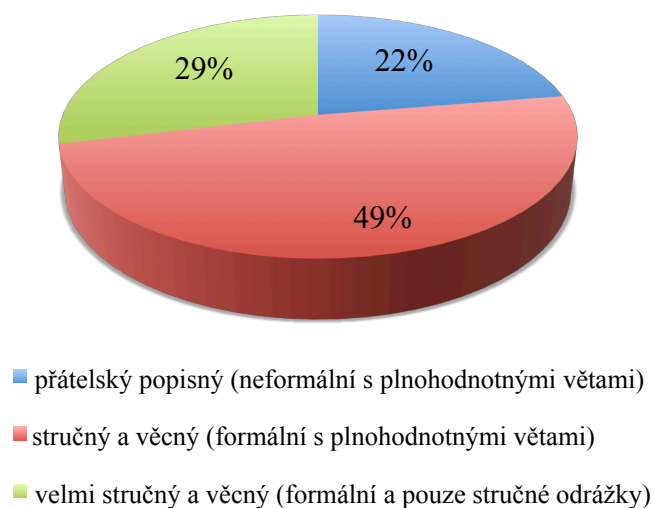
**Maximální rozsah mluveného slova**



### Maximální rozsah psaného slova



### Ideální komunikační styl



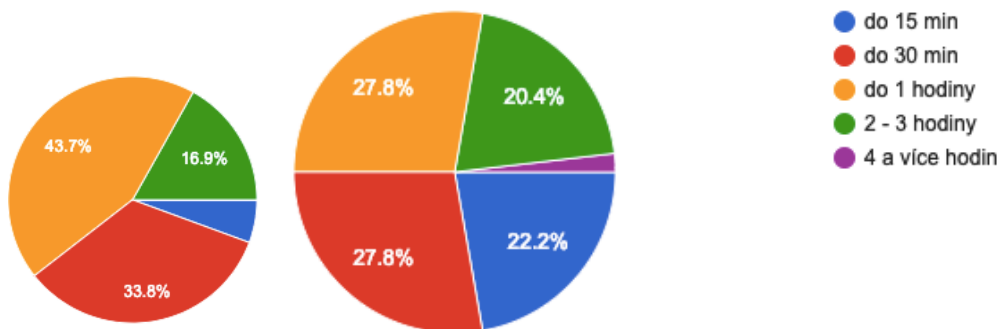
Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření v MS Excel

Z výzkumu vyplynulo, že ideální frekvence hromadní komunikace se pohybuje mezi 1 – 3 informačními sděleními za týden (volilo 68% respondentů). V případě, že se jedná o mluvené slovo, déla sdělení by neměla trvat déle jako 45 minut (volilo 81% respondentů). V případě, že se jedná o psané sdělení, maximální rozsah jsou 2 odstavce (volilo 72% respondentů) psané stručným a věcným stylem primárně v plnohodnotných větách nebo v odrážkách (volilo 78% respondentů).

### 6.3 Efektivita získávání interních informací

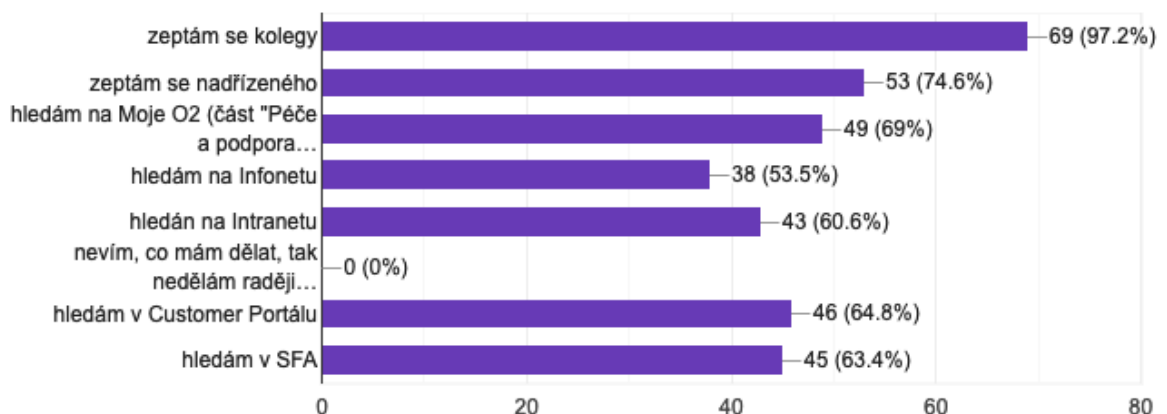
V této kapitole se výzkum zaměřuje na schopnost respondentů získat nebo dohledat interní informace, které jsou potřebné pro vykonávání jejich práce. V tomto případě jsou respondenti již rozděleni do základní a kontrolní skupiny, pro ověření hypotézy, jak silně změna interního systému v rámci SOC zasáhla základní skupinu, co pomůže kvantifikovat rozsah problému. Pro lepší srovnání jsou základní i kontrolní skupina zobrazeny vedle sebe.

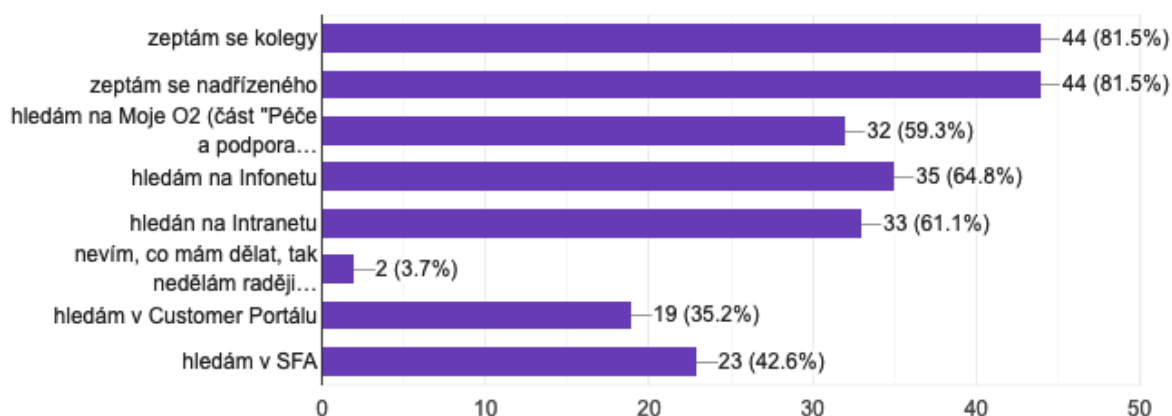
Obrázky 9-10 Čas trávený dohledáváním interních informací, vpravo základní skupina, vlevo kontrolní skupina



Zdroj: zpracování dat z dotazníkového šetření Google Forms

Obrázky 11-12 Zdroje informací v případě chybějící informace, první kontrolní skupina, druhá základní skupina





Zdroj: zpracování dat z dotazníkového šetření Google Forms

Tabulka 2 Průměrná střední doba pro dohledání interních informací za den

Skupina	Průměrný čas dohledání informací za den v min.	Střední hodnota
Kontrolní skupina	63 min	60 min
Základní skupina	65 min	60 min

Zdroj: vlastní datová analýza z dotazníkového šetření v MS Excel

Výchozím předpokladem je, že by dohledávání interních informací mělo mít časovou náročnost maximálně 60 minut ze standardní pracovní doby. U kontrolní skupiny pouze 17% respondentů uvádí, že dohledáváním informací tráví více času, než je maximální akceptovaný limit, nicméně u základní skupiny to je 22%, což je o 5 procentních bodů neboli 29% horší výsledek. Základní skupina reálně jeví známky zatížením změnou systému hledání informací v rámci dopadu SOC projektu. U základní skupiny se vyskytují i extrémy, kdy dohledávání interních informací je na úrovni 4 a více hodin (vykázal jeden respondent). Z pohledu na průměrnou dobu dohledávání informací každé ze skupiny rozdíl není zásadní, jde o zanedbatelné 2 minuty se stejnou střední hodnotou.

V případě, že respondent potřebuje získat doplňující interní informaci, získává jí primárně u kolegů a nadřízeného, takže se snaží eliminovat interní zdroje informací. Na prvním místě se v obou skupinách respondent dotazuje spolupracovníků a na druhém místě svého nadřízeného. Z výsledků je zjevné, že hierarchie sdílení informací funguje správně. Schopnost doplnit svým podřízeným informace je silnější u základní než u kontrolní

skupiny. U základní skupiny se vyskytuje 3,7 % respondentů, kteří jsou informačně dezorientováni, kontrolní skupina tyto respondenty neobsahuje.

## 6.4 Hodnocení stavu sdílení interních informací

Kapitola řeší celkovou efektivitu interní komunikace stejně jako části sdílení interních informací. Paralelně analyzuje firemní kulturu u jednotlivých subkategorií respondentů a poukazuje na slabá místa v komunikačních procesech.

Tabulka 3 Zpracování odpovědí na vybrané teze Likertovou škálou a převodník hodnot ze sloupců na použité teze

Tvrzení/subskupina respondentů	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Grand Total	2,64	2,57	2,72	2,82	2,38	1,50	2,81	2,34
Kontrolní skupina	2,52	2,48	2,65	2,63	2,11	1,27	2,62	2,46
Základní skupina	2,80	2,69	2,81	3,06	2,74	1,81	3,06	2,17
do 1 roku	2,89	2,50	3,00	2,83	2,56	1,72	3,06	2,33
1 rok - 3 roky	2,71	2,67	2,48	3,00	2,57	1,67	2,76	2,14
4 - 10 let	2,57	2,57	2,87	2,80	2,33	1,50	2,78	2,24
více než 10 let	2,58	2,55	2,55	2,73	2,28	1,33	2,75	2,55
muž	2,56	2,49	2,59	2,77	2,41	1,52	2,82	2,41
žena	2,78	2,70	2,93	2,89	2,35	1,48	2,78	2,22
obchodník	2,63	2,61	2,69	2,82	2,40	1,54	2,88	2,30
ostatní	2,68	2,36	2,86	2,82	2,32	1,32	2,45	2,50
Kontakt s centrálou	2,72	2,70	2,69	2,95	2,42	1,55	2,89	2,22
Bez kontaktu s centrálou	2,56	2,43	2,75	2,67	2,34	1,46	2,72	2,46

1. "Mám všechny informace, které potřebuji k svoji práci."
2. "Vím přesně, kde se mám obrátit se svým dotazem."
3. "Informací, které se ke mně dostávají, je podstatně více, než jsem schopen vnímat."
4. "Informace se ke mě dostávají včas."
5. "Informace se ke mě dostávají v pochopitelné podobě."
6. "Můj nadřízený mi dává jasné instrukce."
7. "Když mi něco není jasné, rychle a jednoduše si danou informaci dohledám."
8. "Stává se mi, že na svůj dotaz dostanu různé odpovědi."

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření v MS Excel



### **Závěry zkoumané oblasti:**

- základní skupina projevila, že nemá dostatečné informace pro výkon svého povolání, odchylka od kontrolní skupiny je znatelná, potvrzuje se negativní dopad SOC projektu
- nedostatkem informací trpí zejména skupina mladých zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují do 3 let a skupina žen
- výzkum ukázala informační paradox, že respondenti pohybující se mimo Prahu se cítí lépe informováni než respondenti pohybující se v centrále, důvodem může být informační přesycení bez filtrace nebo rozřídění prostředníkem, kterým je obvykle nadřízený
- problém se získáváním informací ve srovnání s ostatními skupinami se ukazuje v podskupině žen a respondentů, pohybujících se mimo centrálu
- informační přesycenost zaznamenává podskupina mladých zaměstnanců do 1 roku a zaměstnanců dlouhodobých. Nadprůměr vykazuje taky podskupina žen.
- nevhodné sdílení informací se projevuje v podskupině zaměstnanců mezi 1–3 lety, žen a respondentů pohybujících se v centrále alespoň jednou týdně
- problém s nepochopitelnou podobou sdílených informací se ukazuje v podskupině zaměstnanců, kteří pro společnost pracují 1–3 roky, co může souviset s dobou adaptace na novou firemní kulturu spojenou se změnou zaměstnání, stejně jako podskupina respondentů pociťuje slabé místo v zadávání instrukcí svým nadřízeným pracovníkem
- možný problém s dohledáváním informací potřebných k výkonu práce indikuje skupina mladých zaměstnanců do jednoho roku, podskupina obchodníků a respondentů pohybujících se alespoň jednou týdně v centrále. V tomto případě zajímavé chování vykazuje skupina ostatních, co v tomto případě je skupina respondentů, která pracuje v podpůrných obchodních odděleních, to znamená, že není v přímém kontaktu se zákazníkem. Podskupina disponuje výrazně lepší schopností v přístupu k podstatným informacím.
- poslední teze o rozporuplnosti odpovědí na ten samý dotaz indikuje skupina nejdéle pracujících zaměstnanců a paradoxně zaměstnanců z obchodní podpory. Jev může být způsobený letitými vazbami mimo standardní informační systém. Tento problém taky indikuje skupina zaměstnanců pohybujících se mimo centrálu.

Tabulka 4 Výsledek měření efektivity interní komunikace v definovaných podskupinách

Informační efektivita	% efektivity
Grand Total	51%
Kontrolní skupina	53%
Základní skupina	48%
do 1 roku	51%
1 rok - 3 roky	47%
4 - 10 let	51%
více než 10 let	52%
muž	51%
žena	51%
obchodník	50%
ostatní	54%
Kontakt s centrálou	49%
Bez kontaktu s centrálou	52%

Zdroj: vlastní analýza výsledků dotazníkového šetření v MS Excel

Obecně míra efektivity interní komunikace je velmi nízká, a to na úrovni 51 % s tím, že základní skupina vykazuje míru interní efektivity komunikace pouze 48 %. Nejkritičtější je skupina obchodníků, kteří pro společnost pracují mezi 1–3 lety a paralelně jsou alespoň jednou týdně v kontaktu s centrálou, kde může docházet k informačnímu přehlcování.

#### **Krátká analýza firemní kultury v oblasti sdílení informací:**

V této oblasti dotazníkové šetření ověřuje základní parametry firemní kultury, jako předpoklady pro efektivitu interní komunikace. Základními zkoumanými parametry jsou faktor toho, zdali respondent má zájem mít korektní informace, zdali nepovažuje za standardní jejich potenciálně zdlouhavé vyhledávání. Paralelně dotazník zkoumá, zdali v případě nedostatečných informací má respondent vytvořené prostředí pro pokládání dotazů a zdali je součástí firemní kultury sdílení informací mezi kolegy.

Tabulka 5 Výsledek základního měření firemní kultury v rámci sdílení interních informací

Tvrzení/subskupina respondentů	"Když něco nevím, nebojím se zeptat."	"Mám pocit, že dohledávání informací mě zásadně zdržuje od práce."	"S kolegy sdílíme informace."	"Je pro mě velmi důležité mít včas správné informace."
Grand Total	1,41	2,08	1,68	1,14
Kontrolní skupina	1,30	2,13	1,66	1,06
Základní skupina	1,56	2,02	1,70	1,26
do 1 roku	1,61	1,94	1,72	1,33
1 rok - 3 roky	1,19	2,00	1,57	1,10
4 - 10 let	1,41	2,11	1,80	1,15
více než 10 let	1,43	2,15	1,56	1,08
muž	1,43	2,04	1,69	1,15
žena	1,37	2,15	1,65	1,13
obchodník	1,43	2,00	1,68	1,17
ostatní	1,32	2,45	1,68	1,05
Kontakt s centrálou	1,41	2,08	1,72	1,19
Bez kontaktu s centrálou	1,41	2,08	1,63	1,10

Zdroj: vlastní analýza výsledků dotazníkového šetření v MS Excel

Z dotazníkového šetření je zjevné, že firemní kultura podporuje sdílení interních informací. Mezi základní a kontrolní skupinou již nejsou zjevné rozdíly, takže lze říct, že výchozí situace obou skupin je stejná. Základní skupina vyniká v potřebě včasných a správných informací, co může souviset i se zvýšenou kritičností základní skupiny na všechny doptávané oblasti.

Vyčnívá skupina mladých zaměstnanců, kteří mají obavy z poptávání informací. Skupina respondentů, která podporuje obchodníky v jejich činnosti se cítí být bržděná dohledáváním informací, nicméně za zajímavý lze považovat fakt, že skupina obchodníků nevykazuje stejný výsledek. Tento jev by bylo možné interpretovat jako možné delegování vyhledávací činnosti z obchodníka na jejich obchodní podporu.

Dalším zajímavým jevem, který výzkum rozkryl je zjevná konkurence mezi respondenty, kteří pro společnost pracují 4–10 let, u kterých v podstatně menší míře

probíhá sdílení informací. Lze z výsledku vyčíst i jistou komfortní zónu, u které již respondent z této skupiny, necítí potřebu se o informace dělit, nebo je sdílet.

U respondentů pracujících pro společnost do jednoho roku lze vidět rozporuplné chování, kdy ve většině částí výzkumu indikují nedostatky ve sdílení interních informací, nicméně paradoxně je ze všech zkoumaných skupin pro ně nejméně podstatné včasné a smysluplné sdílení interních informací (nelze říct, že nepodstatné).

Tabulka 6 Hodnocení základních parametrů firemní kultury u sledovaných podskupin respondentů

<b>Firemní kultura v rámci sdílení informací</b>	<b>Hodnota</b>
Grand Total	1,79
Kontrolní skupina	1,72
Základní skupina	1,88
do 1 roku	1,93
1 rok - 3 roky	1,71
4 - 10 let	1,82
více než 10 let	1,73
muž	1,81
žena	1,75
obchodník	1,82
ostatní	1,65
Kontakt s centrálou	1,81
Bez kontaktu s centrálou	1,76

Zdroj: vlastní analýza výsledků dotazníkového šetření v MS Excel

Z hlediska zkoumaných podskupin respondentů s vazbou na firemní kulturu spojenou se sdílením interních informací se jako slabá místa ukazuje jednoznačně podskupina respondentů/zaměstnanců, kteří pro společnost do jednoho roku. Nejednoznačně může být problematický profil respondenta, který se profilově pohybuje pod sledovaným průměrem, a to je obchodník muž, který je součástí základní skupiny, pracuje pro společnost do jednoho roku nebo mezi 4–10 lety a pohybuje se alespoň jednou týdně v centrále.

## 6.5 Silná a slabá místa v interní komunikaci – shrnutí

Oblast shrnuje veškeré zanalyzované informace do obecnějšího rámce pro určení trefnějšího doporučení ke zvýšení efektivity komunikace. Rozděluje jednotlivé faktory informační efektivity na silné a slabé stránky.

Obrázek 13 Schéma silných a slabých stránek jako obecné shrnutí analýzy



Zdroj: vlastní analýza výsledků dotazníkového šetření v MS Excel Smart Art

## 6.6 Shrnutí podnětu z otevřeného vyjádření

V rámci dotazníku měl každý respondent možnost přidat volné vyjádření, přání nebo připomínku ke sledované problematice. Níže je veden krátký a stručný seznam problémů nebo oblastí, které se v otevřeném vyjádření vyskytují. Jednoznačně nejsilnější apel byl kladen na možnost mít jedno úložiště informací, které by bylo respondentovi k dispozici a mohl si být jistý, že informace je korektní. Respondenti se často odvolávají za stav před projektem SOC, kdy informace byla na tzv. Infonetu – sdílené jednotné úložiště informací pro obchodníky, které se nástupem projektu bez náhrady zrušilo.

- příliš mnoho zdrojů informací a paradoxně chybějící poslední informační záchrana v případě, že je informace nedohledatelná
- faktor nejasných informací, kdy každý respondent interpretuje dopad informace jinak
- sdílení informací o změnách až po jejich zavedení v platnost
- technické problémy při využívání hromadné komunikace prostřednictvím Skype a Webex platformy
- neschopnost obchodníka získat informace v případě, kdy je mimo kancelář na obchodních schůzkách
- irelevantní dostupné informace po implementaci SOC
- možnost mít k dispozici naučné a praktická videa
- nespolupráce na úrovni jiných obchodních oddělení, které mají dopad na zákaznickou zkušenost
- ceník v nepřehledné a těžce pochopitelné podobě
- objem irelevantního e-mailingu

## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnocení efektivity komunikace v rámci společnosti O2. Za respondenty byl považován obchodní tým, který se zaměřuje na malé a střední podnikatele. Skupina respondentů byla rozdělena na základní a kontrolní, aby výzkum vyhodnotil dopad na efektivitu komunikace po projektu „SOC“ na skupině s dopadem a bez dopadu.

V literární rešerši byly zpracované teoretické vstupy, ze kterých část byla využita pro vlastní práci se zaměřením na efektivní interní komunikaci z hlediska komunikačního procesu, manažerských kompetencí a odpovědností ve spojení s osobnostními styly. Analýza zkoumá komunikační nástroje s dopad komunikace na příjemce, měří efektivitu interní komunikace. Závěr lze shrnout do šesti sledovaných podskupin, ke kterým se váže analytický výsledek a specifické doporučení.

První hodnocená část je **komunikační forma**. Respondenti měli možnost seřadit interně využívané komunikační formy od z jejich pohledu nejefektivnější po nejméně efektivní. Ke všem jejich hodnocením byla přiřazena skórovací hodnota a k nejlépe hodnocené formě bylo přiřazených 100 %. Mezi nástroje, které respondent hodnotí jako nejlepší s 90 % a vyšší efektivitou patří Skype for Business, e-mailová komunikace, osobní sdělení a telefonické sdělení. Ostatní komunikační nástroje jsou hodnoceny výrazně pod hodnotou nejlepších a to mezi 44 % - 61 % z čeho lze odvodit, že respondentovi nevyhovují. Mezi nevyhovující komunikační nástroje patří Webex, soukromé komunikační aplikace a Microsoft Teams. Z této oblasti plyne jednoduché doporučení, a to nevyužívat nástroje, které respondentovi nevyhovují a považuje je za neefektivní.

Druhá část výzkumu se zaměřovala na **komunikační styl s rozdělením na mluvený a psaný projev a optimální rozsah komunikace**. Cílem bylo zjistit, jaký je maximální možný akceptovatelný rozsah a frekvence zejména hromadní komunikace na celý obchodní kanál. Paralelně byl do výzkumu doplněný dotaz na přijatelný komunikační styl. Jako optimální komunikační frekvenci respondenti uvedli maximum tři krát týdně s tím, že maximální délka mluveného projevu bude do 45 min. a psaného projevu maximálně do dvou odstavců. Jako přijatelný komunikační styl označili věcný a stručný zejména v plnohodnotných větách. Doporučením je reflektovat maximální limity respondentů ve všech měřených parametrech.

Třetí část výzkumu fakticky měří **efektivitu interní komunikace** ve vztahu ke sdílení a dohledávání/dostupnosti interních informací. Kvantifikuje, kolik času z pracovní doby respondent tráví dohledáváním informací a v této kapitole již srovnává základní s kontrolní skupinou na úrovni dopadu po spuštění projektu „SOC“. Efektivita základní skupiny je 48 %, kdežto efektivita kontrolní skupiny je 53 %. Obecně je tento výsledek na úrovni průměr s velkým prostorem pro zlepšení. Rozdíl je zásadní a lze říct, že ho zapříčiňuje právě spuštění „SOC“ projektu. Obě skupiny sdělují, že průměrná doba dohledávání informací činí 60 min., co je lehce v rozporu z jejich tvrzením, že základní skupina má o 10 % nižší efektivitu. Respondenti jako největší problém vnímají neexistenci jednotného úložiště konzistentních dat, na druhou stranu jako nejlépe hodnocený informační tok byl vyhodnocený nadřízený, co je známkou fungující hierarchie ve sledovaném útvaru. Jednoznačným doporučením, které by zásadně zvedlo efektivitu je vytvoření jednotného úložiště pro interní informace včetně možnosti platformy pro dotazy „poslední záchrany“ v případech, kdy selhaly všechny doporučované možnosti.

Čtvrtá část **hodnotí firemní kulturu** v základních parametrech firemní kulturu ve vztahu k interní komunikaci. Výsledkem jednoznačně je, že společnost má prostředí vhodné pro efektivní interní komunikaci. Tato oblast je bez doporučení.

Z analýzy vyplynuli **silné a slabé stránky v rámci interní komunikace**, které definuje obrázek ze strany 75. Analýza popisuje i specifické problémy, které z analýzy vyplynuli. Těmi jsou respondenti, kteří pracují pro společnost do jednoho roku. Dle jejich odpovědí je pro ně nadstandardně náročné se zorientovat jak ve firemní kultuře, tak v systémech, kterými společnost disponuje. Zajímavým problémem je informační přesycenost, která se paradoxně vyskytuje u respondentů pohybujících se na centrále. Očekáváním bylo, že právě oni budou z hlediska informační vybavenosti na tom nejlépe. S největší pravděpodobností neřízenými interakcemi bez zásahu nadřízeného nedochází k rozdělení informací na relevantní a irelevantní. Specifický problém byl identifikován u respondentů, kteří pro společnost pracují mezi 4-10 lety. Lze odhadovat, že se pohybují v komfortní zóně bez potřeby sdílet svoje know-how méně seniorním kolegům. Paralelně využívají svoje vlastní nadstandardní informační toky na základě vazeb, které za roky spolupráce získali. Doporučením je specifický program pro zaměstnance do jednoho roku působení ve společnosti a platforma spojená s motivací pro sdílení know-how seniorních kolegů s juniorními.



Mimo rámec sledované oblasti výzkum poskytl **specifické závěry** a to že:

- ženy mají větší poptávku po informacích a jejich nedostatek hodnotí kritičtěji než muži
- obchodníci mají tendenci delegovat svůj informační nedostatek na ostatní kolegy
- respondenti nyní preferují před osobním přístupem online přístup

## 8 Seznam použitých zdrojů

### *Tištěné dokumenty*

#### *Knižní publikace:*

CARNEGIE Dale. *Jak dovést sebe i druhé k vrcholným výkonům: čím vyniká vůdčí osobnost.*

Svatoslav Gosman. Praha: Pavel Dobrovský – BETA s.r.o. 2010. 237 s. ISBN 978-80-73-06-425-9.

ČERNÝ Vojtěch. *Řeč těla: neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život.* Brno:

Computer Press, a.s. 2007. 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6.

DONNELLY James, Jr.; GIBSON James; IVANCEVICH John. *Management.* Václav

Dolanský; Josef Koubek. 9. vydání. Praha: Grada Publishing 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

EXNEROVÁ Stanislava. *Komunikační dovednosti: otázky a odpovědi.* Liberec: ESF 2008.

105 s. ISBN 978-80-7372-374-3.

HOLÁ Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci.* 1. vydání. Brno: Computer Press 2011. 317 s.

ISBN: 978-80-251-2636-3.

KOTLER Philip. *Moderní marketing.* 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing 2007.

1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.

LAHNEROVÁ Dagmar. *Asertivita pro manažery.* Praha: Grada Publishing 2009. 160 s.

ISBN 978-80-247-2892-6.

McCONNON Shay a Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti.* Jan Solnička. Praha: Grada

Publishing 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5.

MÜHLEISEN Stefan; OBERHUBERT Nadine. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi.* Iva Michňová. Praha: Grada Publishing 2008. 183 s. ISBN 978-80-247-

2662-5.

### ***Měsíční publikace:***

JIRÁSEK Jaroslav. *Moderní řízení*. Praha. *Economia* září 2011. 79 s. ISSN 0026-8720, MK

ČR E 4981.

NÁHLOVSKÝ Pavel. *Moderní řízení*. Praha. *Economia* říjen 2011. 109 s. ISSN 0026-8720,

MK ČR E 4981.

NÁHLOVSKÝ Pavel. *Moderní řízení*. Praha. *Economia* listopad 2011. 95 s. ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.

SCHWARZ Tony. *Moderní řízení*. Praha. *Economia* listopad 2011. 95 s. ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.

NÁHLOVSKÝ Pavel. *Moderní řízení*. Praha. *Economia* březen 2012. 83 s. ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.

NÁHLOVSKÝ Pavel. *Moderní řízení*. Praha. *Economia* květen 2012. 71 s. ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.

### ***Elektronické dokumenty***

#### ***Webové stránky a příspěvky na webových stránkách:***

O2 CZECH REPUBLIC a.s. *Výroční zpráva 2018* [online]. (PDF). [cit.2019-03-10].

Dostupné z WWW: [https://www.o2.cz/file\\_conver/631902/VZ\\_2018\\_CZ.pdf](https://www.o2.cz/file_conver/631902/VZ_2018_CZ.pdf).

O2 CZECH REPUBLIC a.s. *O společnosti O2 Czech Republic a.s.* [online]. [cit.2019-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.o2.cz/spolecnost/o-spolecnosti/>.

## 9 Přílohy

- Příloha A      Dotazník z dotazníkového šetření
- Příloha B      Summary zpracování dotazníku kontrolní skupiny prostřednictvím Google Forms
- Příloha C      Summary zpracování dotazníku základní skupiny prostřednictvím Google Forms

## Zpětná vazba - sdílení informací

Máte jedinečnou možnost sdělit nám svůj názor k tématu sdílení informací. Řekněte nám, jak aktuálně na tom jsme a co bychom mohli zlepšit. Děkujeme za váš čas a snahu věci měnit k lepšímu!

\*Required

### Z níže uvedeného vyberte pouze jednu z možností

---

1. **Jsem: \***

Mark only one oval.

- muž  
 žena

2. **Pracuji v O2: \***

Mark only one oval.

- do 1 roku  
 1 rok - 3 roky  
 4 - 10 let  
 více než 10 let

3. **Pohybují se v Praze alespoň 1 krát za týden: \***

Mark only one oval.

- ano  
 ne

4. **Jsem: \***

Mark only one oval.

- obchodník  
 podpora obchodního týmu

5. **Jak často na Vás můžeme posílat/nebo Vám sdělovat informace, aby toho na Vás nebylo moc? \***

Mark only one oval.

- 3 krát denně  
 1 krát denně  
 3 krát do týdne  
 1 krát do týdne  
 4 krát do měsíce  
 2 krát do měsíce

**6. Jak dlouhé by mělo být MLUVENÉ sdělení, abychom udrželi Vaší pozornost? \****Mark only one oval.*

- do 15 min
- do 30 min
- do 45 min
- do 60 min
- do 90 min
- do 2 hodin

**7. Jak dlouhé by mělo být PSANÉ sdělení, abychom udrželi Vaší pozornost (uvažuji formát A4)? \****Mark only one oval.*

- do 1 řádků
- do 2 řádků
- max 1 odstavec
- max. 2 odstavce
- polovina "listu"

**8. Jaký styl komunikace vám nejvíce vyhovuje? \****Mark only one oval.*

- přátelský popisný (neformální s plnohodnotnými větami)
- stručný a věcný (formální s plnohodnotnými větami)
- velmi stručný a věcný (formální a pouze stručné odrážky)

**9. Kolik času v průměru denně trávíte dohledáváním informací? \****Mark only one oval.*

- do 15 min
- do 30 min
- do 1 hodiny
- 2 - 3 hodiny
- 4 a více hodin

**Seřadte níže uvedené možnosti od nejlepších po nejhorší****10. Seřadte sdělovací formy, které využíváme od NEJefektivnějších po NEJMÉNĚ efektivní. Vyberte v každém řádku alespoň jednu komunikační formu. \****Tick all that apply.*

	osobní sdělení	telefonické	Skype	E-mail	Webex	Teams	Jiné soukromé komunikační aplikace
super	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
může být	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lepší než nic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zbytečné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Z níže uvedeného můžete vybrat i více možností

### 11. V případě, že si "nevíte rady", jak získáváte informace? \*

*Tick all that apply.*

- zeptám se kolegy
- zeptám se nadřízeného
- hledám na Moje O2 (část "Péče a podpora")
- hledám na Infonetu
- hledám na Intranetu
- nevím, co mám dělat, tak nedělám raději nic :)
- hledám v Customer Portálu
- hledám v SFA

**Následuje sada tvrzení, u kterých nám dejte vědět, jak moc souhlasíte. Máte k dispozici bodovou škálu od 1 do 5, kde 1 znamená že zcela souhlasíte a 5, že absolutně nesouhlasíte (3 je neutrální stanovisko).**

### 12. Jak souhlasíte s tvrzením: "Mám všechny informace, které potřebuji k svoji práci." \*

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Absolutně nesouhlasím

### 13. Jak souhlasíte s tvrzením: "Vím přesně, kde se mám obrátit se svým dotazem." \*

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Absolutně nesouhlasím

### 14. Jak souhlasíte s tvrzením: "Informací, které se ke mně dostávají, je podstatně více, než jsem schopen/schopna vnímat." \*

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Absolutně nesouhlasím

### 15. Jak souhlasíte s tvrzením: "Informace se ke mě dostávají včas." \*

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Absolutně nesouhlasím

16. **Jak souhlasíte s tvrzením: "Informace se ke mě dostávají v pochopitelné podobě." \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutně nesouhlasím

17. **Jak souhlasíte s tvrzením: "Můj nadřízený mi dává jasné instrukce." \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutně nesouhlasím

18. **Jak souhlasíte s tvrzením: "S kolegy sdílíme informace." \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutně nesouhlasím

19. **Jak souhlasíte s tvrzením: "Když něco nevím, nebojím se zeptat." \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutně nesouhlasím

20. **Jak souhlasíte s tvrzením: "Když mi něco není jasné, rychle a jednoduše si danou informaci dohledám." \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutně nesouhlasím

21. **Jak souhlasíte s tvrzením: "Stává se mi, že na svůj dotaz dostanu různé odpovědi." \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutně nesouhlasím

22. **Jak souhlasíte s tvrzením: "Je pro mě velmi důležité mít včas správné informace." \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutně nesouhlasím



23. **Jak souhlasíte s tvrzením: "Mám pocit, že dohledávání informací mě zásadně zdržuje od práce." \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutně nesouhlasím

24. **Napište cokoliv dalšího, co bychom si k tomuto tématu měli přečíst, váš názor je pro nás důležitý.**

---

---

---


---

---

**DĚKUJEME!**

---

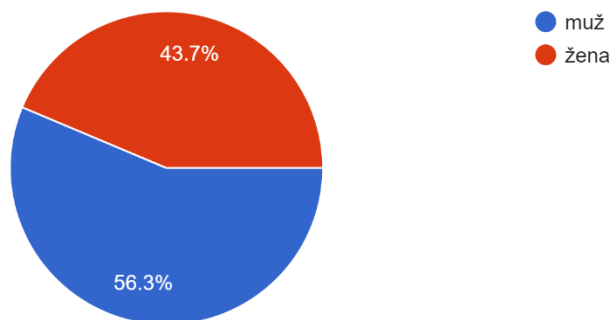
Dáme Vám vědět, jak to celé dopadlo :). Přejeme Vám hodně úspěchů a kdybychom mohli s čímkoliv pomoci, jsme k dispozici. Váš B2B customers tým.

Powered by  
 Google Forms

## Příloha B

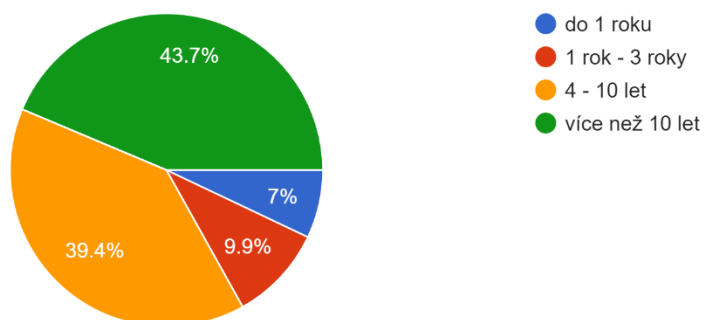
Jsem:

71 responses



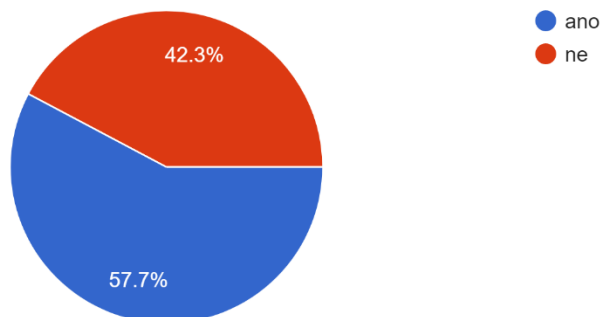
Pracuji v O2:

71 responses



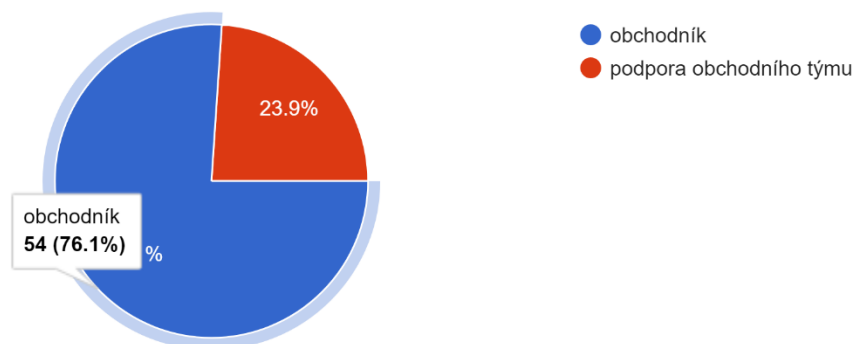
Pohybují se v Praze alespoň 1 krát za týden:

71 responses



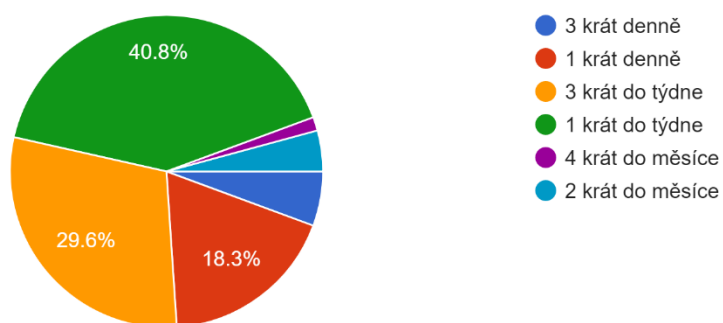
## Jsem:

71 responses



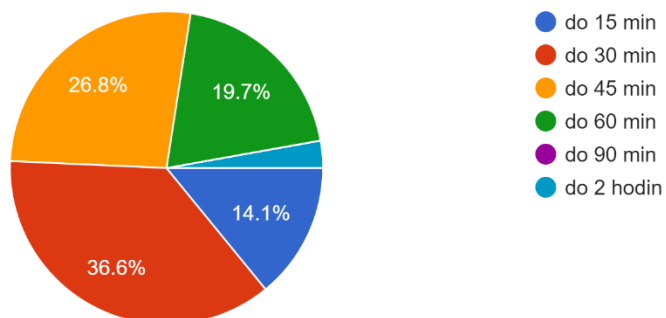
## Jak často na Vás můžeme posílat/nebo Vám sdělovat informace, aby toho na Vás nebylo moc?

71 responses



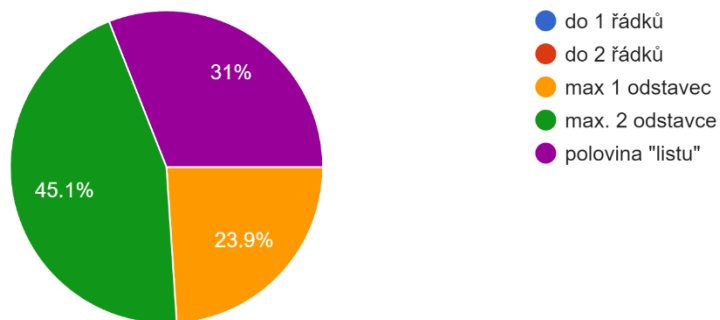
## Jak dlouhé by mělo být MLUVENÉ sdělení, abychom udrželi Vaší pozornost?

71 responses



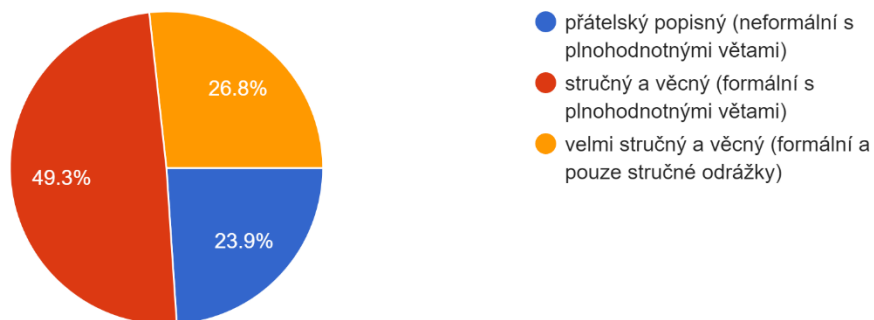
## Jak dlouhé by mělo být PSANÉ sdělení, abychom udrželi Vaší pozornost (uvažuji formát A4)?

71 responses



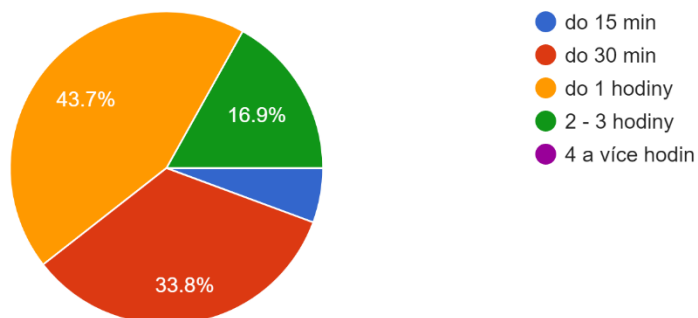
## Jaký styl komunikace vám nejvíce vyhovuje?

71 responses

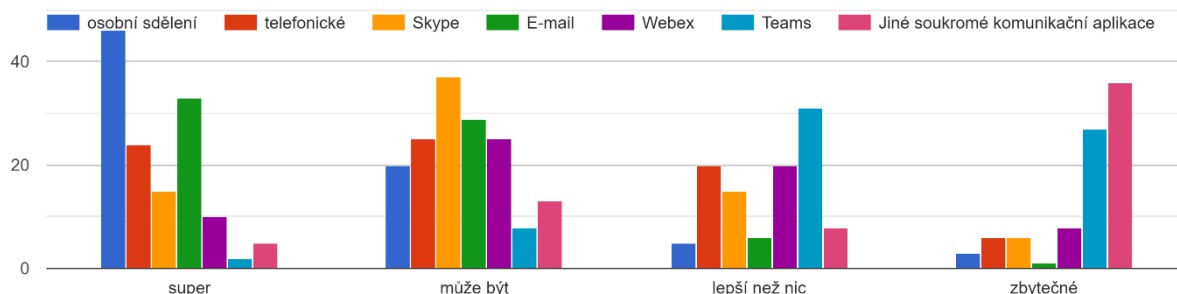


## Kolik času v průměru denně trávíte dohledáváním informací?

71 responses

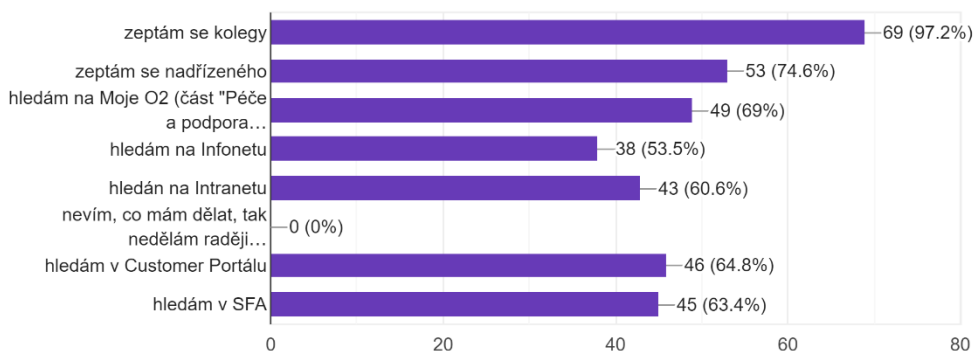


Seřadte sdělovací formy, které využíváme od NEJefektivnějších po NEJMÉNĚ efektivní. Vyberte v každém řádku alespoň jednu komunikační formu.



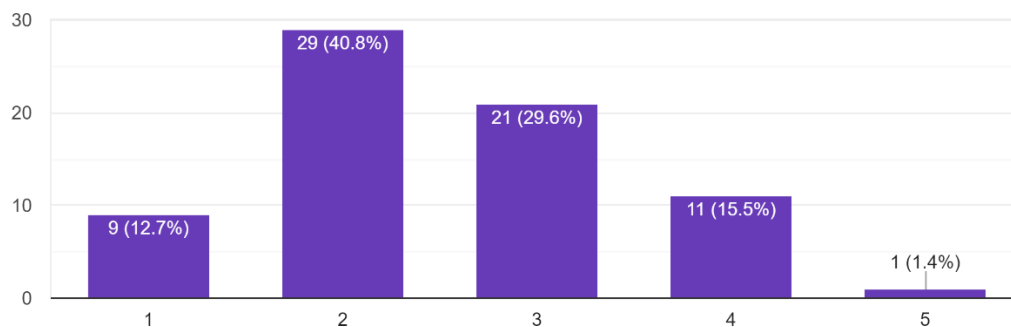
### V případě, že si "nevíte rady", jak získáváte informace?

71 responses



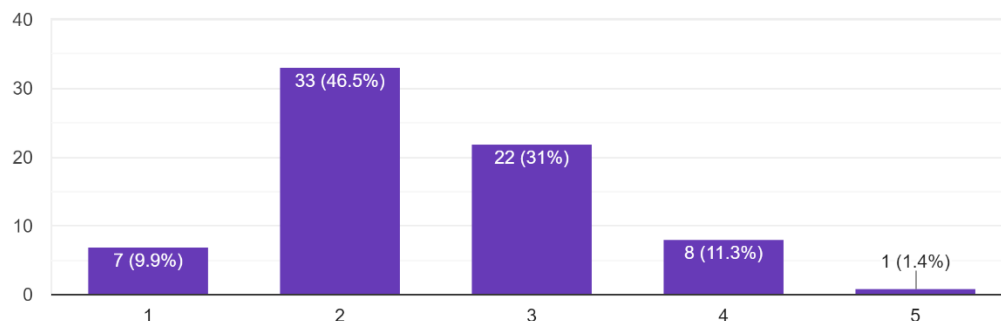
### Jak souhlasíte s tvrzením: "Mám všechny informace, které potřebuji k svoji práci."

71 responses



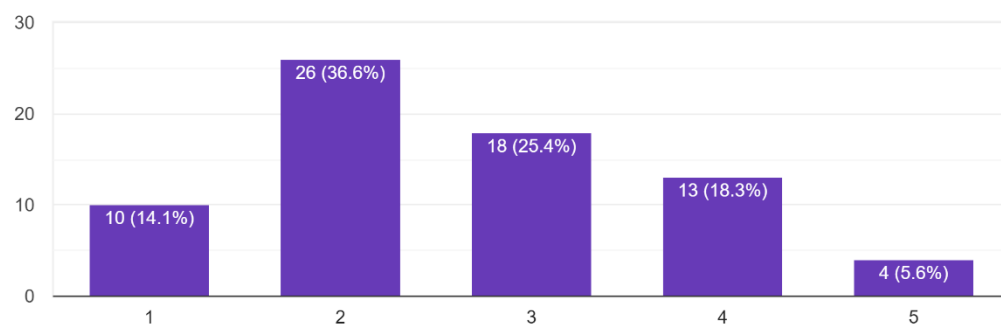
Jak souhlasíte s tvrzením: "Vím přesně, kde se mám obrátit se svým dotazem."

71 responses



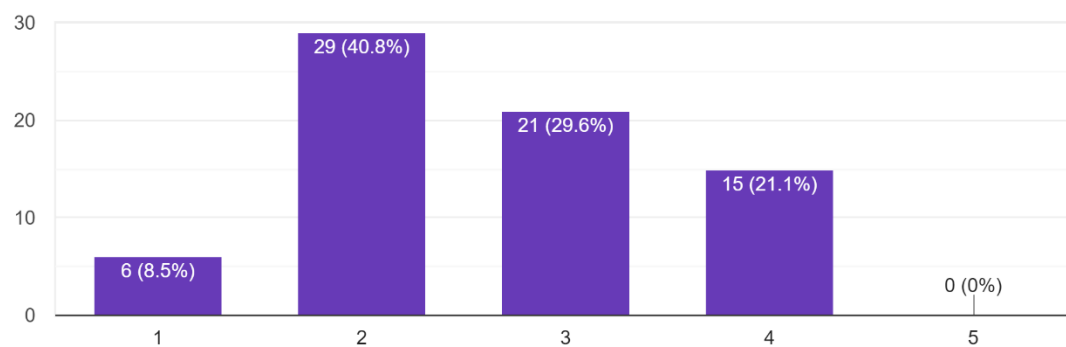
Jak souhlasíte s tvrzením: "Informací, které se ke mně dostávají, je podstatně více, než jsem schopen/schopna vnímat."

71 responses



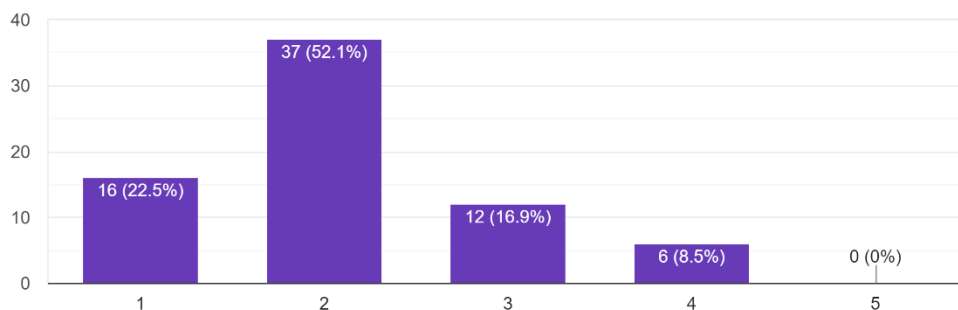
Jak souhlasíte s tvrzením: "Informace se ke mě dostávají včas."

71 responses



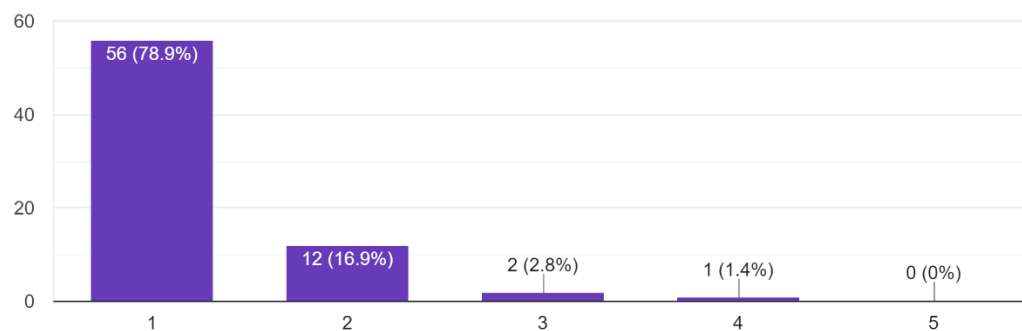
Jak souhlasíte s tvrzením: "Informace se ke mě dostávají v pochopitelné podobě."

71 responses



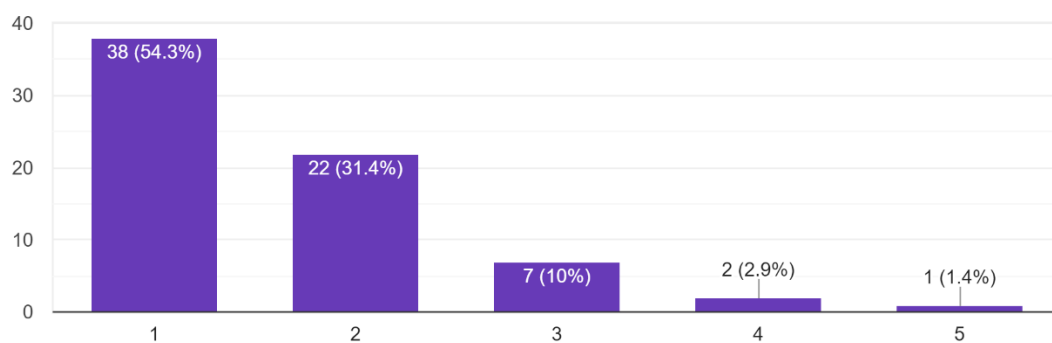
Jak souhlasíte s tvrzením: "Můj nadřízený mi dává jasné instrukce."

71 responses



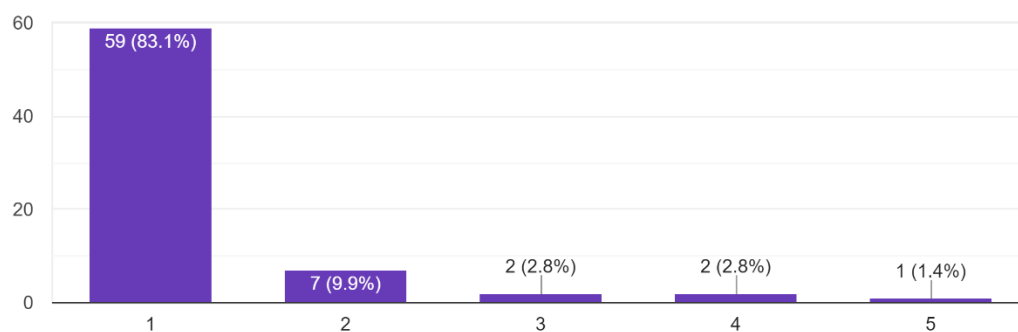
Jak souhlasíte s tvrzením: "S kolegy sdílíme informace."

70 responses



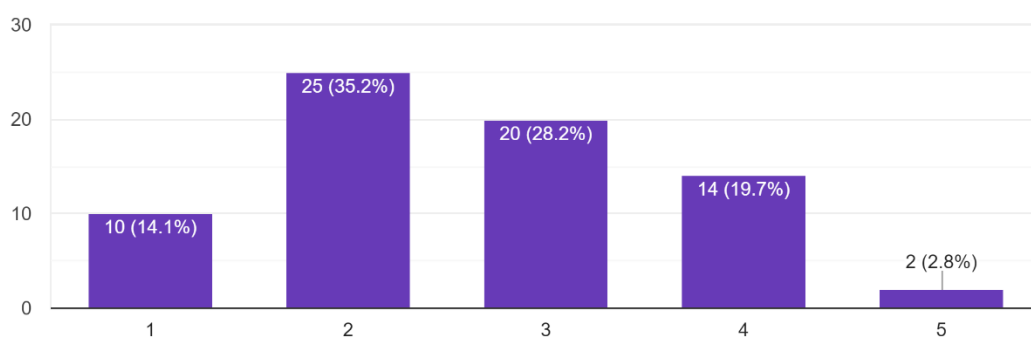
### Jak souhlasíte s tvrzením: "Když něco nevím, nebojím se zeptat."

71 responses



### Jak souhlasíte s tvrzením: "Když mi něco není jasné, rychle a jednoduše si danou informaci dohledám."

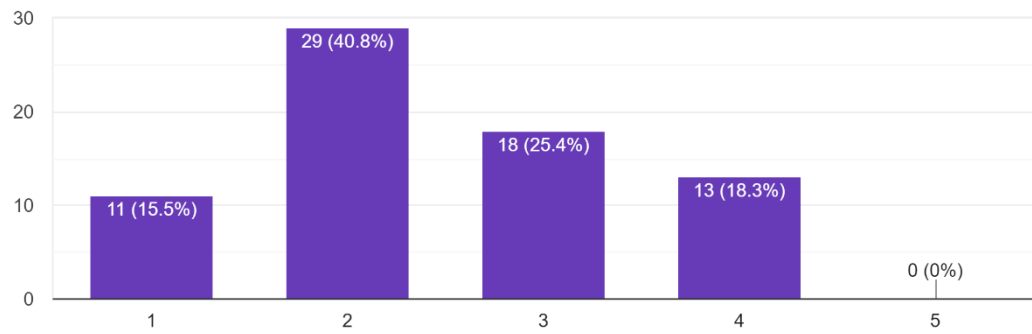
71 responses





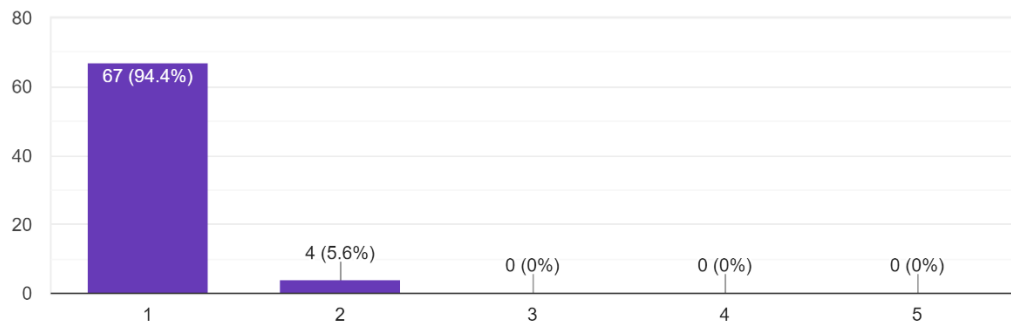
Jak souhlasíte s tvrzením: "Stává se mi, že na svůj dotaz dostanu různé odpovědi."

71 responses



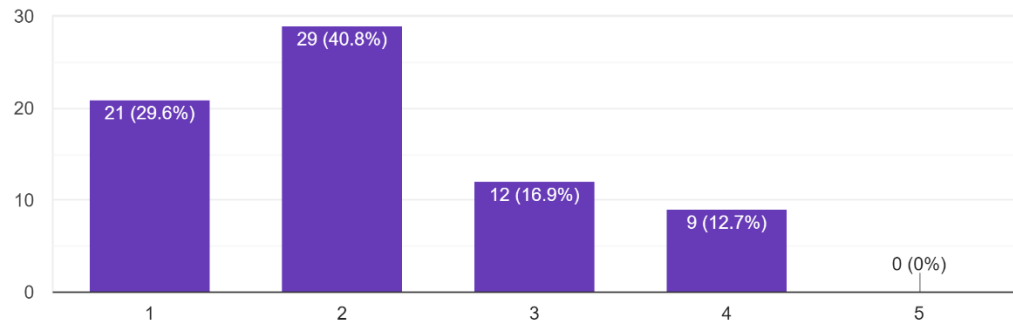
Jak souhlasíte s tvrzením: "Je pro mě velmi důležité mít včas správné informace."

71 responses



Jak souhlasíte s tvrzením: "Mám pocit, že dohledávání informací mě zásadně zdržuje od práce."

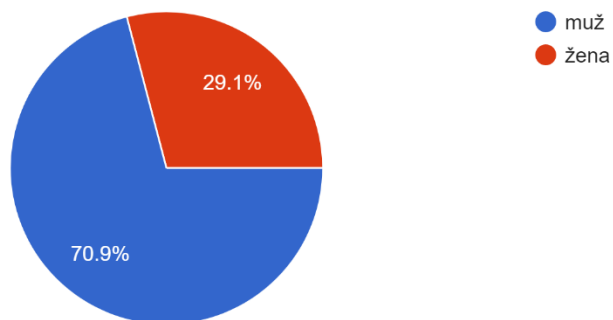
71 responses



## Příloha C

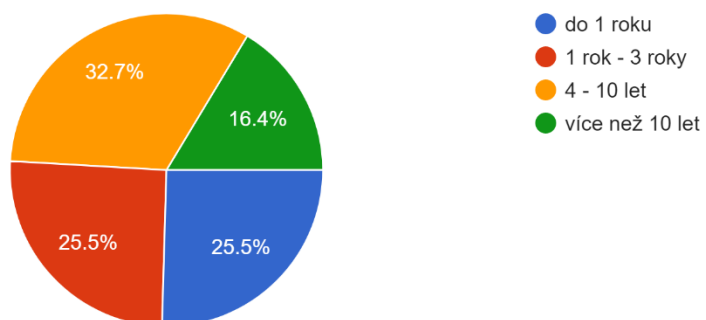
### Jsem:

55 responses



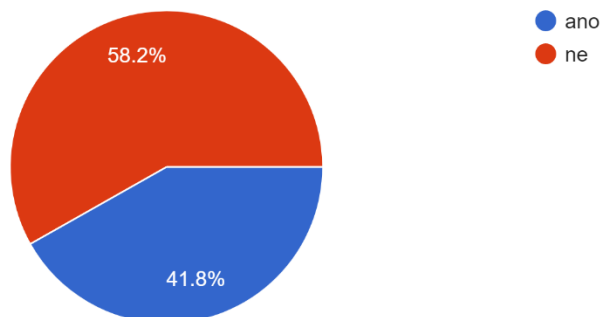
### Pracuji v O2:

55 responses



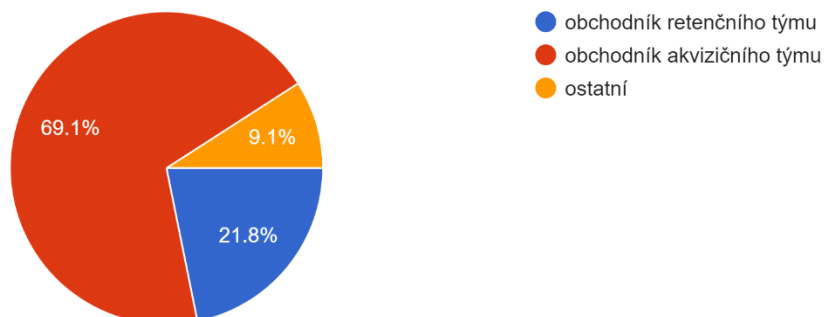
### Pohybují se v Praze alespoň 1 krát za týden:

55 responses



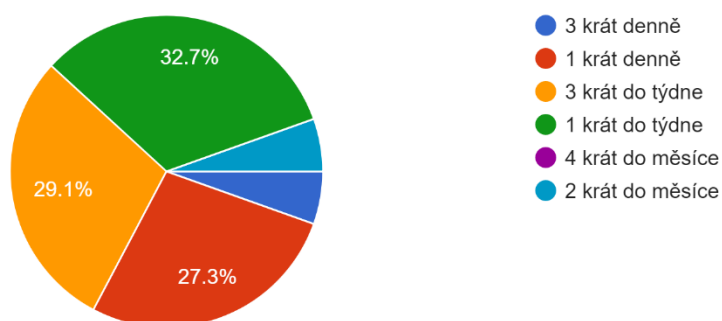
## Jsem:

55 responses



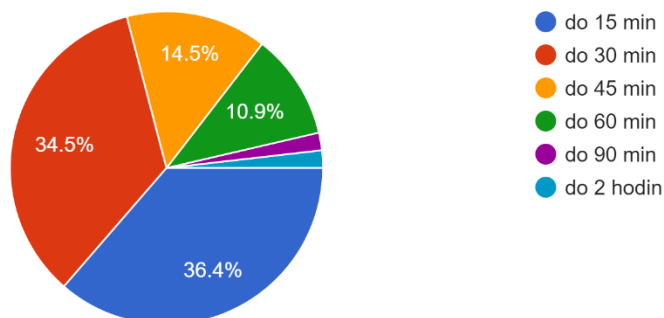
## Jak často na Vás můžeme posílat/nebo Vám sdělovat informace, aby toho na Vás nebylo moc?

55 responses



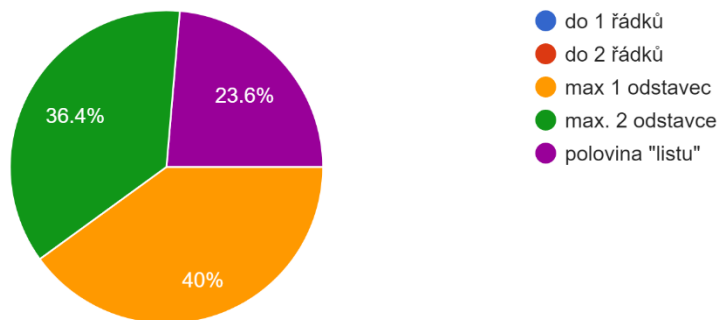
## Jak dlouhé by mělo být MLUVENÉ sdělení, abychom udrželi Vaší pozornost?

55 responses



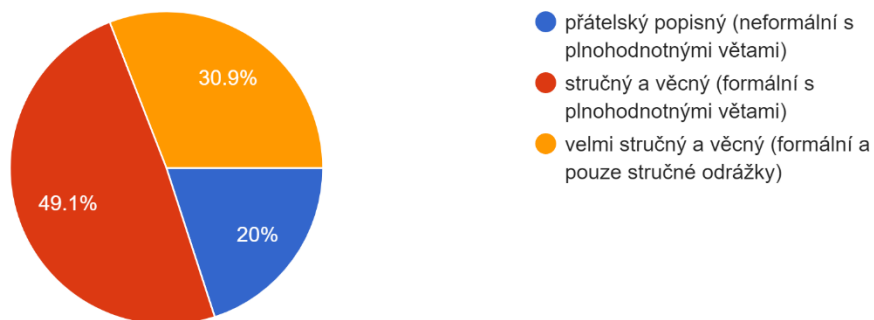
## Jak dlouhé by mělo být PSANÉ sdělení, abychom udrželi Vaší pozornost (uvažuji formát A4)?

55 responses



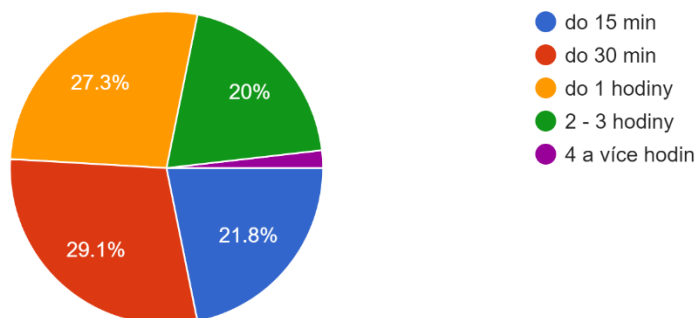
## Jaký styl komunikace vám nejvíce vyhovuje?

55 responses

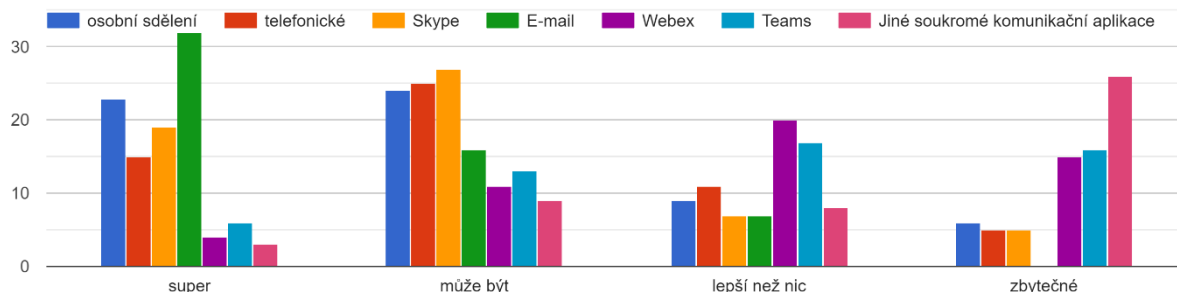


## Kolik času v průměru denně trávíte dohledáváním informací?

55 responses

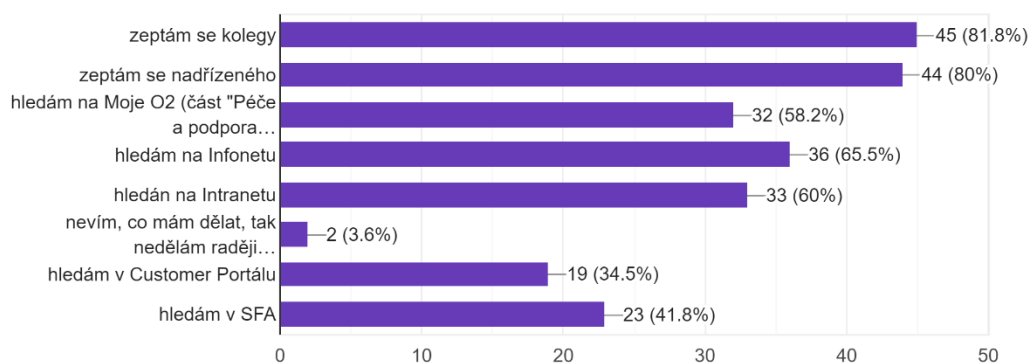


Seřadte sdělovací formy, které využíváme od NEJefektivnějších po NEJMÉNĚ efektivní. Vyberte v každém řádku alespoň jednu komunikační formu.



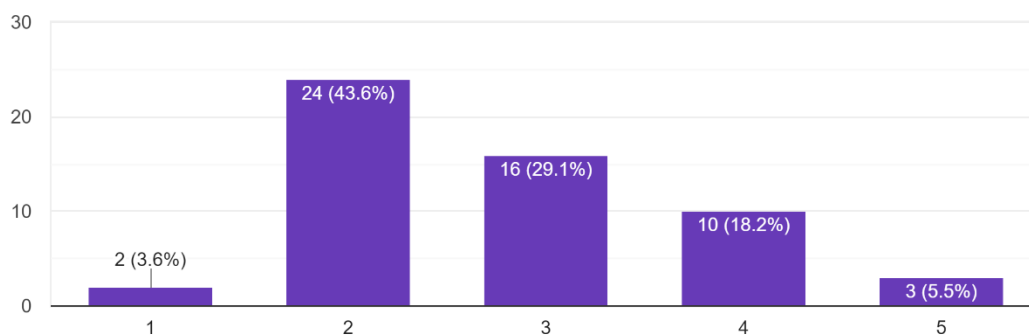
V případě, že si "nevíte rady", jak získáváte informace?

55 responses



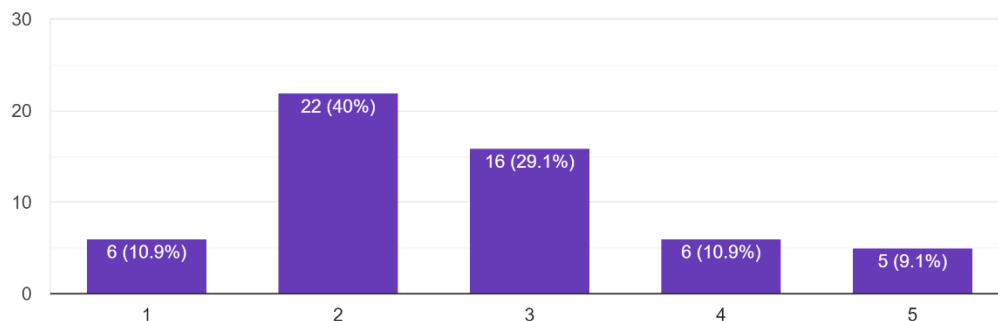
Jak souhlasíte s tvrzením: "Mám všechny informace, které potřebuji k svoji práci."

55 responses



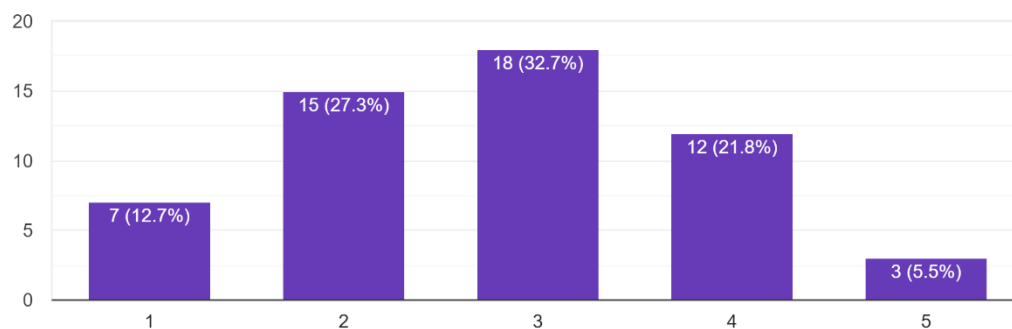
Jak souhlasíte s tvrzením: "Vím přesně, kde se mám obrátit se svým dotazem."

55 responses



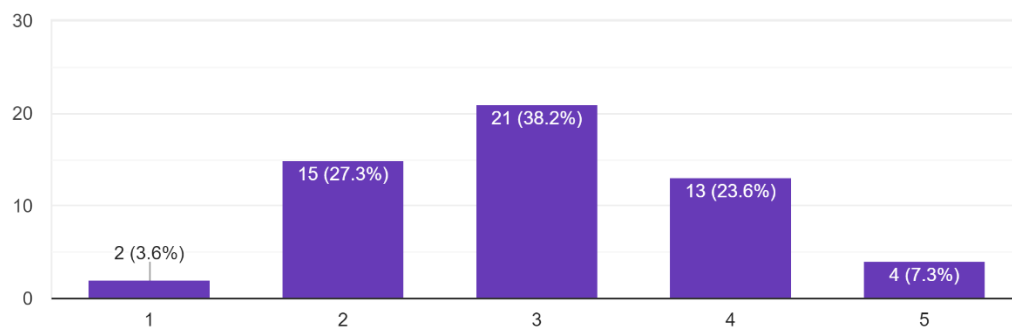
Jak souhlasíte s tvrzením: "Informací, které se ke mně dostávají, je podstatně více, než jsem schopen/schopna vnímat."

55 responses



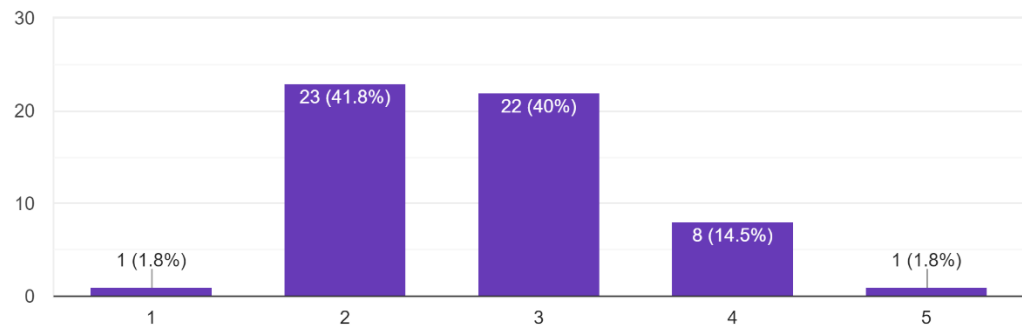
Jak souhlasíte s tvrzením: "Informace se ke mě dostávají včas."

55 responses



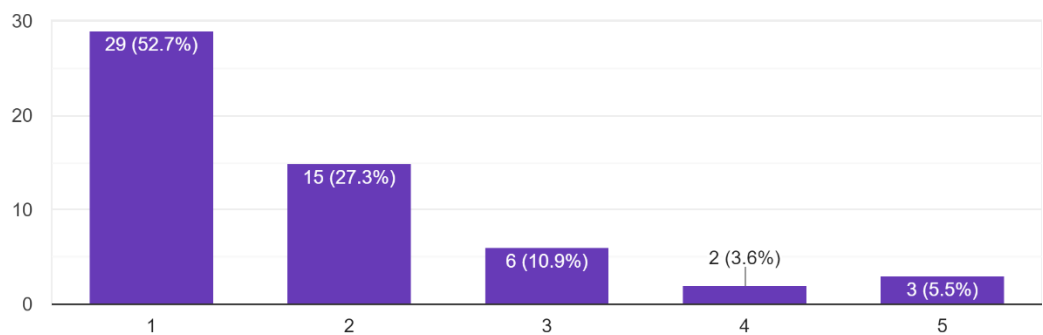
Jak souhlasíte s tvrzením: "Informace se ke mě dostávají v pochopitelné podobě."

55 responses



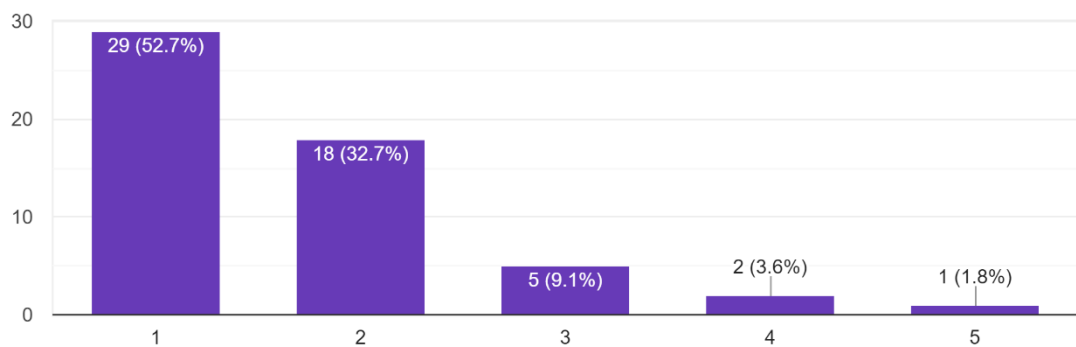
Jak souhlasíte s tvrzením: "Můj nadřízený mi dává jasné instrukce."

55 responses



Jak souhlasíte s tvrzením: "S kolegy sdílíme informace."

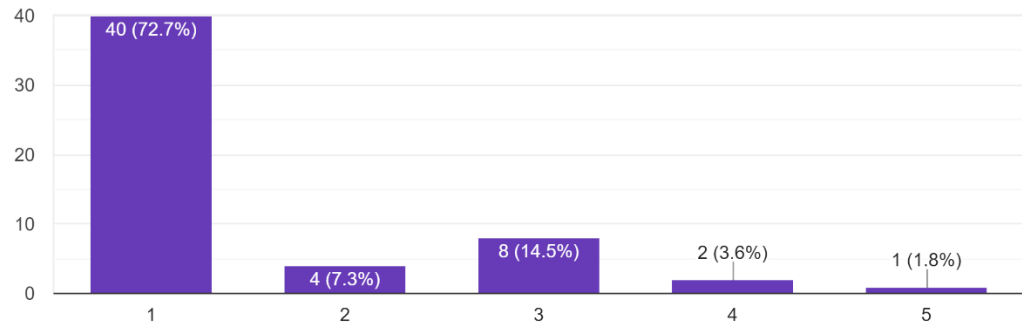
55 responses





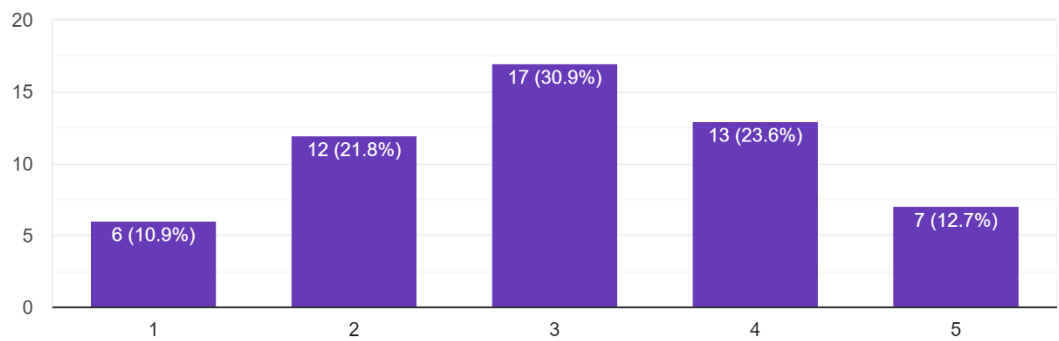
### Jak souhlasíte s tvrzením: "Když něco nevím, nebojím se zeptat."

55 responses



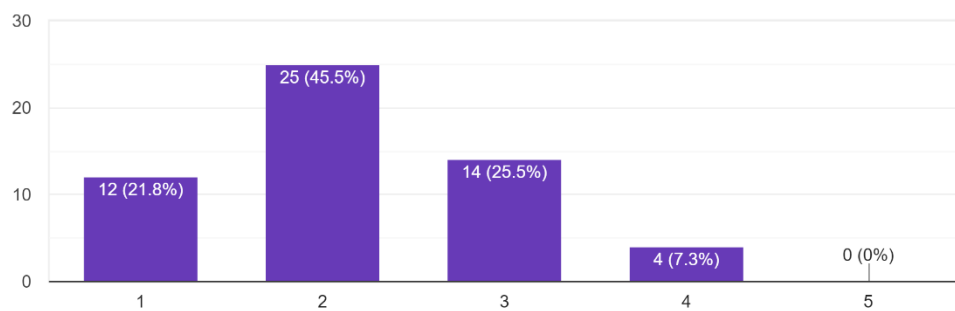
### Jak souhlasíte s tvrzením: "Když mi něco není jasné, rychle a jednoduše si danou informaci dohledám."

55 responses



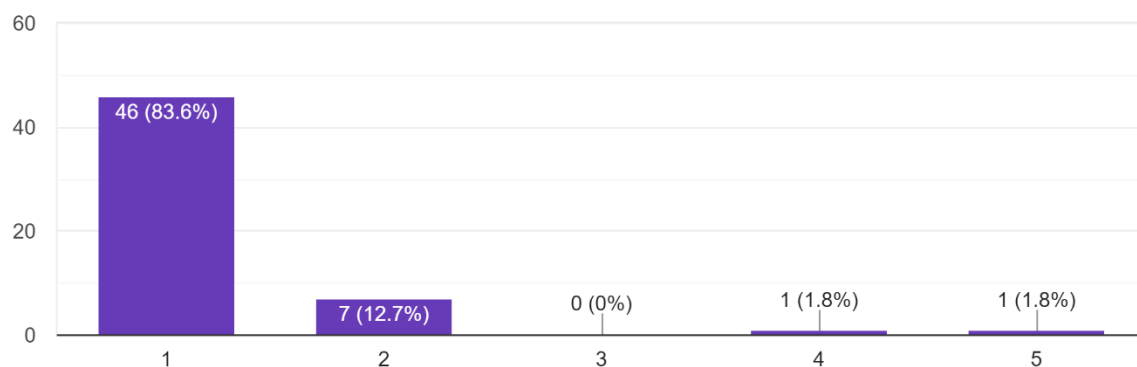
### Jak souhlasíte s tvrzením: "Stává se mi, že na svůj dotaz dostanu různé odpovědi."

55 responses



Jak souhlasíte s tvrzením: "Je pro mě velmi důležité mít včas správné informace."

55 responses



Jak souhlasíte s tvrzením: "Mám pocit, že dohledávání informací mě zásadně zdržuje od práce."

55 responses

